



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ KULTURA VE VYBRANÉM PODNIKU

Autor bakalářské práce: **Adéla Tomšovicová**

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

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla TOMŠOVICOVÁ**
Osobní číslo: **E11581**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury vybraného podniku.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu v žádoucí znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci, je nutno načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků i majitele a to pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání, tj. daty získanými z dotazníků (VSM 94), z nestandardizovaných rozhovorů, či osobního pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informacích, se zaměřit na celkové zhodnocení podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuse,
6. Závěr,
7. Summary,
8. Přehled literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

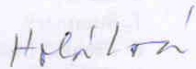
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.
FRANKOVÁ, Emilie, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
KRNINSKÁ, Růžena. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-704-0584-8.
KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-704-0581-3.
LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 18
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 19. března 2013

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2014

Adéla Tomšovicová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce, paní doc. Ing. Krninské, CSc. za neocenitelnou pomoc při tvorbě této práce. Dále děkuji vedení a zaměstnancům firmy RATAJ, a.s. za jejich vstřícnost při zjišťování relevantních údajů.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	PODNIKOVÁ KULTURA	9
2.1.1	<i>OBECNÁ CHARAKTERISTIKA KULTURY</i>	9
2.1.2	<i>DEFINICE A POJEM PODNIKOVÁ KULTURA</i>	10
2.1.3	<i>PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY</i>	11
2.1.4	<i>KLASIFIKACE PODNIKOVÉ KULTURY</i>	14
2.1.5	<i>TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY</i>	14
2.1.6	<i>KULTURNÍ DIMENZE PODLE GEERTA HOFSTEDEHO</i>	17
2.1.7	<i>PODPORA, POSILOVÁNÍ A ZMĚNA KULTURY</i>	18
2.1.8	<i>ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY A JEJÍ TYPY</i>	19
2.1.9	<i>SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY</i>	19
2.1.10	<i>NÁSTROJE ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY</i>	21
2.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.2.1	<i>FUNKCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</i>	23
2.2.2	<i>HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</i>	23
2.2.3	<i>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</i>	24
2.2.4	<i>MOTIVACE</i>	26
2.3	NOVÉ SMĚRY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
2.3.1	<i>VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI</i>	27
2.3.2	<i>UČENÍ SE</i>	30
2.3.3	<i>UČÍCÍ SE ORGANIZACE</i>	32
3	METODICKÝ POSTUP	34
3.1	CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	34

3.1.1	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU.....	34
3.1.2	FÁZE SBĚRU DAT.....	35
3.1.3	FÁZE ZPRACOVÁNÍ DAT.....	36
4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	38
4.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU VALUES SURVEY MODULE QUESTIONNAIRE (HOFSTEDE, G., 1994).....	38
4.2	VYHODNOCENÍ KULTURNÍCH DIMENZÍ DOTAZNÍKEM VSM 94 G. HOFSTEDEHO ..	69
4.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU K PODNIKOVÉ KULTUŘE	72
5	DISKUSE	92
6	ZÁVĚR.....	95
7	SUMMARY	99
8	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	100
9	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, OTÁZEK, TABULEK A PŘÍLOH.....	103
10	SEZNAM ZKRATEK.....	107

1 Úvod

Cílem této bakalářské práce „Podniková kultura ve vybraném podniku“ bylo specifikovat rozhodující dimenze podnikové kultury, provést jejich analýzu a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku.

Každá firma má svou jedinečnou živou kulturu, která je pro ni typická. Má významný vliv na to, zda bude podnik úspěšný či nikoli. Tato kultura vytváří firemní image. Podniková kultura může být chápána jako stav prostředí a vztahů mezi lidmi včetně jakéhosi klima a atmosféry, jež v podniku panuje. Faktory, které ji ovlivňují, mají vliv například na konkurenceschopnost či úspěšnost organizace. Podniková kultura je stále podceňovaným tématem a zaslouží si mnohem větší pozornost managementu, ačkoliv zejména v posledních letech se tato situace postupně mění. Správným pojetím a budováním podnikové kultury se totiž managementu může podařit vylepšit tržní postavení podniku.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části. V první části jsem se věnovala teorii. Po nastudování dostupné odborné literatury jsem popsala základní teoretické aspekty a zákonitosti v problematice podnikové kultury. Na začátku jsem vymezila základní pojmy jako „kultura“ a „podniková kultura“, které slouží jako úvod daného tématu. Dále jsem se věnovala vzniku podnikové kultury, jejímu významu pro organizace, jejími funkcemi, prvky, principy. Přes typologii podnikové kultury, znaky, silné podnikové kultury, jsem se propracovala až k její změně.

V praktické části jsem na základě dotazníkového šetření analyzovala podnikovou kulturu akciové společnosti RATAJ. Pomocí dotazníků jsem se snažila zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání, jak funguje komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, jak probíhá zaškolování nových zaměstnanců a mnoho dalších dílčích informací, které mapují úroveň a stav dané podnikové kultury. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsem navrhla řešení pro zlepšení stávající situace.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Obecná charakteristika kultury

Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory (Kloskovská in Nový 1996) (Krninská, 2002a).

Kultura je, jak vyplývá z výše uvedené citace, konstruktem existujícím v „každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování. Ty si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a víceméně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury (Lukášová, 2004).

Kultura je vlastně realitou, ve které člověk žije. Je chápána jako protiklad přírody. Lidé žijící ve stejném společenství přijímají předvytvořené vzory. Jedinec je nucen reagovat na tyto vzory a více či méně se specifickému lidskému prostředí přizpůsobit. Kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Kultura vyžaduje od člověka určité chování, naučený způsob myšlení, ideje a cítění. To vše se vytváří adaptací na danou sociální skupinu. Tyto normy, hodnoty a názory se většinou přenášejí z generace na generaci a jsou předávány učením (Lukášová, 2010b).

Jak uvádí Krninská (2002a) ve své publikaci, *kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.*

„Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.“ (E. B. Tylor, 1871, in Lukášová, Surynek, 2010).

Kultura má několik úrovní. Hofstede se snažil tyto úrovně kultury specifikovat. Rozdělil je následovně:

- úroveň národní kultury (případně kultur lidí, kteří v průběhu života emigrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,

- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská, ženská kultura),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (zaměstnanec je socializován organizací, ke které náleží) (Lukášová, 2004).

2.1.2 Definice a pojem podniková kultura

Pojem „podniková kultura“ se v literatuře objevuje od začátku 80. let. Pro firemní kulturu lze používat také slovní obraty, jako například: „ovzduší panující ve firmě“ či „manažerská kultura“. Nelze ji však vymezit jednotnou definicí, neboť ty se u autorů zabývajících se danou problematikou liší. V odborné literatuře je tak tento pojem vysvětlen několika různými způsoby.

Deal a Kennedy in Armstrong (2007) formulovali kulturu organizace takto: *„Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat.“*

Podle M. Armstronga (2007) : *„kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Ta sice nebyla nikde vyloženě zformulovaná, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Heinen in Bedrnová-Nový a kol. (2007): *„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“*

Pettigren in Bernová-Nový a kol. (2007): *„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury.“*

E. H. Schein (Truneček, 2003): *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“*

Pokud bychom chtěli shrnout koncept a definici organizační kultury, lze stanovit následující charakteristiky:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010a).

2.1.3 Prvky podnikové kultury

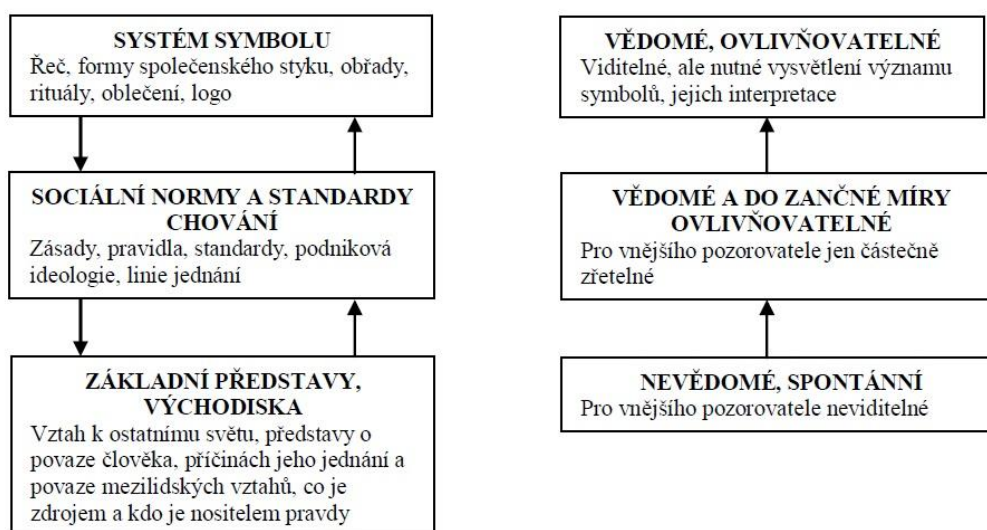
Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Tyto prvky nejsou autory, zabývajícími se problematikou, vymezeny jednotně. Nejčastěji se však shodují na tom, že za prvky lze považovat:

- **základní předpoklady** – zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují automaticky a nevědomě, proto je důležité je identifikovat,
- **hodnota** – je to, co je považováno za nejlepší nebo dobré pro organizaci. To, na co skupina či jednotlivce klade důraz, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Nejčastěji jsou tyto hodnoty vyjádřeny v oblasti výkonu, schopnosti a způsobilosti, konkurenceschopnosti, inovace, kvality a týmové práce. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny a čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Organizace, které mají své organizační hodnoty formulovány, je obvykle deklarují ve své filozofii, poslání, či v etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř organizace (Armstrong, 2007),
- **Postoj** – tento termín je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají osoby, věci, události či problému. Postoje jsou produktem hodnocení. Tento komplexní pojem zahrnuje tři složky, a to složku kognitivní (názory patřící objektu postoje), složku afektivní (emoce, které se vztahují

k objektu postoje) a složku konativní (sklony k jednání k objektu postoje) (Lukášová, 2010b),

- **Normy** – jsou nepsaná pravidla chování, „pravidla hry“, principy, které určují, jak by se lidé měli chovat v jistých situacích. Tato pravidla jsou většinou uznávána skupinou lidí, kterých se tyto normy týkají. Normy oznamují lidem, co se od nich očekává, co budou říkat, dělat, či v co budou věřit. Normy mohou také vymezovat to, jak se budou jednotlivci oblékat. Nikdy nejsou písemné, jelikož kdyby byly uvedeny v písemné podobě, jednalo by se již o zásady nebo procedury. Většinou jsou předávány ústně. V organizaci nabývají zásadního významu, jelikož díky nim je dáno, jaké chování je v organizaci akceptované a jaké nikoli (Armstrong, 2007),
- **Artefakty** – neboli lidské výtvořiny jsou stránky organizace, které jsou buď viditelné, nebo hmatatelné. Mezi artefakty řadíme například pracovní prostředí, tón a jazyk, který se používá v dopisech nebo oznámeních a dále také styl, jakým se lidé oslovují na jednáních či při telefonních hovorech (Armstrong, 2007).

Obrázek 1 Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007)

Mezi prvky podnikové kultury jsou však často řazeny i následující pojmy:

Historiky a mýty

- **historiky** - příběhy, které se odehrály v časech minulých a které si lidé poupraví. Většinou jsou to skutečné události, které ovšem každý podává jinak. Je velice těžké posoudit, jaký byl skutečný průběh. Historiky jsou pro členy organizace lehce zapamatovatelné a atraktivní.
- **mýty** - nemají pravdivý základ. Vznikají proto, aby měli lidé čemu věřit. Vznikají například mýty o tom, že jisté metody fungují, ale nikdy se u nich nezjišťuje skutečný výsledek (Lukášová, 2010a).

Zvyky, rituály, ceremoniály

- **zvyky** - vše, co se stalo v organizaci tradicí a je zde zažité. Můžou to být vánoční večírky nebo oslavy narozenin apod. Akce, které se konají pro zaměstnance, stmelují kolektiv a mají většinou pozitivní vliv na integraci v organizaci.
- **rituály** - znamenají ve své podstatě to samé co zvyky, ale mají navíc symbolickou hodnotu. Jejich typickým znakem je, že se odehrávají v určitý čas, na určitém místě a lidé se chovají tak, jak je od nich v tento okamžik očekáváno a jaké chování daná situace vyžaduje.
- **ceremoniály** – jsou události, které mají slavnostní charakter. Jsou dlouhodobě připravovány a mají svá specifika. Jejich význam je hlavně v tom, že posilují firemní hodnoty, oceňují se úspěchy organizace a zároveň se zde opěvují firemní hrdinové. Ti mají povětšinou zásluhy na daném úspěchu, kterého organizace dosáhla (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Podstatné je také vysvětlit pojem **hrdina**. Hrdinové mají velmi důležitou roli v organizaci. Poukazují na to, že každý zaměstnanec může dosáhnout takového úspěchu jako oni, poskytují vzor, jak by se měli pracovníci chovat, udržují a posilují jedinečnost organizace, motivují zaměstnance a v neposlední řadě jsou také symbolem vně organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

2.1.4 Klasifikace podnikové kultury

V průzkumech, vztahujících se k podnikové kultuře, bylo již provedeno mnoho kroků, které by vedly ke klasifikaci a kategorizaci *manažerské* kultury. Tyto postupy měly vést k vytvoření podkladů pro analýzu kultury ve firmách a k jejímu posílení či případné změně.

Podnikovou kulturu lze tedy klasifikovat následovně:

- 1) **orientovaná na moc** – soutěživá, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost,
- 2) **orientovaná na lidi** – konsenzuální (odmítá revizi managementu),
- 3) **orientovaná na úkol** – zaměřená na schopnost, dynamická,
- 4) **orientovaná na roli** – zaměření na legálnost, legitimitu a byrokracii (Armstrong, 2007).

2.1.5 Typologie podnikové kultury

Podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho má nejsilnější vliv na firemní kulturu atmosféra, ve které firma funguje. Nejčastěji to bývá prostředí sociální a podnikatelské. Podle vlivu prostředí lze rozdělit typy kultury na čtyři základní druhy:

- 1) **kultura drsných hochů,**
- 2) **kultura tvrdé práce,**
- 3) **kultura sázky na budoucnost,**
- 4) **procesní kultura.**

Tyto typy jsou determinovány dvěma hledisky trhu – mírou rizika (spojitost s činnostmi realizovanými firmami) a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (rychlost zpětné reakce na rozhodnutí a činnost firmy). (Lukášová, 2010a).

Obrázek 2 Organizační kultura a její změna

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		Malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová (2010a), (vlastní zpracování)

Kultura drsných hochů (v překladu F. Bělohlávka byla označována za kulturu frajerů) je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury drsných hochů jsou mladé, rychlé, zaměřené na „všechno nebo nic“. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami. Nechtějí promarnit šanci, která se nemusí opakovat, proto jsou tvrdí sami k sobě i k ostatním. Jsou vystaveni vysokému tlaku a jejich problémem bývá „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí – např. zábavní průmysl, oblast kosmetiky, reklamy (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Kultura tvrdé práce je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta (Maky Kay Cosmetics, McDonalds). Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí, tým pak produkuje objem. Kultura tvrdé práce se však může objevit i ve výrobních organizacích. Důležitou hodnotou kultury

tvrdé práce je zaměřeni na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny této kultury bývají nejlepší prodejci či dělníci. Důležitou roli hrají slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění – vše, co podporuje vysokou motivaci a morálku příslušných kultur. Kultura tvrdé práce je kulturou, v níž se dobře cítí aktivní lidé (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Kultura sázky na budoucnost *existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba je velmi pomalá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Příkladem firem s takovou kulturou mohou být letecké či naftařské společnosti. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Chyby si není možné dovolit. Každý krok musí být několikrát prověřen a zkontrolován, rizika maximálně eliminována.*

Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a jsou schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí. Kariérový postup je velmi pomalý (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Procesní kultura *je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Porady a schůze bývají v organizacích s procesní kulturou velmi dlouhé a často se zabývají procedurálními otázkami či možnými reorganizacemi. Protože chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny vytvářejí spíše pozice než samotní lidé. Jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí. Není schopná rychlé reakce (Lukášová, Nový, a kol., 2004).*

Tyto čtyři popsané typy kultur v organizacích jsou pouze schematické. Jen malé množství firem odpovídá jednoznačně jednomu z těchto typů. Ve skutečnosti jde většinou o mix výše uvedených charakteristik.

2.1.6 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Tyto dimenze lze charakterizovat jako ty, které nejobecněji vyjadřují úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu (Krninská, 2002 b).

- **vzdálenost mocenských pozic (PDI)** – stupeň míry, ve které hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem
(0 – malý mocenský odstup, 100 – velký mocenský odstup)
- **individualismus/kolektivismus (IDV)** - individualismus je opakem kolektivismu. Je typický pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jedinci volné. Jinými slovy se v takové společnosti očekává, že se každý stará primárně sám o sebe a své nejbližší. Kolektivismus je příznačný pro společenství, ve kterém jsou jedinci od svého narození začleňováni do silných, soudržných skupin. Koexistence v takových skupinách vyžaduje značné ústupky v oblasti potřeb jedince v zájmu potřeby kolektivu. Náhradou za takové, mnohdy zásadní, ústupky jsou však významné profity, především ochrana členů skupiny.
(0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura)
- **maskulinita/feminita (MAS)** – maskulinita a feminita jsou rovněž slova opačného významu. V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, maximálně orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve feminní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává zejména umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života.
(0 – silně feminní kultura, 100 – silně maskulinní kultura)
- **obava z nejistoty (UAI)** – míra, jakou se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi.
(0 – malá obava z nejistoty, 100 – vysoká obava z nejistoty)

- **dlouhodobá/krátkodobá orientace (LOT)** - dlouhodobá orientace je typická pro společnost, v níž jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. Konkrétně se jedná o vytrvalost, šetrnost, hospodárnost. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí (respekt k tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností).

(0 - velmi krátkodobá orientace, 100 – velmi dlouhodobá orientace) (Nový a kol., 1996)

2.1.7 Podpora, posilování a změna kultury

Vzhledem k tomu, že nelze přesně vymezit ideální kulturu a předepisovat, jakým způsobem ji můžeme formovat, lze alespoň říci, že pevně stanovené kultury mají vliv na chování v podniku a tudíž na množství provedené práce. V organizacích, kde již funguje vhodná a efektivní kultura, se uskutečňují kroky, které vedou k jejímu posílení a zároveň podpoře. Pokud existuje podnik s nevhodnou kulturou, měl by management stanovit pokusy vedoucí k potřebným změnám a vytvořit plán směřující k požadované transformaci (Armstrong, 2007).

Analýza kultury

Jako první se provede analýza existující kultury. Potřebné informace získá management obvykle pomocí průzkumů, dotazníků, diskusí nebo seminářů. Velice přínosné je zapojit do diagnostiky problémů zaměstnance. Hodnoty, které si sami vytvoří a podílejí se na jejich tvorbě, jsou častěji akceptovány, než ty, které jim byly vnuceny shora.

Podpora a posilování kultury

Hlavním cílem podpory a utužování kultury je klást důraz na podporu programů, které již v organizaci dobře fungují. Schein shrnul základní mechanismy kultury takto:

- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míru kontroly,
- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování - učitelů a koučů,

- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků (Armstrong, 2007).

2.1.8 Změna organizační kultury a její typy

Prvotním krokem k provedení změny organizační kultury je provedení analýzy stávající kultury. Dále se určí žádoucí kultura a podle ní se identifikuje „mezera“, kterou je potřeba vyplnit.

Typy změn dělíme na revoluční vs. evoluční, anebo primární vs. doprovodné.

- **změna revoluční** - je často nazývaná změnou transformační. Dochází k ní, jestliže existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, jež má chránit organizaci před jejím zánikem. Vnější tlak je například nekompromisní zvrát prostředí. Příkladem vnitřního tlaku je náhlá ztráta podílu na trhu či špatné hospodářské výsledky.
- **změna evoluční** – neprovádí se z důvodů, že by byla firma v krizi. Důvodem je pouze něco v organizaci zlepšit. Korekce, jež se dějí, jsou většinou změnami inkrementálními (týkajícími se pouze problémových částí organizace). Takovou změnou může být například posílení orientace na zákazníka. Evoluční změna je účinná pouze ve stádiu růstu a zrání organizace. V momentě, kdy se organizace dostane do úpadku či dezintegrace, je nutné provést změnu revoluční.
- **změna primární** – je uskutečňována, když má kultura negativní vliv na výkonnost organizace, či je původem jiných organizačních problémů.
- **doprovodná změna** – změna, jež je doplňkem jiné organizační změny (Lukášová, 2010a).

2.1.9 Síla podnikové kultury

Aby podnik dosáhl co nejlepších výsledků, je ideální, když má optimální podnikovou kulturu. To znamená, že by podniková kultura neměla být ani slabá, ani silná.

Slabá podniková kultura

Slabá podniková kultura vzniká zpravidla tím, že nejsou ve firmě jasně vymezena pravidla a cíle, kterých chce podnik dosáhnout. V podniku dochází k častým změnám. Slabá podniková kultura může být také důsledkem toho, že různé osoby ve vedení společnosti mají odlišné názory, případně uznávají odlišné hodnoty. Slabá kultura vytváří ve firmě zmatek. Jedinou její výhodou může být snazší změna (Urban, 2008).

Jestliže chceme poznat podnikovou kulturu, měli bychom se věnovat jejím hlavním pěti rysům:

- **oficiální cíle a mise firmy** – poukazují na to, jak by firma chtěla vystupovat na veřejnosti. Jsou zpravidla východiskem ke stanovení firemní kultury,
- **jednání manažerů a ostatních zaměstnanců** – jak firma řeší problémy, provádí rozhodnutí, jedná se zaměstnanci a zákazníky,
- **vnitřní směrnice** – ty, které se dotýkají řízení lidí,
- **podnikové symboly, rituály a oslavy**
- **tradované příběhy** (Urban, 2008).

Silná podniková kultura

K silné podnikové kultuře se Krninská (2002b) vyjadřuje: „*Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy, ve kterém lze ideálním způsobem pracovat s rozvojem a využitím lidského potenciálu včetně uskutečňování tolik nezbytných týmových pracovních přístupů. Dále sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení*“ (Nový, 1996).

Lukášová (2010a) uvádí, že silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace.

Abychom vytvořili silnou podnikovou kulturu, je nutné, aby byly splněny některé základní předpoklady:

- základní principy podnikové kultury musí být v přímé vazbě k podnikatelské strategii a současně musí být logické, ne příliš komplikovaně a srozumitelně sdělitelné a sdělené všem zaměstnancům firmy,
- podniková kultura se musí zcela zřetelně promítat do všech vnitřních i vnějších aktivit podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající se musejí stát nedílnou součástí kritérií výběru nových spolupracovníků, jejich hodnocení, odměňování, atd.,
- veškeré podnikové aktivity musí směřovat k maximální identifikaci zaměstnanců s existující, nebo ještě lépe žádoucí, a tedy „ve vztahu k existující podnikové strategii optimální“, podnikovou kulturou (Krninská, 2002b).

Podle Lukášové (2010) spočívají výhody silné podnikové kultury v tom, že:

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

V případě nevýhod silné organizační kultury autoři upozorňují zejména na to, že:

- silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost,
- silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu,
- silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám (silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že zaměstnanci nechápou a neakceptují nutnost změn. Mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování) (Lukášová, 2010).

2.1.10 Nástroje změny podnikové kultury

Nástroje podnikové kultury dělíme velmi zjednodušeně na přímé a nepřímé (Pfeifer, Umlaufová 1993).

Přímé nástroje – jejich účinek lze velice spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření. Výsledky se mohou dostavit velice rychle. Neznamená to však, že by tyto výsledky měly být kvalitnější, než například výsledky, jichž můžeme dosáhnout pomocí nástrojů nepřímých.

Nepřímé nástroje – jejich vliv se projevuje zprostředkovaně a může se dostavit až s určitou časovou prodlevou. Silný efekt, který mohou přinést, nás může velice překvapit (Pfeifer, Umlaufová 1993).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Krninská (2002b) vymezila pojem řízení lidských zdrojů takto: *„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.“*

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

„Řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích a držet se přitom dvou základních cílů, a to umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků a přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců“ (Livian, Pražská, 2003).

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je, aby byl podnik schopen pomocí maximálního využití lidského kapitálu co nejefektivněji plnit své cíle. Plnění cílů je převážně myšleno v těchto oblastech:

- **zabezpečování a rozvoj pracovníků** – zabezpečit, aby podnik získal a udržel si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat a rozvíjet

podstatné schopnosti lidí. Mezi tyto schopnosti patří například užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. Na rozvoj má velký vliv soustavné vzdělávání,

- **oceňování pracovníků** – zvyšuje motivaci a oddanost pracovníků. Oceňuje se za všechno, co lidé dělají a čeho dosahují. Také za jejich schopnosti a dovednosti, které si osvojí,
- **vztahy** – vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi vedením a pracovníky. Příjemná atmosféra v podniku má pozitivní vliv na týmovou práci (Armstrong, 2007).

2.2.1 Funkce řízení lidských zdrojů

K základním funkcím řízení lidských zdrojů patří také personální činnosti:

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém (Krninská, 2002b).

2.2.2 Hodnocení pracovníků

System hodnocení zaměstnanců může fungovat jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury. Odpovídá představám vedení o tom, jaký způsob práce považuje pro jednotlivé pozice (pracovní místa, funkce) za optimální. Hodnocení pracovníků patří k nejcitlivějším a nejnáročnějším činnostem v řízení lidských zdrojů. Je základem hodnocení osobností pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Je podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci či jiné pracoviště. Hodnocení patří mezi personální činnosti vedoucích pracovníků (Krninská, 2002b).

Pro systémy, kterými jsou hodnoceni zaměstnanci, jsou důležité dvě dimenze:

- **první dimenze** – rozlišuje systém hodnocení výsledků práce a pracovního chování na straně jedné a osobnosti zaměstnance na straně druhé,
- **druhá dimenze** – orientace na posuzování minulosti (pracovní výkony) nebo na posuzování možné budoucnosti (potenciál lidského subjektu) (Krninská, 2002b).

Systém hodnocení musí splňovat základní předpoklady:

- zaměstnanci ho musí akceptovat,
- musí být lehce zvládnutelný také pro vytížené manažery,
- musí být nestranný (Krninská, 2002b).

Hodnocení dělíme na formální anebo neformální.

- **formální hodnocení** – vyznačuje se pravidelnou cykličností, je periodické. Má standardizovaný průběh, jeho výsledky se zakládají do osobních spisů zaměstnanců. Jeho výsledky se používají pro další personální činnosti,
- **neformální hodnocení** – neboli tzv. průběžné hodnocení zaměstnanců jejich přímým nadřízeným. Je často pouze ústní a nebývá zakládáno do osobních materiálů. Není tedy podkladem pro zásadnější personální rozhodnutí (Krninská, 2002b).

Kritéria hodnocení pracovníků jsou:

- **subjektivní** – založená na úsudcích pozorovatelů. Ti sledují průběh a výsledky pracovních činností. Ve většině případů se jedná o různě formulované pořadové a kvalitativní znaky,
- **objektivní** – používají se v situacích, kdy lze výsledky práce jedince nebo skupiny určitým způsobem měřit (např. kvalita práce, stabilita výkonu, kvantita práce) (Krninská, 2002b).

2.2.3 Odměňování pracovníků

Nejen poskytování mzdy za odvedenou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody patří k efektivnímu a komplexnímu odměňování. Budoucnost hmotné stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance.

Odměňování se snaží propojit mzdu za odvedenou práci s různými podobami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002b).

Zaměstnavatel:

- dává příležitost učit se a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány (dary, rekreace),
- snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k všeoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce (Krninská, 2002b).

Systémy odměňování jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Podporují prosazení podnikové strategie, rozvoj podnikové kultury, působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivují ke vzdělávání a rozvoji. Než si firma určí systém, jakým bude odměňovat, je nutné, aby si ujasnila vlastní filosofii a strategii odměňování (Krninská, 2002b).

Filosofie odměňování má nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů:

- jakými způsoby ocenit dobrý výkon,
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní výkon,
- jak mzdově zvýhodnit klíčové zaměstnance, nebo přistoupit ke všem stejně, pokud zaměstnavatel zastává názor, že každý zaměstnanec je pro organizaci důležitý,
- jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními,
- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky a jak potenciál zaměstnance, který může přinášet efekty v budoucnosti,
- jak odměňovat v souladu s principem stejné mzdy za stejnou práci (Krninská, 2002b).

Strategie odměňování vychází ze strategie firmy a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni trh, zákonné regulace, firemní kultura, manažerské postupy a klima organizace. Je to vlastně deklarovaný úmysl podniku – za co, komu a kolik platit (Krninská, 2002b).

2.2.4 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by měly dělat, aby zaměstnanci dosahovali trvale vysokých výkonů. Zvýšená pozornost se proto věnuje nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů. Těmito nástroji jsou stimuly, odměny a vedení lidí. Nejdůležitější je však práce, kterou vykonávají, a interní podmínky v podniku, při kterých tuto práci vykonávají. Hlavním cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, jež bude pracovníky motivovat natolik, že budou dosahovat výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 2007).

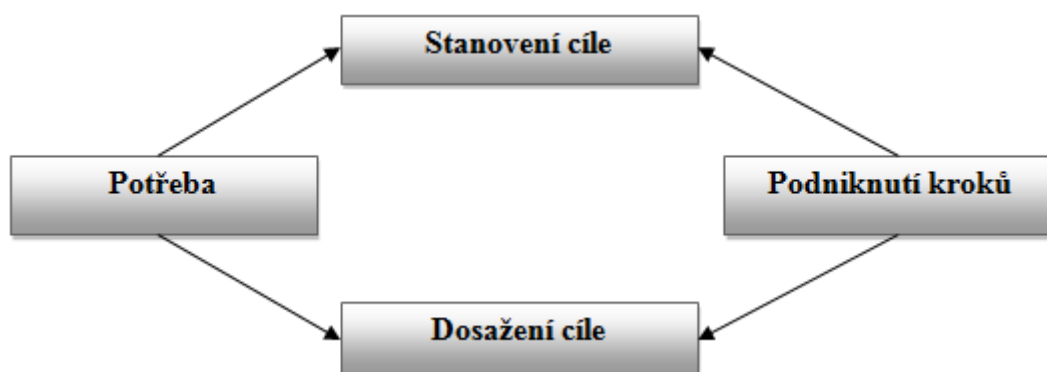
Proces motivace je velmi komplikovaný. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle. Aby tyto své potřeby uspokojili, podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Jeden přístup motivování nemůže vyhovovat všem lidem (Armstrong, 2007).

Tři složky motivace jsou:

- 1) **směr** – co se nějaká osoba snaží udělat,
- 2) **úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,
- 3) **vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší (Arnold a kol. in Armstrong, 2007).

Motivování jiných lidí je uvádění těchto jedinců do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivování je cíleně orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky zřejmě povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměně. Takové, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2007).

Obrázek 3 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007), (vlastní zpracování)

Typy motivace dělíme na:

- **motivace vnitřní** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří: odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu,
- **vnější motivace** - to, co děláme pro zaměstnance, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení. Mohou to být však také tresty, např.: disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (Armstrong, 2007).

2.3 Nové směry v řízení lidských zdrojů

2.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáže, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností (v anglickém originále je použit výraz „training“ - má mnohem širší význam odpovídající českému „odbornému vzdělávání“) (Armstrong, 2007).

Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci podniku dosáhnout jeho cílů tím, že jsou zhodnoceny jeho rozhodující zdroje. Tímto zdrojem jsou lidé, kteří jsou v organizaci zaměstnání. Vzdělávání je nejlepší investicí do lidí za účelem dosažení kvalitnějšího výkonu. Nejlépe se tak využívá jejich přirozených schopností. Cíle vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných (Armstrong, 2007).

Pokud je vzdělávání účinné, lze dosáhnout následujícího:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků podporou jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 2007).

Vzdělávací proces

Aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, musí být splněno deset podmínek:

- jedinci musejí být motivováni se učit,
- pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu,
- vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení,
- vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání,
- učení je aktivní, nikoliv pasivní proces,
- je třeba používat vhodné metody,
- metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité,
- na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas,
- u učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování,

- je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu (Armstrong, 2007).

Vzdělávání dělíme na systematické a plánované.

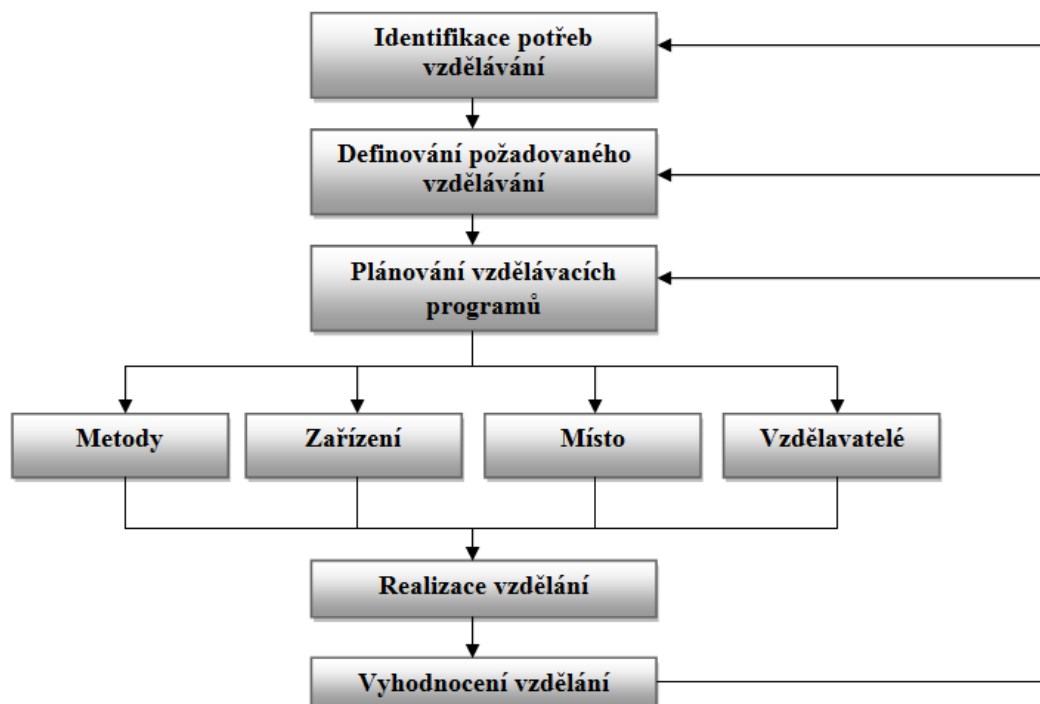
Podstatnými body v **systematickém vzdělávání** je:

- definování potřeb vzdělání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti (Armstrong, 2007).

Plánované vzdělávání definoval Kenney a Reid jako „*promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělávání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu*“ (Armstrong, 2007).

Proces plánovaného vzdělávání se skládá z několika kroků. Vysvětleny jsou v následujícím obrázku.

Obrázek 4 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2007), (vlastní zpracování)

Metody vzdělávání pracovníků

Vždy je velmi důležité si rozmyslet, jaké metody ke vzdělávání zaměstnanců použijeme. Některé metody jsou vhodné k zapracování nových zaměstnanců, odlišné k doškolování, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají ke vzdělávání manuálně pracujících, jiné ke vzdělávání duševně pracujících. Při vzdělávání pracovníků můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce, nebo metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. distančních metod vzdělání. Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolování současných zaměstnanců se v menších firmách nejčastěji používají metody vzdělávání na pracovišti, tj. při vykonávání práce (Koubek, 2011).

Těmito metodami jsou:

- **instruktáž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob výcviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka,
- **koučování** – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele,
- **counselling** – vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného), které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným (Koubek, 2011).

2.3.2 Učení se

Politika, strategie a praxe rozvoje lidských zdrojů podniku musí odpovídat povaze podnikání a potřebám lidských zdrojů podniku. Měli bychom rozlišovat mezi učením a rozvojem. Pedler a kol. ovažují učení za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo vyšší stupeň existujících dovedností. Rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování. Takové přístupy by měly být založeny na pochopení toho, jak se lidé učí. Lidé se učí pro sebe a učí se také od jiných lidí. Učení a vzdělávání je trvalý a přirozený jev. Nejlepší učení je úzce spjato s praktickou zkušeností – s prací (Armstrong, 2007).

Proces učení

Existují tři oblasti učení:

- 1) **znalosti** – co jedinci potřebují znát,
- 2) **dovednosti** – co musejí být jedinci schopni dělat,
- 3) **postoje** – co lidi cítí ve vztahu ke své práci.

Křivka učení

Pojetí křivky učení se týká doby, kterou potřebuje osoba, která nemá žádné zkušenosti, k dosažení požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo pro plnění určitého úkolu. Tato úroveň je někdy pojmenována jako „norma zkušeného pracovníka“ (Armstrong, 2007).

Obrázek 5 Standardní křivka učení



Zdroj: Armstrong (2007), (vlastní zpracování)

Tempo a průběh učení kolísá v závislosti na efektivnosti vzdělávání a výcviku, na zkušenostech a vrozených schopnostech učící se osoby, ale také na jejím zájmu učit se. Tvar křivky ovlivňuje čas potřebný k dosažení normy zkušeného pracovníka, a také mění se rychlost, jakou učení v různé době probíhá. Učení je často stupňovité a zahrnuje více stagnačních fází. Během nich dochází k zastavení pokroku v učení. Ne každý je schopný soustavně zvyšovat své dovednosti nebo rychlost práce, tyto osoby potřebují přestávku. V této pauze si zafixují to, co se naučili (Armstrong, 2007).

Rozhodujícími faktory psychologie učení jsou:

- **motivace nebo účelovost** – lidé se nejlépe učí, jestliže vidí výsledek učení, který jim stojí za to,
- **významnost z hlediska osobního zájmu a volby** – motivace k učení bude větší, bude-li výsledek jedinec vidět jako něco významného,
- **učení se prací** – pochopení a porozumění je podstatné pro efektivní výkon a pouze práce může završit a dotvořit skutečné pochopení věci,
- **právo chybovat v bezpečném prostředí** – učení se prací znamená, že lidé riskují nezdar. Je nutné zabezpečit takové podmínky, aby věděli, že chybovat je povoleno, nenesou za ně žádné důsledky. Musí se však ze svých chyb poučit,
- **zpětná vazba** – osoby, které se učí, potřebují zpětnou vazbu pro reflexi toho, jak se jim daří,
- **právo učících se osob učit se podle svého vlastního časového rozvrhu a svým vlastním tempem** – učení bude efektivnější, pokud učící se osoby budou moci samy sebe řídit v souladu s vlastními preferencemi týkajícími se rychlosti postupu při učení (Armstrong, 2007).

2.3.3 Učící se organizace

Definici učící se organizace najdeme v odborné literatuře desítky. Za velmi inspirativní je možno považovat definici od Petera Sengeho in Kubíčková & Rais (2012): „*Organizace, kde postupně lidé zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků..., kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, ... kde lidé postupně objevují, jak se podílet na vytváření reality a jak ji mohou měnit*“.

Zdá se tedy, že důležitější než učit lidi konkrétním znalostem či dovednostem, je podporovat jejich schopnost učit se. To je velký rozdíl. Učení organizace se často přímo spojuje se vzděláváním managementu (Kubíčková, Rais, 2012).

Organizace se učí nejen z vlastních chyb. Měla by se inspirovat a učit i od svých konkurentů, zejména od těch úspěšnějších. V učící se organizaci jsou důležité dva aspekty: **učení jednotlivců a učení celé organizace**. Učící se organizace by měla zvládnout pět myšlenkově založených postupů:

- **osobní mistrovství** – souvisí s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- **modely chápání světa** – jsou základem procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- **umění vytvářet sdílené vize** – manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat. Vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- **týmové učení** – základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností. Mají smysl tehdy, pokud se jimi vytváří společný zájem,
- **systémové myšlení** – velký integrátor, který vytváří potřebný synergický efekt (Truneček, 2003).

Máme několik úrovní učení:

- **základní úroveň** – povrchní reakce podniku na určitou informaci. Nečiní se z ní žádné závěry, nebo je ponecháno na příslušných pracovnících, jak s ní naloží.
- **vyšší forma** – snaha vysvětlit proč dochází v určitém klimatu k daným jevům, provést podrobnou analýzu a poučit se pro případný výskyt těchto jevů.
- **nejvyšší úroveň** – zkoumá se externí prostředí a vlastní procesy, z toho důvodu, aby organizace mohla produkovat nejlepší možné produkty (Truneček, 2003).

3 Metodický postup

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce s názvem „Podniková kultura ve vybraném podniku“ bylo analyzovat a definovat současný stav podnikové kultury ve vybrané firmě.

Z literárních pramenů, jež se vztahují k podnikové kultuře, jsem na základě kompilace využila sumu teoretických informací, které jsem plně uplatnila při následném sestavení dotazníků. Po utřídění a zpracování dat jsem provedla analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku. V případě zjištěných nedostatků jsem se pokusila navrhnout řešení, která by zlepšila stávající situaci a rozvíjela podnikovou kulturu.

3.1.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Pro účely mé bakalářské práce jsem zvolila firmu RATAJ a. s. Tato firma sídlí v obci Nedabyule. Důvodem pro výběr této firmy je primárně její velikost, resp. počet zaměstnanců. Podniková kultura je totiž v rámci České republiky poměrně odpovědně přijímanou problematikou v rámci středních a velkých podniků. Naopak v případě malých a mikro podniků (dle metodiky pro rozdělení podniků v EU) stojí podniková kultura v lepším případě na periferii zájmu vedení firem. Dalším důvodem byl logicky také pozitivní přístup a ochota ke spolupráci majitele, pana Ing. Stanislava Rataje, i zaměstnanců firmy.

Firma RATAJ, a. s. byla založena roku 1990. Jedná se o ryze českou firmu, která se zabývá výrobou bezosých spirálových dopravníků. Firma RATAJ, a. s. má v současné době celkem 36 zaměstnanců. Pomocí technologických inovací a značných finančních investic si firma vybuodovala velmi silnou pozici také na zahraničním trhu. Největší obchodní zastoupení má na českém, slovenském a polském trhu. Za dobu působení firmy bylo již vyrobeno více než 4 000 kusů dopravníků. Vyprodukované zboží funguje ve 37 státech, nacházejících se na 4 kontinentech. Mezi odběratele patří společnosti působící například v Německu, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Itálii, Bulharsku. Právě významné zaměření na mezinárodní klientelu umožňuje firmě RATAJ, a.s. rozvíjet se i v silném konkurenčním prostředí, jakým trh s technickým vybavením bezpochyby je.

Prodej a distribuci výrobků má na starost výhradně obchodní oddělení a majitel společnosti. Tento systém se v minulosti plně osvědčil.

Výše zmíněné masové investice do inovací i mezinárodního zastoupení firmy představují zajímavou situaci, která předpokládá, že podniková kultura bude v takovém případě spíše potlačena, protože veškeré prostředky budou směřovány právě do výše zmíněných strategických oblastí. Právě proto je volba společnosti RATAJ, a.s. velmi přínosnou a výsledky zkoumání mohou být vztaženy také k mnoha dalším podobným společnostem, které v České republice fungují a zároveň využity pro potřeby samotné firmy RATAJ, a.s. Pro podrobné srovnání s dalšími firmami však není v rámci této práce prostor, ostatně nebylo předmětem jejího zadání. Výsledky takového analytického výzkumu by však byly dozajista zajímavé a představují možnou cestu pro další studenty ekonomických fakult.

3.1.2 Fáze sběru dat

Metodou pozorování jsem se ve společnosti snažila proniknout do vnitropodnikového dění. Zaměřila jsem se především na pracovní kolektiv, vybavení podniku a dále na způsob komunikace mezi pracovníky navzájem. Skutečnosti, které jsem zjistila, jsem dále využila v průběhu sestavování dotazníků a zhodnotila je také v diskuzích k jednotlivým otázkám.

Data k mé bakalářské práci jsem získala pomocí těchto metod:

- stav podnikové kultury ve firmě Rataj, a. s. jsem zjišťovala použitím vlastního dotazníku a dotazníkového šetření dle dotazníku VSM 94 Geerta Hofstedeho. V každém z dotazníků jsem sestavila a následně vyhodnotila celkem 20 otázek. Zaměstnanci firmy obdrželi dotazníky v tištěné formě. Oba dotazníky byly anonymní. Prvního dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 respondentů a druhého dotazníku, sestaveného dle Geerta Hofstedeho, se následně zúčastnilo 12 zaměstnanců, kteří tvoří přiměřený reprezentativní vzorek (jedná se o 1/3 všech zaměstnanců).
- pro hlubší zjištění podnikové kultury jsem provedla celkem 9 formálních, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy.

3.1.3 Fáze zpracování dat

Poté, co jsem obdržela vyplněné dotazníky, následovalo zpracování a vyhodnocení získaných dat. Ke každé položené otázce byla vyhotovena tabulka. Tato tabulka obsahovala odpovědi zaměstnanců firmy RATAJ, a. s. Ke každé otázce jsem dále zpracovala v programu Microsoft Excel graf. V tomto grafu byly uvedeny všechny odpovědi, jež se podařilo získat z obou dotazníkových šetření. Pod tabulkami a grafy jsou vždy zjištěné výsledky blíže definovány v krátké diskusi. Ze získaných výsledků byly dále vypočteny jednotlivé Hofstedeho dimenze. Tyto dimenze se počítaly dle daných vzorců.

Vzorce pro výpočet indexů:

Index mocenského odstupu (PDI)

$$-35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20$$

Index individualismus x kolektivismus (IDV)

$$-50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130$$

Index maskulinita x feminita (MAS)

$$60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100$$

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120$$

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$-20m(10)+20m(12)+40$$

Například $m(05)$ znamená výsledek pro otázku číslo 5.

Obecný vzorec pro výpočet dané otázky lze zapsat jako:

$$m(05) = \frac{x_1 \cdot 1 + x_2 \cdot 2 + x_3 \cdot 3 + x_4 \cdot 4 + x_5 \cdot 5}{y}$$

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 dosazujeme počet respondentů, kteří zvolili odpověď **1, 2, 3, 4** nebo **5** v otázce č. 5.

y značí celkový počet respondentů neboli $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$.

Indexy obvykle nabývají hodnotu mezi 0 až 100, ale i výsledky mimo tuto škálu jsou technicky možné.

4 Výsledky průzkumu

4.1 Vyhodnocení dotazníku Values Survey Module Questionnaire (Hofstede, G., 1994)

K charakterizaci podnikové kultury ve firmě RATAJ, a. s. za pomoci specifikace dimenzí byl zpracován a vyhodnocen dotazník Values Survey Module Questionnaire dále jen VSM 94 (Hofstede, G., 1994).

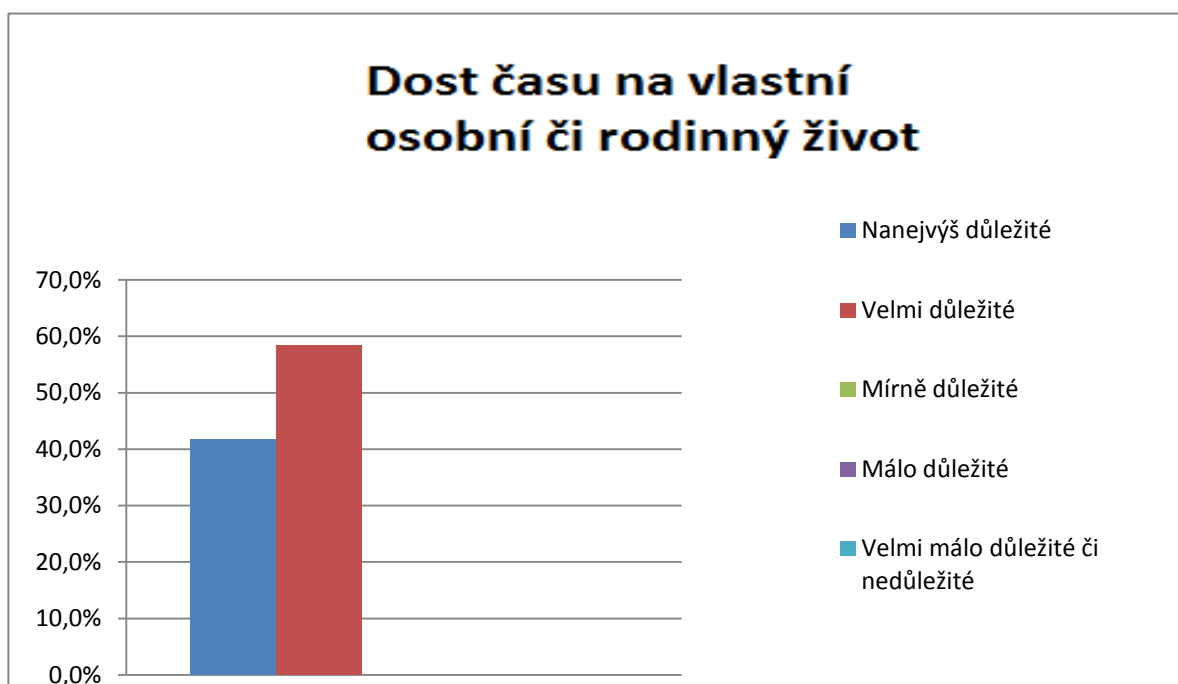
Otázka 1 Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

Tabulka 1 Čas na vlastní osobní či rodinný život

Dost času na vlastní osobní či rodinný život		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	41,7
Velmi důležité	7	58,3
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Čas na vlastní osobní či rodinný život



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Z celkového počtu respondentů považuje více než 58 % za velmi důležité mít dostatek času pro sebe či svou rodinu. Zbýlých téměř 42 % dokonce považují dostatek osobního času za nanejvýš důležitý.

Diskuse:

Výsledek dotazování stran důležitosti dostatku času pro rodinný a osobní život je zcela jednoznačný. Všichni dotazovaní zaměstnanci tento čas považují za velmi důležitý, příp. dokonce nanejvýš důležitý. Výsledek plně odpovídá tendencím v moderní evropské společnosti, jejíž příslušníci přistupují k zaměstnání především jako k prostředku materiálního zabezpečení.

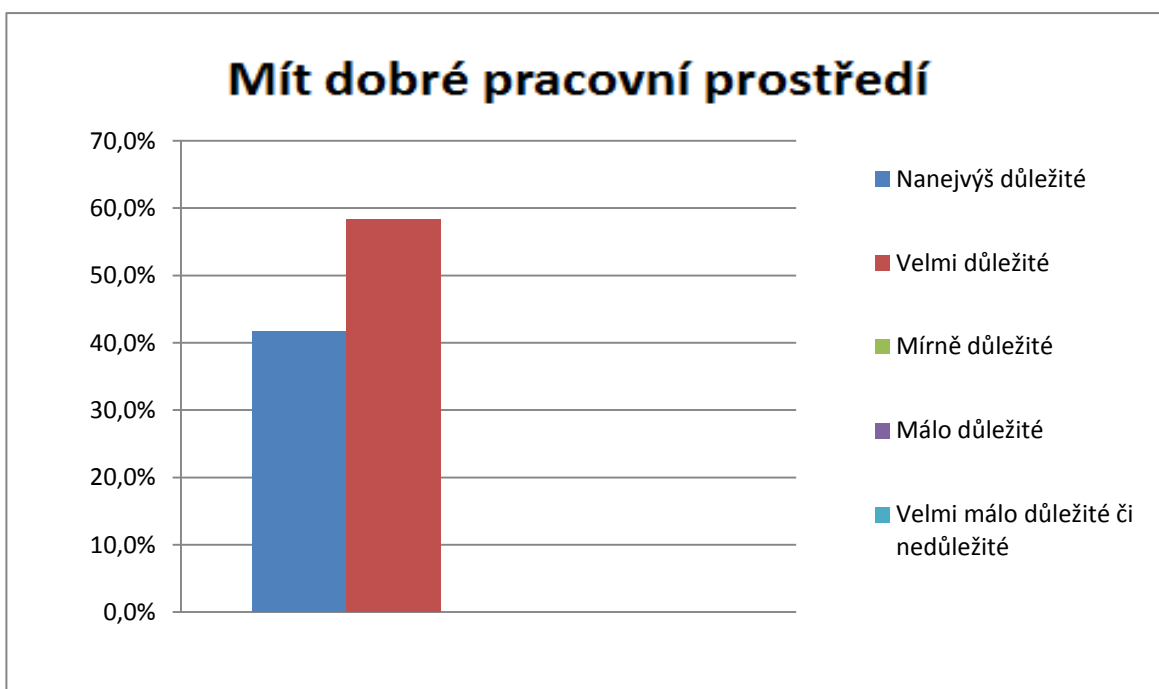
Otázka 2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 2 Dobré pracovní prostředí

Mít dobré pracovní prostředí		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	41,7
Velmi důležité	7	58,3
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Dobré (odpovídající) pracovní prostředí je pro všechny respondenty jednou z primárních problematik. Tomu odpovídá poměr odpovědí, kdy 58,3 % dotázaných pracovníků považuje dobré pracovní prostředí za velmi důležité.

Diskuse:

Dobré pracovní prostředí je důležitou součástí podnikové kultury, která přispívá k reálnému zvýšení pracovního výkonu prakticky všech zaměstnanců. Je tedy v logickém zájmu obou skupin – zaměstnavatele i zaměstnanců, aby pracovní prostředí bylo ve firmě skutečně příjemné a tvůrčí.

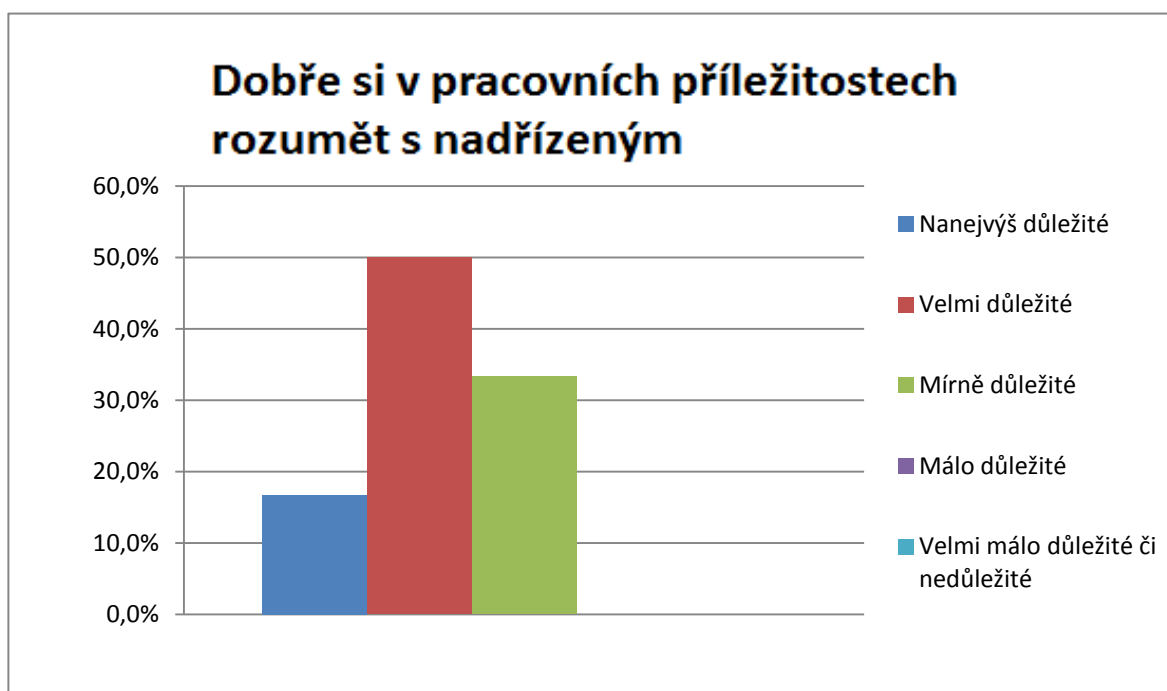
Otázka 3 Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

Tabulka 3 Rozumět si s přímým nadřízeným

Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	2	16,7
Velmi důležité	6	50,0
Mírně důležité	4	33,3
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Rozumět si s přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Výsledky odpovědí na výše uvedenou otázku jsou poměrně zajímavé. Přesně 50 % respondentů považuje dobré porozumění s nadřízeným za velmi důležité, 16,7 % přímo za nanejvýš důležité, ovšem více než 33,3 % pracovníků, zapojených do dotazníkového šetření, uvedlo, že porozumění s nadřízeným je pro ně pouze mírně důležité.

Diskuse:

Vztahu mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci se věnuje rozličná odborná i populárně naučná literatura. Jde o jednu ze stěžejních otázek, její pozitivní či negativní výsledek mívá mnohdy fatální následky, ovlivňující celkovou produkci i její kvalitu. Ve vztahu k předchozí otázce lze uvést hypotézu, že právě kvalitní vztah mezi nadřízenými a podřízenými je důležitou součástí úrovně pracovního prostředí ve firmách a mnohdy porozumění zaměstnanců s nadřízenými dokáže přinejmenším snížit negativní dopady špatného prostředí (z materiálního hlediska) ve firmě.

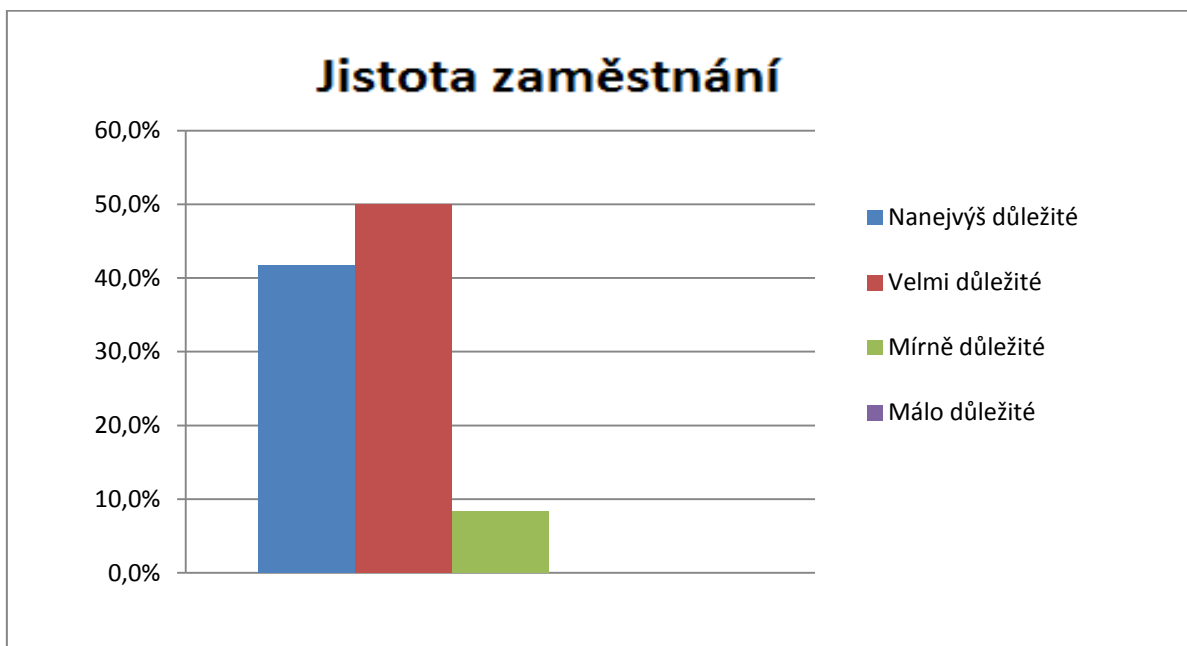
Otázka 4 Mít jistotu zaměstnání

Tabulka 4 Jistota zaměstnání

Jistota zaměstnání		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	41,7
Velmi důležité	6	50,0
Mírně důležité	1	8,3
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Jistota zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Dle předpokladů je otázka jistoty zaměstnání velmi citlivou záležitostí pro více než 90 % dotázaných respondentů. Pouze 8,3 % z nich uvedlo, že jistota zaměstnání pro ně představuje otázku jen mírně důležitou.

Diskuse:

Jednoznačné výsledky šetření v této otázce jsou zcela pochopitelné vzhledem k tomu, že na jistotě dlouhodobého příjmu doslova závisí úroveň života každého pracujícího jedince. V případě dlouhodobě jistého zaměstnání mohou realizovat své životní záměry. Zajímavá je otázka vztahu jistoty dlouhodobého zaměstnání s pracovní výkonností. Tato otázka zejména vyniká v případě srovnání kapitalismu a socialismu ve smyslu pojetí ekonomického systému dané země. V případě České republiky by takové srovnání bylo, vzhledem k době před rokem 1989, nanejvýš zajímavé, ovšem v této práci se jí není možné plnohodnotně zabývat.

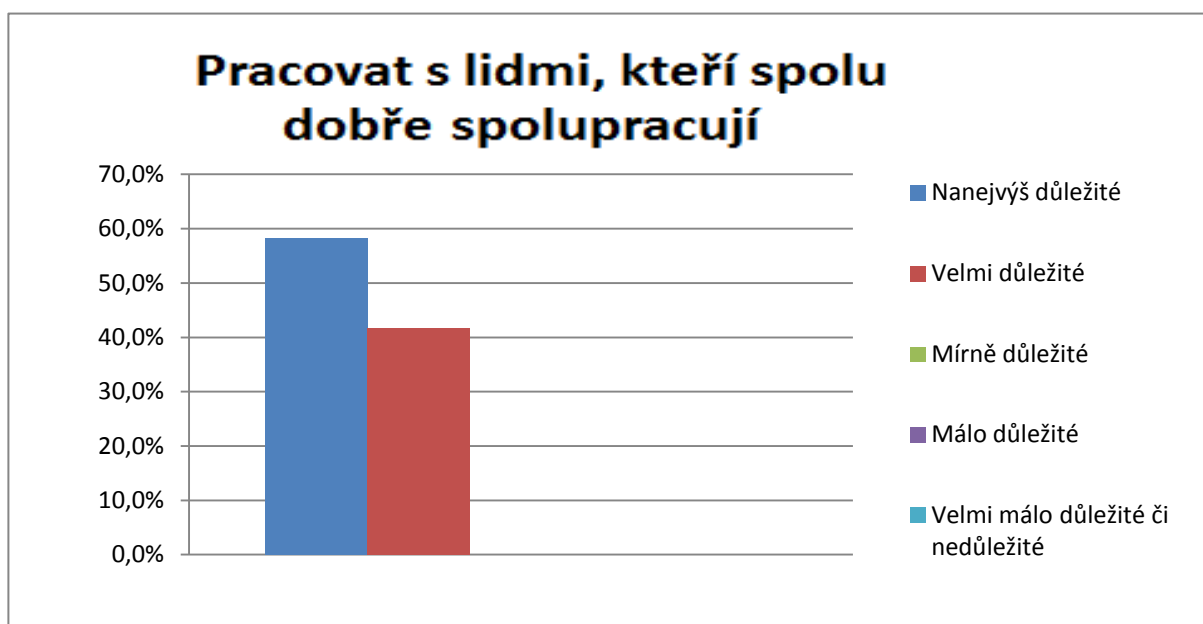
Otázka 5 Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře vychází

Tabulka 5 Dobrá spolupráce

Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	7	58,3
Velmi důležité	5	41,7
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Dobrá spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Plných 58,3 % respondentů považuje za nanejvýš důležité, jaké vztahy panují na pracovišti mezi zaměstnanci navzájem. Zbylých 41,7 % považuje tuto otázku za velmi důležitou. Pro žádného z odpovídajících zaměstnanců není otázka mírně či vůbec zajímavá.

Diskuse:

Otázka dobrého pracovního ovzduší mezi zaměstnanci navzájem je podle porovnání výsledků pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s. ještě důležitější než pozitivní vztah k nadřízeným. Tento výsledek podporuje předpoklad, že vztahy na pracovišti jsou pro celkovou podnikovou kulturu mnohem důležitější než materiální zázemí. Nelze ovšem pouze na základě tohoto dotazníkového šetření vyvodit poměr důležitosti vztahů na pracovišti k úrovni firemních benefitů apod.

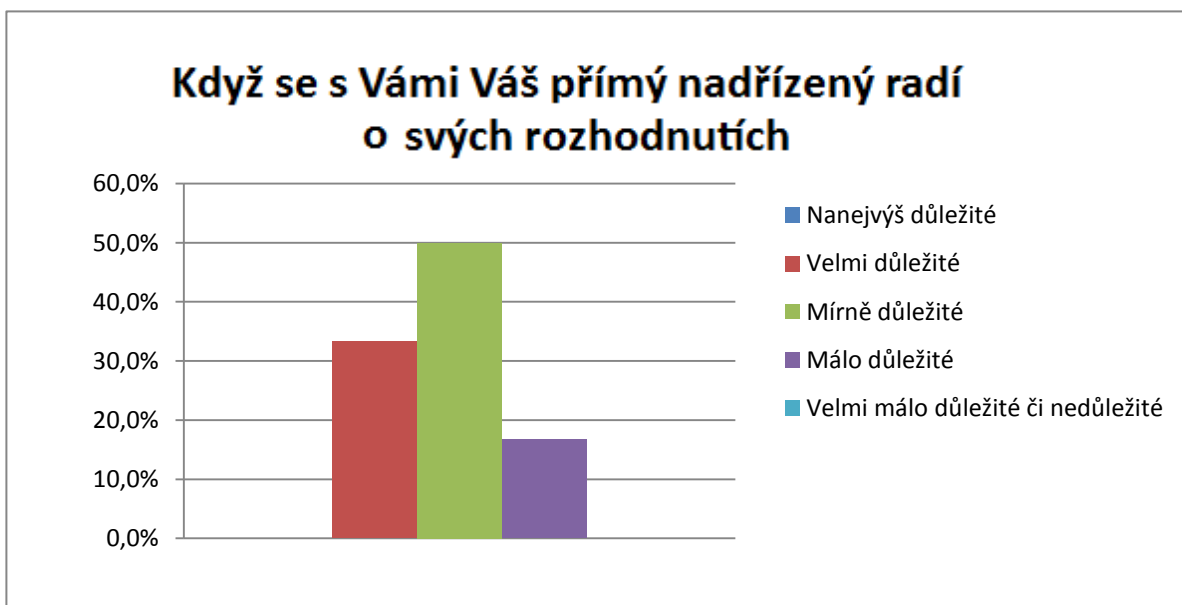
Otázka 6 Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

Tabulka 6 Radit se se svým přímým nadřízeným

Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	0	0
Velmi důležité	4	33,3
Mírně důležité	6	50,0
Málo důležité	2	16,7
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Radit se se svým přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

V případě konzultací rozhodnutí nadřízených pracovníků se zaměstnanci odpovědělo přesně 50 % respondentů, že tato otázka je pro ně jen mírně důležitá, více než 33 % v této reciprocitě spatřuje velkou důležitost, naopak 16,7 % vidí tuto otázku jako málo důležitou.

Diskuse:

Situace, kdy se nadřízení v rámci svých rozhodnutí snaží konzultovat svůj postup s podřízenými, definuje úroveň demokratičnosti procesu řízení. Výsledky dotazování ukazují, že pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s. jsou takové konzultace spíše nedůležité. Podrobnější interpretace tohoto šetření bohužel není možná bez dalších podotázek, případně doplňujících osobních rozhovorů s respondenty.

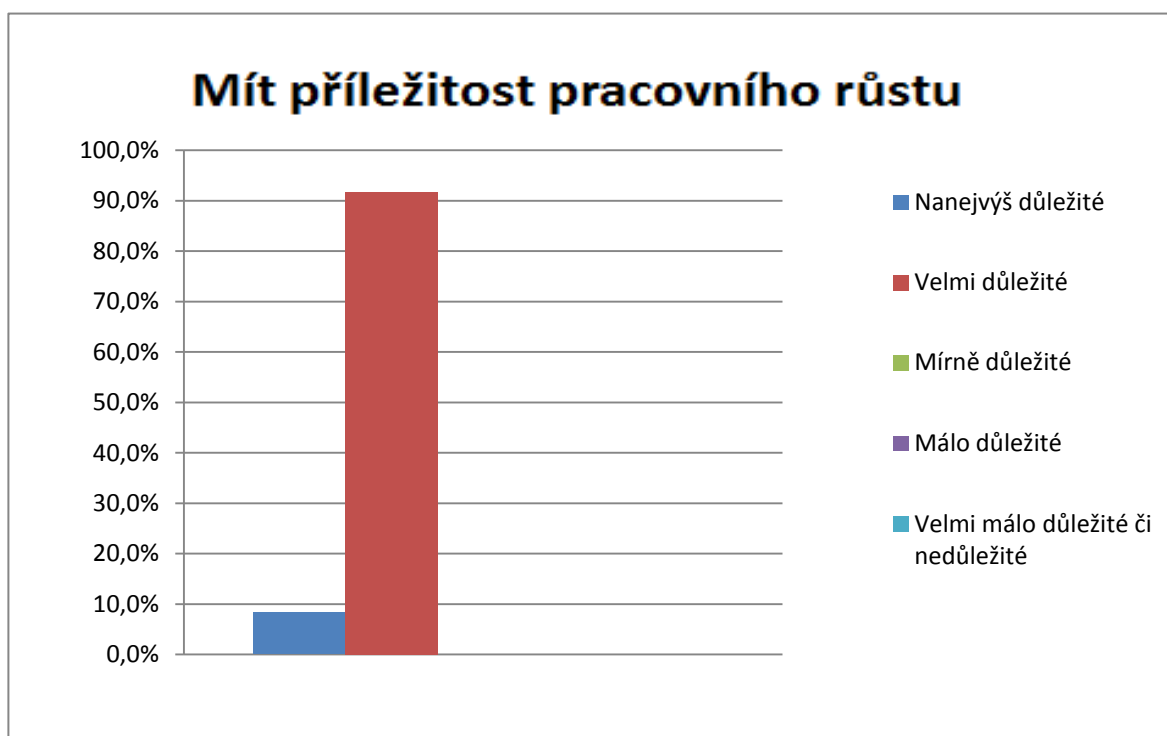
Otázka 7 Mít příležitost pracovního růstu

Tabulka 7 Pracovní růst

Mít příležitost pracovního růstu		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	8,3
Velmi důležité	11	91,7
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Pracovní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Zcela dle očekávání je pro většinu zaměstnanců velmi důležité mít možnost pracovního růstu. Jedná se o 91,7 % dotazovaných. Zbýlých 8,3 % zaměstnanců dokonce považuje tuto možnost za nanejvýš důležitou.

Diskuse:

Možnost pracovního, či profesního růstu představuje dlouhodobý prostředek pozitivní motivace prakticky všech zaměstnanců. Tuto potřebu definoval již americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943 ve své studii o hierarchii potřeb. Možnost pracovního růstu, tedy seberealizace v zaměstnání je tedy jedním z nejdůležitějších předpokladů uspokojení potřeb zaměstnanců z profesního i psychologického hlediska. Výsledky ve firmě RATAJ, a.s. tuto tezi plně podporují.

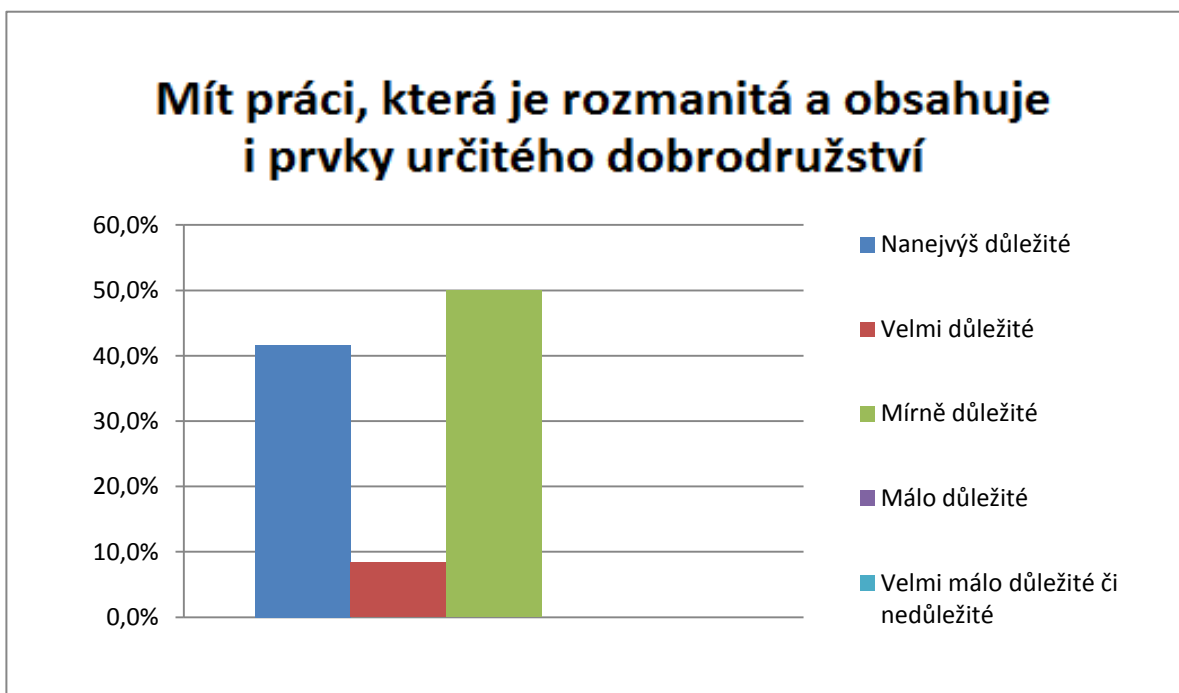
Otázka 8 Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

Tabulka 8 Rozmanitá a dobrodružná práce

Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	41,7
Velmi důležité	1	8,3
Mírně důležité	6	50,0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Rozmanitá a dobrodružná práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Rozmanitá náplň práce je nanejvýš důležitá pro 41,7 % respondentů, velmi důležitá pro více než 8 % dotázaných a celkem 50 % považuje tuto problematiku pouze za mírně důležitou.

Diskuse:

Poměrně vysoké procento respondentů, kteří pokládají rozmanitost náplně práce za nanejvýš důležitou, lze interpretovat jako známku velmi pozitivního přístupu zaměstnanců k náplni své práce. Rozmanitost práce je předpokladem k udržení vysokého nasazená při pracovní činnosti.

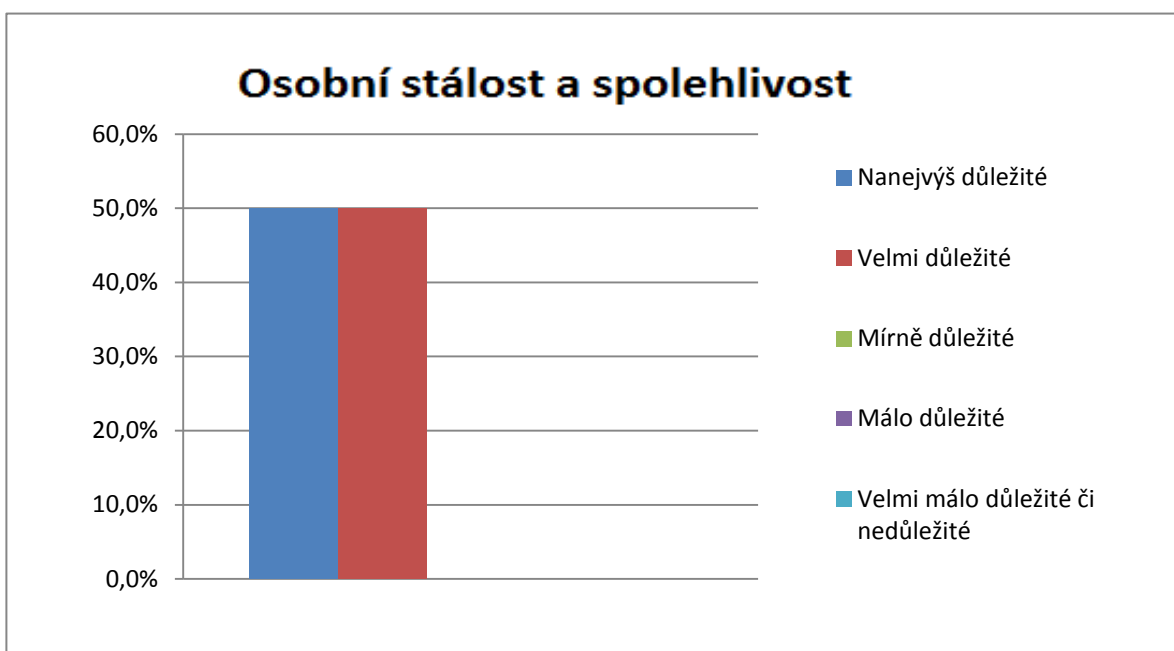
Otázka 9 Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 9 Osobní stálost a spolehlivost

Osobní stálost a spolehlivost		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	6	50,0
Velmi důležité	6	50,0
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Osobní stálost a spolehlivost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Pro shodné procento (50 %) respondentů je hledisko osobní stálosti a spolehlivosti nanejvýš důležité, resp. velmi důležité. Za málo důležité či dokonce nedůležité toto hledisko neoznačil žádný z dotázaných zaměstnanců.

Diskuse:

Otázka osobní stálosti a kolegů v zaměstnání je pro všechny dotázané v podstatě prioritní otázkou. Tyto vlastnosti jsou pro ně jedním z primárních předpokladů bezproblémového fungování kolektivu na pracovišti a tím také posílení výkonnosti týmu. Jedná se však zároveň o jednu z oblastí, které není možné přímo ovlivnit změnou strategie přístupu k zaměstnancům zaměstnavatelem.

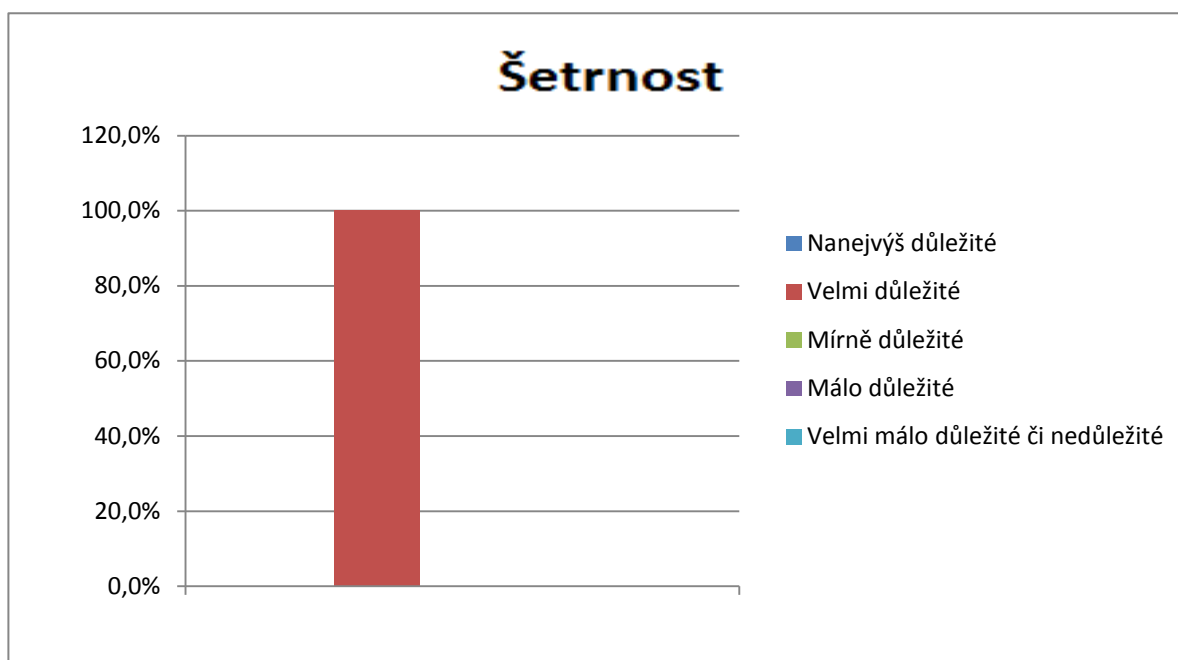
Otázka 10 Šetrnost

Tabulka 10 Šetrnost

Šetrnost		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	0	0
Velmi důležité	12	100,0
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Šetrnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Poprvé v rámci celého dotazníkového šetření nastala právě v otázce šetrnosti situace, kdy všichni respondenti odpověděli shodně, a sice že šetrnost je pro ně velmi důležitým tématem.

Diskuse:

Šetrnost je z hlediska vlastností zaměstnanců velmi důležitá především z důvodu snahy o minimalizaci nadbytečných výdajů při výrobě produktů firmy RATAJ, a.s. Tato vlastnost má přímou souvislost s přístupem k materiálovému zhodnocování zužitkovávaných surovin (či polotovarů), která je pro zaměstnavatele velmi významná. Kromě toho má však tato vlastnost zaměstnanců další konotace (např. způsob nakládání s platem apod.), které však nejsou předmětem tohoto šetření.

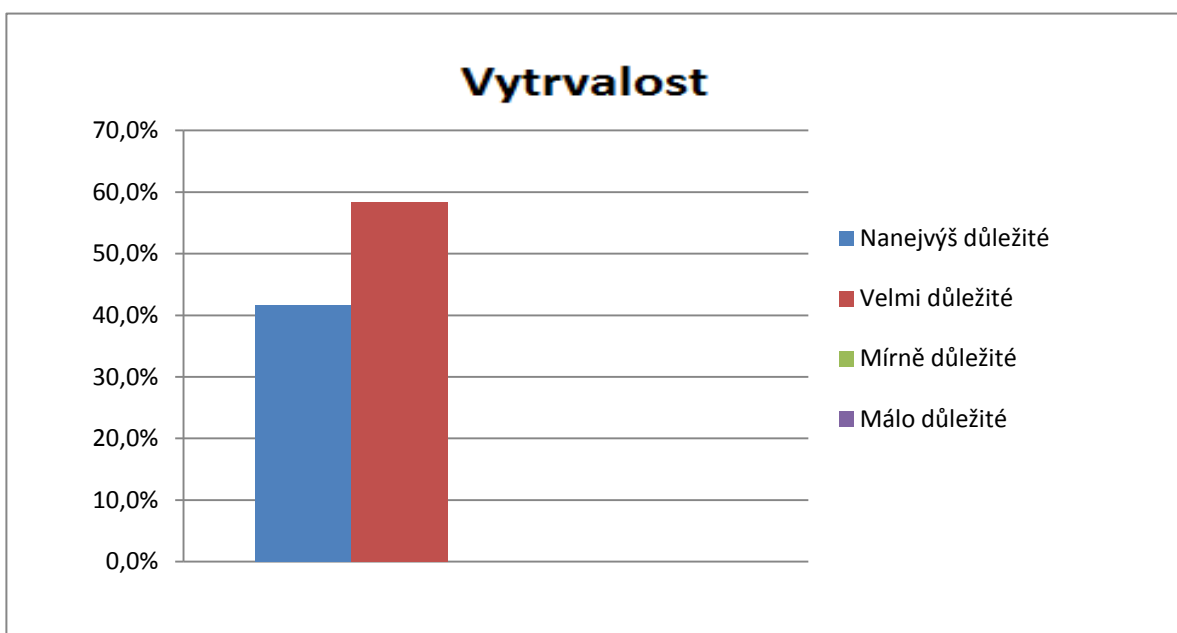
Otázka 11 Vytrvalost

Tabulka 11 Vytrvalost

Vytrvalost		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	41,7
Velmi důležité	7	58,3
Mírně důležité	0	0
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Vytrvalost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Vytrvalost, jako jedna ze součástí charakteru osobnosti zaměstnance, je velmi důležitá pro více než 58 % respondentů (viz graf výše) a pro 41,7 % dotázaných představuje dokonce nanejvýš důležitou otázku.

Diskuse:

Vytrvalost jedince představuje jednu z klíčových kompetencí nikoli pouze z hlediska podnikové kultury. Výše uvedené odpovědi dotázaných zaměstnanců umožňují predikovat, že v rámci firmy RATAJ, a.s. většina pracovníků skutečně vykonává své zaměstnání s vytrvalostí, která má zásadní vliv na produkci, její kvalitu i kvantitu.

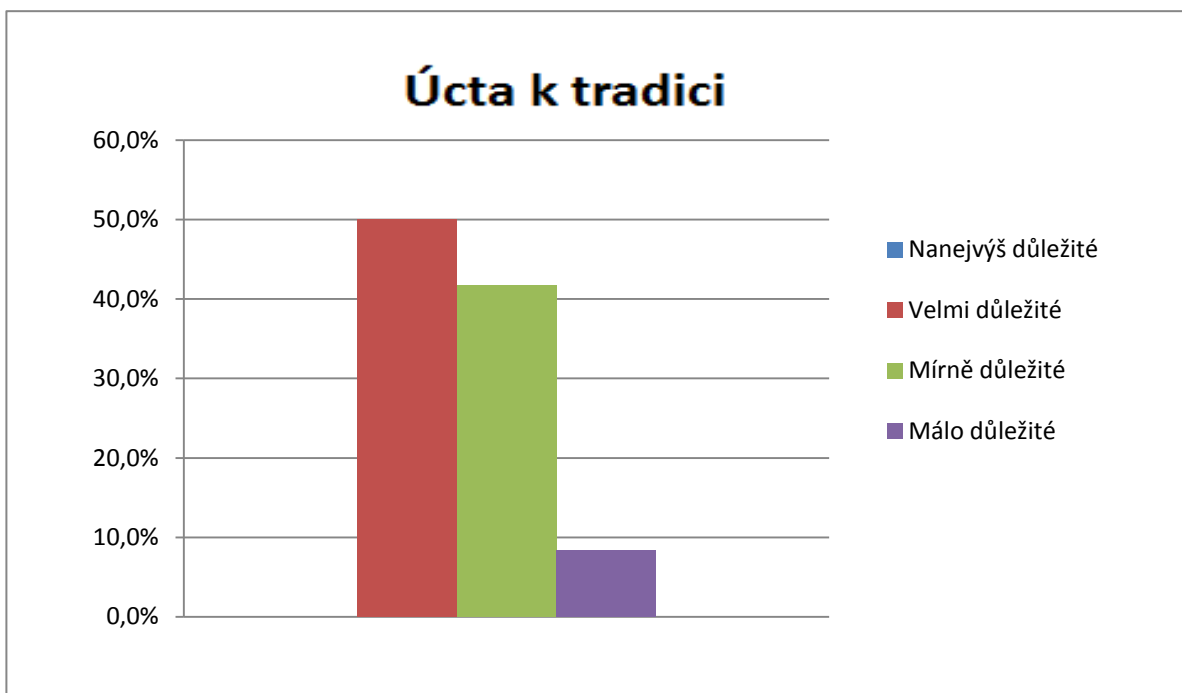
Otázka 12 Úcta k tradici

Tabulka 12 Úcta k tradici

Úcta k tradici		
Úroveň vedení	Počet	%
Nanejvýš důležité	0	0
Velmi důležité	6	50,0
Mírně důležité	5	41,7
Málo důležité	1	8,3
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Úcta k tradici



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Úctu k tradici považuje plných 50 % respondentů za velmi důležitou, dalších 41,7 % z nich pak za mírně důležitou a konečně 8,3 % dotázaných se domnívá, že tato otázka je z hlediska zaměstnání jen málo důležitou.

Diskuse:

Úcta k tradici je jednou z nejdůležitějších podmínek pro výkon svého povolání především ve firmách s dlouhou dobou trvání, které se nezabývají primárně moderními technologiemi, ale naopak svou produkci staví na tradičních metodách a postupech. Firma RATAJ, a.s. v rámci své produkce představuje spíše opačný pól, kdy podniky musejí z důvodu konkurenceschopnosti vynakládat velké prostředky do inovací a lpění na tradicích je spíše kontraproduktivní. Proto je výsledek odpovědí na tuto otázku poměrně zajímavý.

Otázka 13 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci

Tabulka 13 Napětí a nervozita při práci

Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci?		
Úroveň vedení	Počet	%
nikdy	0	0
zřídka	0	0
občas	12	100,0
často	0	0
velmi často	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Napětí a nervozita při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Výsledek odpovědí na výše uvedenou otázku je poměrně překvapivý, neboť plných 100 % dotázaných respondentů odpovědělo, že se při pracovním zatížení cítí napjatí či nervózní jen občas.

Diskuse:

Relevantní vyhodnocení získaných informací v rámci této otázky je poměrně složité, neboť závisí zejména na zvoleném úhlu pohledu. Je možné říci, že náplň práce zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. nevytváří žádné větší psychické zatížení pracovníků, vyjma občasných problémů. Pro plnohodnotné vyvozování závěrů by však bylo zapotřebí dalších osobních rozhovorů s respondenty.

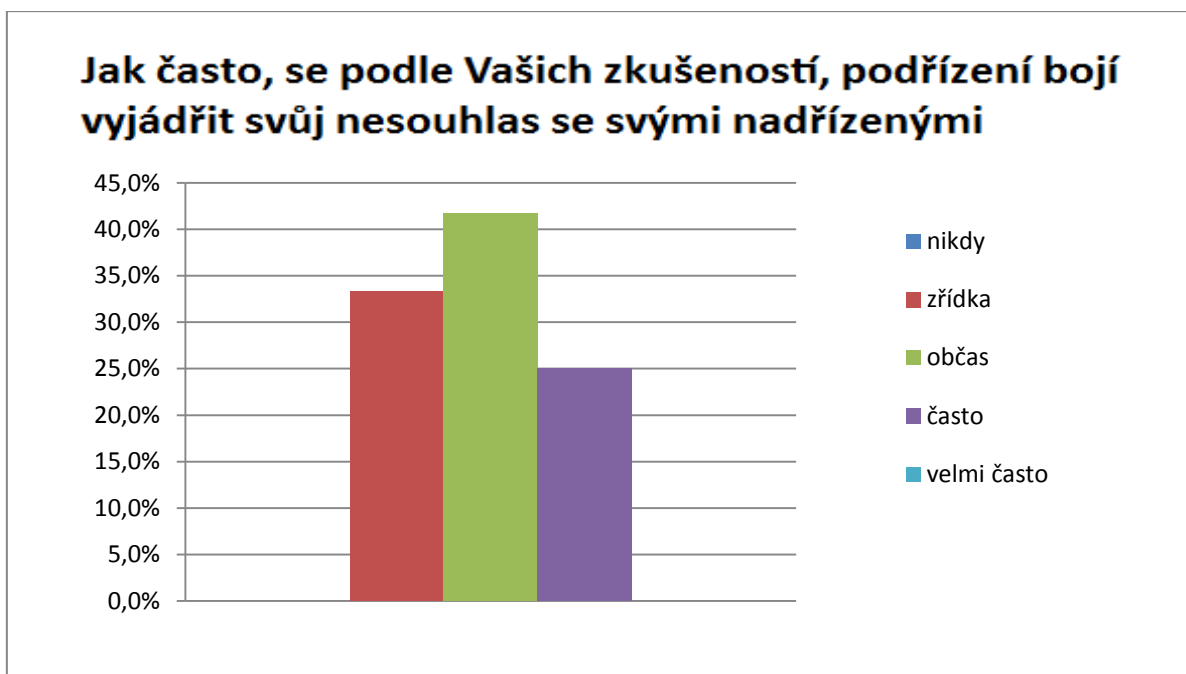
Otázka 14 Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými

Tabulka 14 Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným

Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?		
Úroveň vedení	Počet	%
nikdy	0	0
zřídka	4	33,3
občas	5	41,7
často	3	25,0
velmi často	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

V reakci na výše uvedenou otázku odpovědělo nejvyšší procento, přesně 41,7 %, respondentů, že se podřízení občas bojí vyjádřit před nadřízenými svůj nesouhlas. Více než 33 % se vyjádřilo, že obavy z vyjádření negativního názoru před nadřízeným mají jen občas. Nezanedbatelných 25 % považuje tento problém za častý.

Diskuse:

Z výsledků odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že obavy z vyjádření negativního názoru před svým nadřízeným je ve firmě RATAJ, a.s. poměrně závažným problémem, který je z hlediska vedení podniku nezbytné odpovídajícím způsobem řešit. Absence této zpětné vazby, je-li progresivní, negativně ovlivňuje podnikové prostředí a výrazně snižuje předpoklad inovativních řešení, vycházejících „zdola nahoru.“

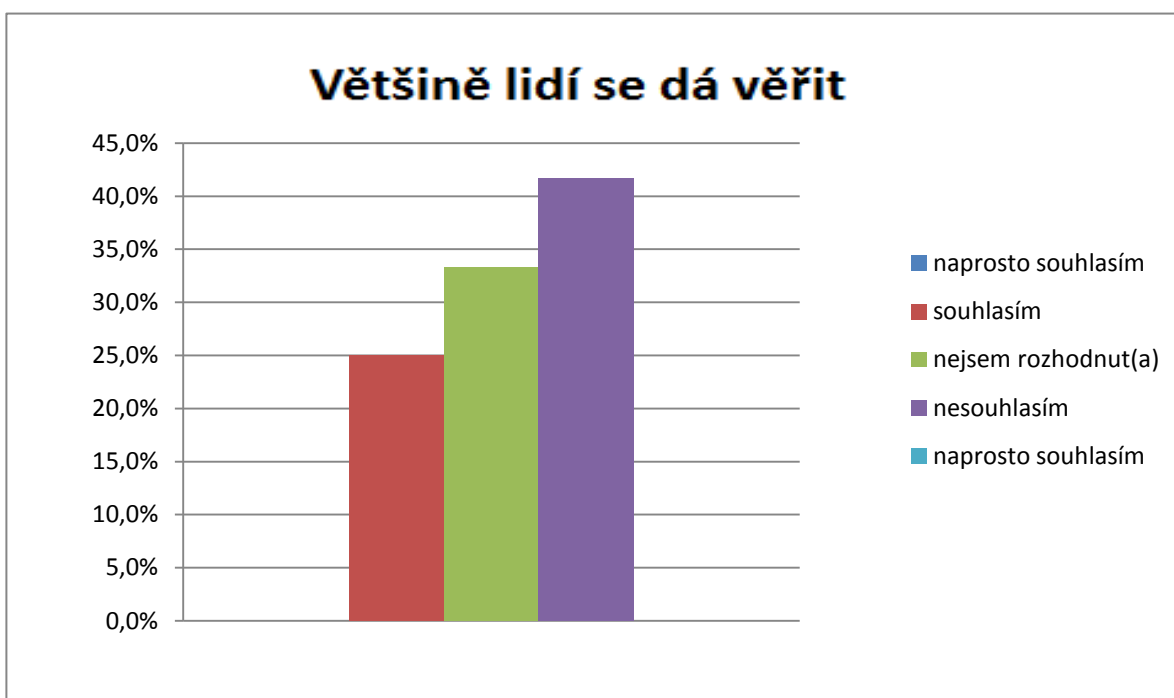
Otázka 15 Většinu lidí se dá věřit

Tabulka 15 Většinu lidí se dá věřit

Většinu lidí se dá věřit		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	3	25,0
nejsem rozhodnut (a)	4	33,3
nesouhlasím	5	41,7
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Více než 41 % dotázaných odpovědělo na otázku, zda se dá lidem (spolupracovníkům) věřit, negativně. Plných 33,3 % respondentů pak nemá v této otázce zcela jasno a jen čtvrtina pracovníků přijímá k této otázce souhlasný postoj.

Diskuse:

Výše uvedený stav vykazuje alarmující informace a poukazuje na skutečnost, že mezi zaměstnanci navzájem nepanuje ve většině případů kolegiální vztah, založený na vzájemné důvěře. Taková situace má velmi negativní vliv na podnikovou kulturu a měla by být odpovídajícím způsobem řešena.

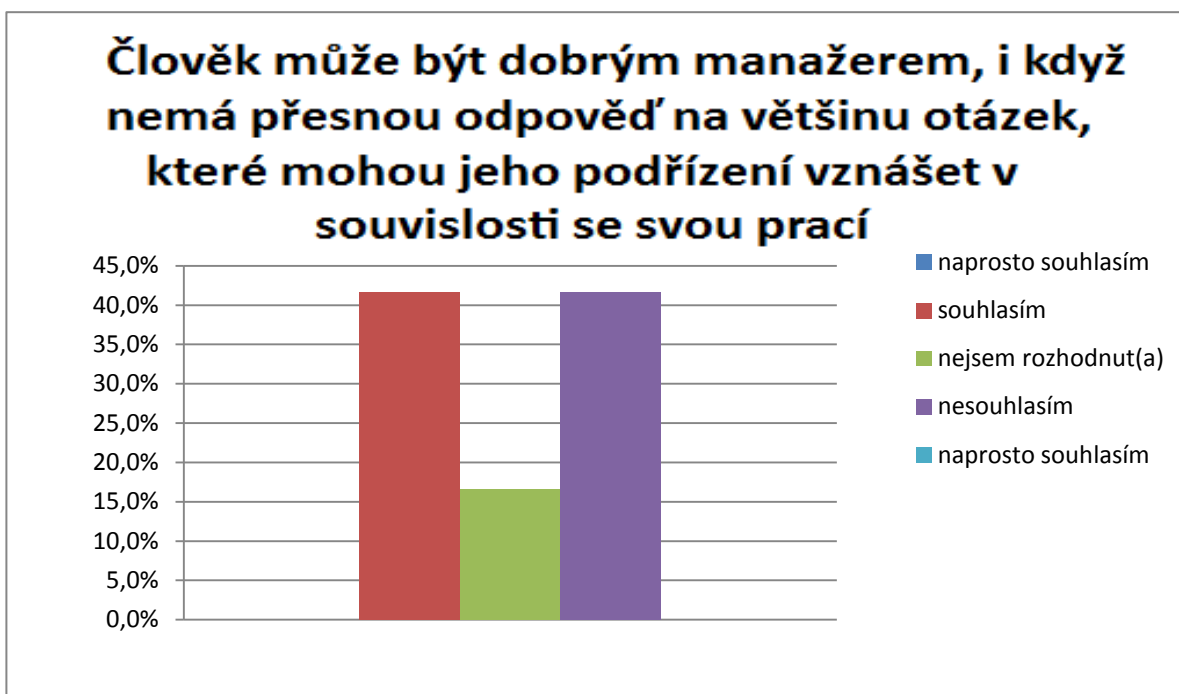
Otázka 16 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

Tabulka 16 Dobrý manažer

Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	5	41,7
nejsem rozhodnut (a)	2	16,7
nesouhlasím	5	41,6
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Dobrý manažer



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Shodné procento respondentů, přesně 41,7 %, odpovědělo na otázku č. 16 zcela opačně. Zbývajících více než 16 % pak nezaujala k této otázce žádné stanovisko.

Diskuse:

Struktura odpovědí na tuto otázku je poměrně překvapivá. Ukazuje, že vysoké procento zaměstnanců se domnívá, že perfektní znalost problematiky výroby i dalších oblastí, není pro manažery zásadní.

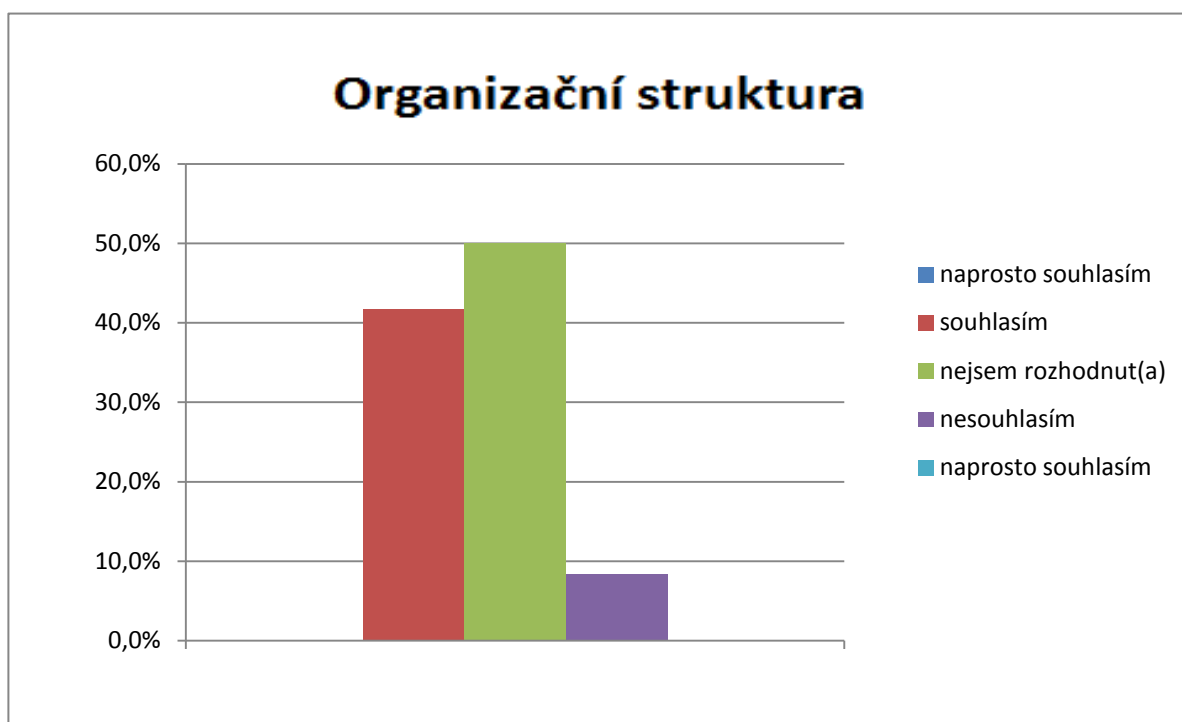
Otázka 17 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízeného je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka 17 Organizační struktura

Organizační struktura		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	5	41,7
nejsem rozhodnut (a)	6	50,0
nesouhlasím	1	8,3
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Na otázku, zda organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, odpovědělo 41,7 %, že tento názor sdílí, 8,3 % nesdílí a plných 50 % neví, jaké stanovisko k této otázce zaujmout.

Diskuse:

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že organizační struktura firmy RATAJ, a.s. není pro polovinu zaměstnanců oblastí, které by věnovali významnější pozornost. Takový výsledek lze interpretovat takovým způsobem, že současná struktura je víceméně bezproblémová, většina zaměstnanců buď nemá více než jednoho nadřízeného, nebo je taková skutečnost v rámci výkonu svého povolání nijak neomezuje.

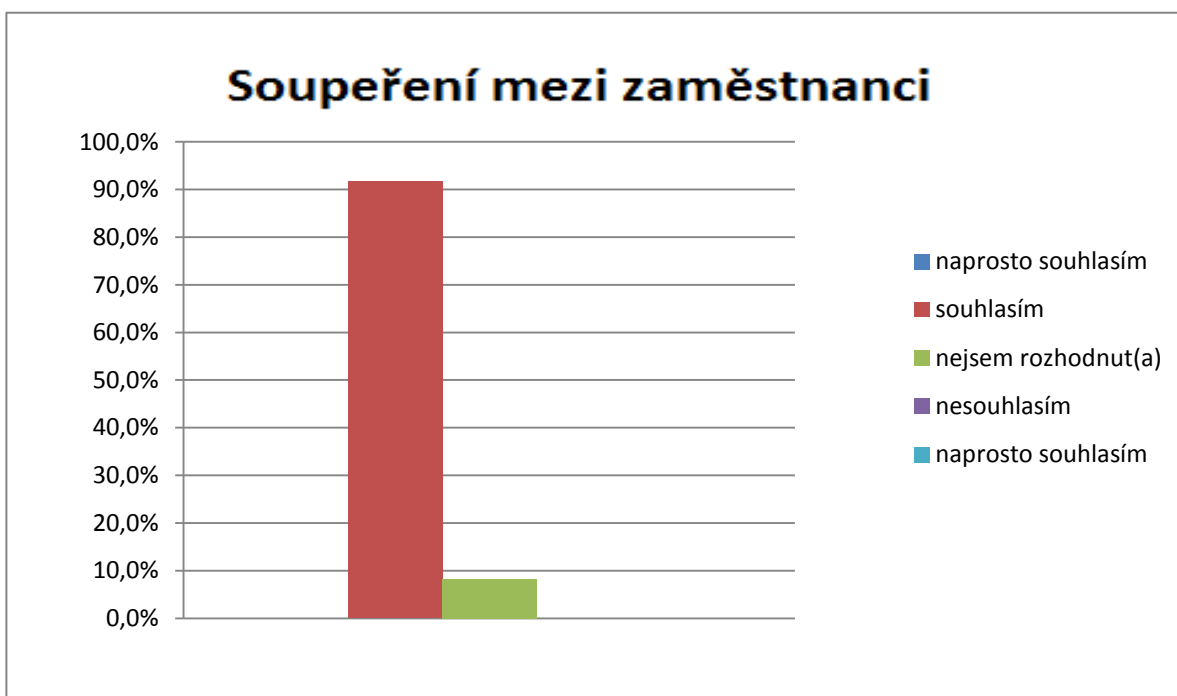
Otázka 18 Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

Tabulka 18 Soupeření mezi zaměstnanci

Soupeření mezi zaměstnanci		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	11	91,7
nejsem rozhodnut (a)	1	8,3
nesouhlasím	0	0
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Soupeření mezi zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Převážná část respondentů, přesně 91,7 %, odpověděla, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku. Zbývající zaměstnanci (8,3 %) nejsou přesvědčeni, zda s tímto výrokem souhlasí.

Diskuse:

Většina z dotázaných zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. spatřuje v soupeření mezi zaměstnanci v rámci výkonu zaměstnání negativní vliv, který nepřináší žádnou přidanou hodnotu a měla by být tedy v rámci podnikové kultury zcela eliminována.

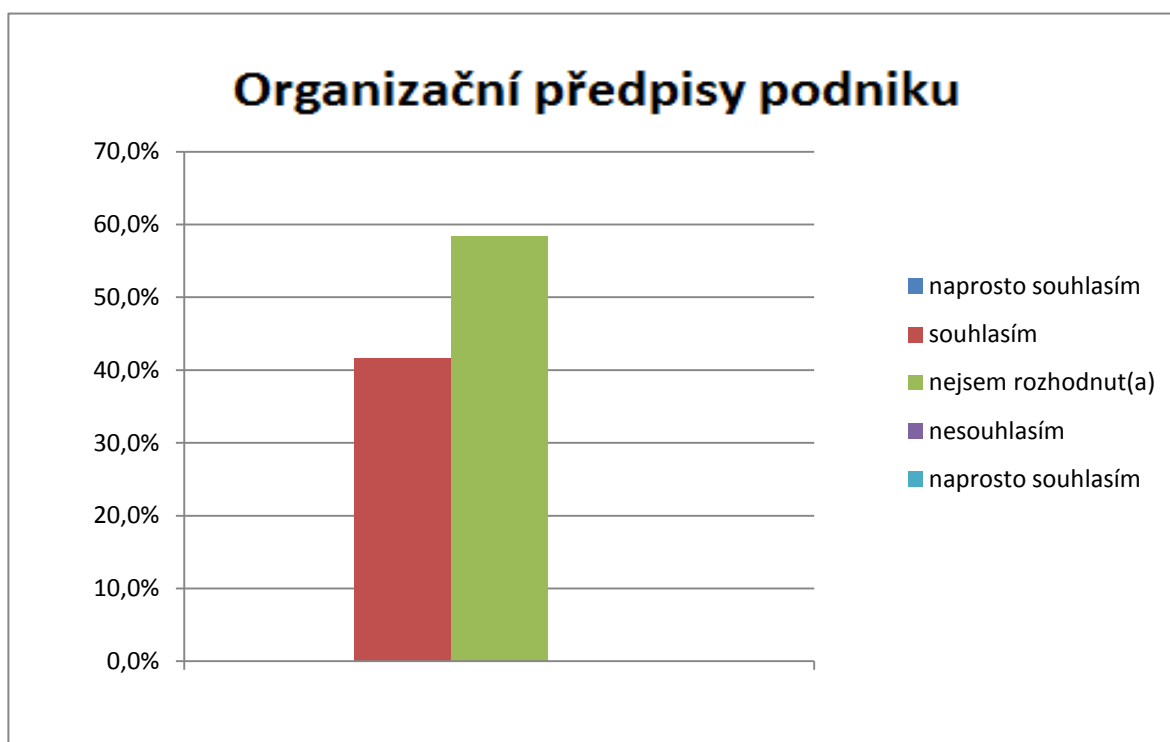
Otázka 19 Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka 19 Organizační předpisy podniku

Organizační předpisy podniku		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	5	41,7
nejsem rozhodnut (a)	7	58,3
nesouhlasím	0	0
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Organizační předpisy podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

41,7 % dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. Zbývajících 58,3 % respondentů ovšem k tomuto problému nezaujímá žádné stanovisko.

Diskuse:

Ačkoliv více než 58 % dotázaných zaměstnanců nezaujalo žádné stanovisko, ostatní respondenti souhlasí s tím, že organizační předpisy se musejí dodržovat za každých okolností. Problematika dodržování postupů a nařízení je velmi závažná a měla by jí být věnována náležitá pozornost z hlediska vedení firmy.

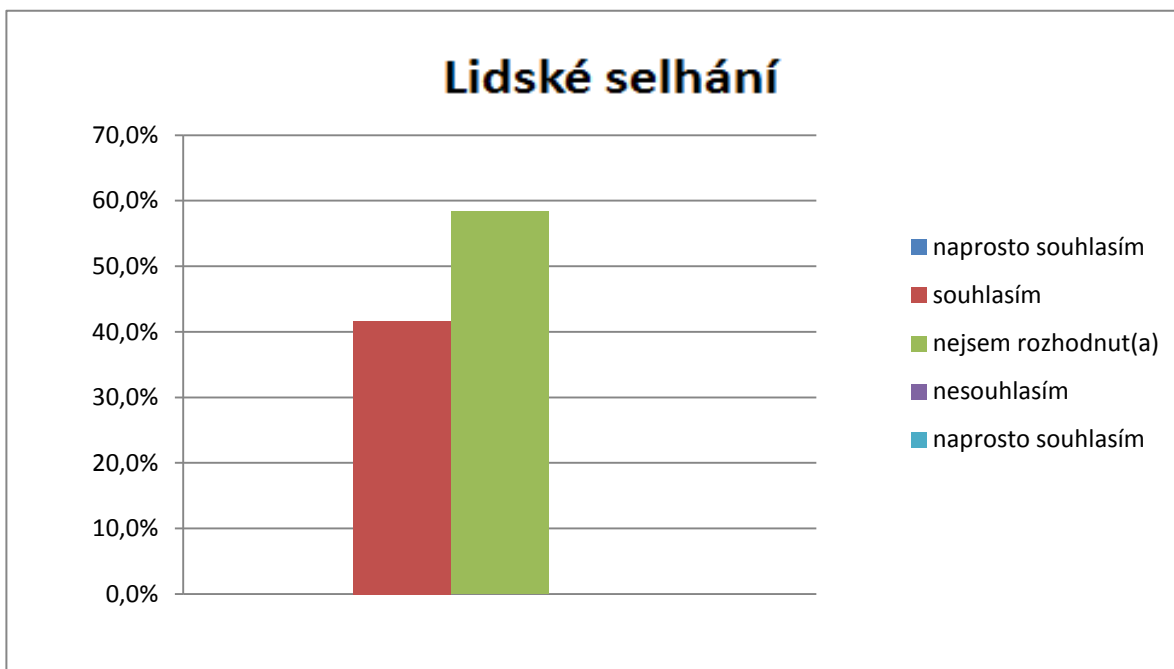
Otázka 20 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 20 Lidské selhání

Lidské selhání		
Úroveň vedení	Počet	%
naprosto souhlasím	0	0
souhlasím	5	41,7
nejsem rozhodnut (a)	7	58,3
nesouhlasím	0	0
naprosto souhlasím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Lidské selhání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Na závěrečnou otázku, zda když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, odpovědělo více než 41 % respondentů kladně, většina z dotázaných zaměstnanců (58,3 %) však nesdílí žádný vyhraněný názor.

Diskuse:

Otázka zaviněnosti či nezaviněnosti životních selhání poukazuje do značné míry na schopnost sebereflexe každého jedince a vztah k životu jako takovému. Přestože se jedná v mnohém spíše o filozofickou či psychologickou otázku, lze z ní také usuzovat na míru schopnosti vyrovnávat se s nepříznivými či složitými situacemi. S těmi se lidé velmi často setkávají právě v zaměstnání a z toho důvodu je tato otázka velmi zajímavá. Výsledek tedy vyznívá pro firmu RATAJ, a.s. spíše pozitivně.

4.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí dotazníkem VSM 94 G. Hofstedeho

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
RATAJ, a. s.	22	80	29	112	52

Kulturní dimenze velká vs. malá - index mocenských pozic (PDI)

0 – malý mocenský odstup, 100 – velký mocenský odstup

Výsledky:

Index mocenského odstupu ve výpočtech vyšel 22. Tato hodnota deklaruje malý mocenský odstup.

Diskuse:

Ze zpracování dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci a jejich nadřízení jsou si mezi sebou rovni. Malý mocenský odstup má velmi pozitivní vliv na chod celé organizace. Vedoucí pozice jsou obsazeny pracovníky, kteří se nepovyšují nad své podřízené, jejich řízení lze označit jako demokratické. Jejich přístup k celému kolektivu je spíše přátelský. Díky malému mocenskému odstupu se daří ve firmě týmové práci. Významnější rozhodnutí provádějí většinou ti zaměstnanci, kteří jsou blíže klientovi. Výsledky dotazníkového šetření jsou poměrně překvapující, jelikož dle mého názoru ve většině firem v České republice je stále funkční starý model velkého mocenského odstupu.

Kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus - index míry individualism (IDV)

0 – silně kolektivistická kultura, 100 – silně individualistická kultura

Výsledky:

Index, který vyjadřuje míru kolektivismu a individualismu ve firmě RATAJ, a. s., je definován hodnotou 80. Můžeme říci, že ve společnosti převažuje vyšší míra individualismu.

Diskuse:

Z dosažených výsledků je zřejmé, že pracovníci společnosti RATAJ, a.s. mají dostatečný prostor pro vlastní pracovně - ekonomická rozhodnutí. Disponují větší mírou svobody, která má za následek zvýšenou zodpovědnost při plnění zadaných úkolů. Můžeme konstatovat, že společnost spoléhala na své zaměstnance a poskytovala jim plnou podporu při plnění strategických cílů podniku.

Kulturní dimenze maskulinita vs. feminita – index míry feminity (MAS)

0 – silně feminní, 100 – silně maskulinní

Výsledky:

Index MAS vyšel poměrně nízký. Jeho hodnota, je vyjádřena číslem 29, dokládá, že ve společnosti RATAJ, a.s. převládá feminní přístup.

Diskuse:

Solidarita, skromnost, vzájemná podpora a péče o své blízké. Těmito rysy se vyznačuje feminní přístup. Zkoumaná společnost, resp. její pracovníci, jeví právě známky feminního přístupu. Tato koncepce si zakládá na rovném přístupu mezi muži a ženami. Vzájemná spolupráce, podtržená důrazem na kvalitní způsob života, jsou hlavními znaky feminin kulturní dimenze. Tím se liší od maskulinního přístupu, v jehož rámci jsou vztahy mezi ženami a muži vzájemně předem odlišené. Výsledky jsou velmi překvapující, jelikož většina zaměstnanců společnosti jsou muži. Ovšem nelze demagogicky argumentovat, že by mužská populace nemohla za určitých předpokladů upřednostňovat ženské hodnoty. Typickou ukázkou této situace je například přístup, který je užíván ve skandinávských zemích. Zde je feminní přístup zcela běžný. I proto lze považovat výsledek tohoto výzkumu za relevantní.

Kulturní dimenze jistota vs. riziko - index obavy z nejistoty (UAI)

0 – malá obava z nejistoty, 100 – velká obava z nejistoty

Výsledky:

Hodnota indexu UAI vyšla 112. Je to velmi vysoká hodnota, která znamená, že mezi zaměstnanci panuje velká obava z nejistoty.

Diskuse:

Velmi vysoká míra indexu UAI – 112 je velmi znepokojivým ukazatelem pro zkoumaný podnik. Při takto vysoké hodnotě dochází k nežádoucím efektům pracovního výkonu. Jelikož v analyzované společnosti převládá individuální přístup, který klade vysoké nároky na dané pracovníky při rozhodnutích a klade důraz na zodpovědnost, jsou zaměstnanci ve vysoké míře ovlivněni výsledky svého počínání, za které jsou plně zodpovědní. Při nedostatečných výsledcích je na pracovníky vyvíjen tlak, který má za následek obavy z postihů za špatně odvedenou práci a dostává pracovníky často do stresových stavů. Takové situace jsou samozřejmě pro daný podnik nežádoucí a neefektivní.

Kulturní dimenze krátkodobá vs. dlouhodobá - index dlouhodobé orientace (LOT)

0 – velmi krátkodobá orientace, 100 – velmi dlouhodobá orientace

Výsledky:

Zdali je podnik orientován krátkodobě nebo spíše dlouhodobě, bylo zjištěno pomocí indexu LOT. Výsledná hodnota je 52. Podnik se nachází na hranici krátkodobosti a dlouhodobosti. Nepatrně naznačuje, že vývojem podnikové kultury by mohlo dojít k tomu, že by podnik mohl být po nějakém čase orientován dlouhodobě.

Diskuse:

U indexu dlouhodobé orientace LOT docházíme v tomto bodě ke zjištění, že podnik se nachází na rozhraní orientace krátkodobé a dlouhodobé. V dlouhodobě orientovaných podnicích se pracovníci vytrvale zaměřují na budoucí vývoj společnosti, který by měl mít pozitivní dopad na hospodárnost a investiční příležitosti dané organizace.

4.3 Vyhodnocení dotazníku k podnikové kultuře

Pro potřeby této bakalářské práce byla provedena celkem dvě dotazníková šetření. Druhé šetření bylo sestaveno tak, aby jeho prostřednictvím byla rámcově diagnostikována zaměstnanecká situace ve firmě Rataj, a.s.

Tento dotazník se skládá z celkem dvaceti uzavřených otázek. Jedná se pouze o výzkumné otázky bez zařazení kontrolních, či kontaktních otázek, tato struktura byla zvolena vzhledem k jednoznačnosti zjišťovaných dat. Výsledky sběru a vyhodnocení získaných dat jsou uvedeny níže.

Otázka 21 Pohlaví

Tabulka 21 Počet zaměstnanců dle pohlaví

Počet zaměstnanců dle pohlaví		
Pohlaví	Počet	%
Žena	2	7,4
Muž	25	92,6

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Ve firmě Rataj, a.s. pracuje celkem 27 zaměstnanců, do dotazníkového šetření nebyl, z důvodu maximálně relevantních výstupů ze zaměstnanecké sféry, zahrnut majitel a ředitel firmy v jedné osobě. Z celkového počtu 27 dotazovaných zaměstnanců jsou pouze dvě ženy, tedy 7,4 %.

Diskuse:

Z výše uvedeného grafického vyjádření je zcela jasně patrná absolutní převaha mužských pracovníků. Jejich počet tvoří plných 92,6 % všech zaměstnanců. Tato situace jednoznačně

vyplývá ze zaměření výrobní produkce. Firma dodává na trh bezosé spirálové dopravníky. Obě ženy jsou zaměstnány v oblasti administrativy.

Otázka 22 Věková struktura

Tabulka 22 Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura		
Věk	Počet	%
do 20 let	0	0
20-30 let	7	26
31-40 let	11	40,7
41-50 let	6	22,2
51-60 let	1	3,7
60 a více	2	7,4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Z celkového počtu zaměstnanců je z hlediska věkové struktury nejpočetnější skupina ve věku 31 - 40 let, která čítá celkem 11 osob (40,7 %). Druhou nejpočetnější skupinou je věková oblast 20 – 30 let. Obě skupiny představují více než 66 % ze všech zaměstnanců.

Diskuse:

Věková struktura zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. vykazuje velmi dobré parametry. Jak je uvedeno výše, podstatná část zaměstnanců je ve věku od 20 do 40 let. Ve věku do 50 let včetně je potom téměř 89 % zaměstnanců. Můžeme tedy říci, že věková struktura zaměstnanců předmětné firmy je progresivní. Pouze dvě osoby jsou v postproduktivním věku.

Otázka 23 Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 23 Dosažené vzdělání zaměstnanců

Dosažené vzdělání		
Nejvyšší zakončené vzdělání	Počet	%
SOU bez maturity	7	25,95
SOU s maturitou	10	37
Středoškolské	7	25,95
VOŠ	1	3,7
VŠ	2	7,4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Nejvíce zaměstnanců, 62,95 %, má ukončené vzdělání maturitou. Jedná se o absolventy středních škol a středního odborného učiliště. Vyučeno ve svém oboru je 25,95 % pracovníků. Dva pracovníci (7,4 %) s vysokoškolským vzděláním jsou součástí vedení firmy.

Nejvíce zaměstnanců má ve shodě s původními předpoklady ukončené střední odborné vzdělání, zakončené maturitou. Shodný počet pracovníků, tedy 25,95 %, má ukončené klasické středoškolské vzdělání, nebo je vyučeno (viz graf č. 3). Dva pracovníci s vysokoškolským vzděláním jsou součástí vedení firmy.

Diskuse:

Vzhledem k zaměření produkce firmy RATAJ, a.s. byl předpoklad, že převážná část zaměstnanců bude mít nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s maturitou, případně bez maturity. Tento předpoklad se naplnil. Poměrně vysoké procento zaměstnanců také absolvovalo klasické středoškolské vzdělání bez odborného zaměření na jiné, než střední odborné škole či učilišti.

Stejně jako v předchozím případě, i v otázce dosaženého vzdělání zaměstnanců, je firma RATAJ, a.s. v dobré pozici, neboť většina pracovníků skutečně při studiu byla soustavně připravována v odborných předmětech. Tento stav přitom není v současné době častý, mnohé firmy jsou, vzhledem k nastavení vzdělávacího procesu v ČR, nuceny přijímat zaměstnance bez odborného vzdělání a do jejich adaptace a odborné způsobilosti investovat značné prostředky.

Otázka 24 Odpracovaná léta

Tabulka 24 Počet odpracovaných let zaměstnanců

Počet odpracovaných let zaměstnanců		
Počet odpracovaných let	Počet	%
1-2 let	1	3,7
3-5 let	3	11,1
6-8 let	4	14,8
8 a více	19	70,4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Absolutní většina zaměstnanců, celkem 70,4 %, působí na trhu práce více než 8 let. Lze tedy říci, že se jedná o velmi zkušené pracovníky. Pouze jeden zaměstnanec (3,7 %) je v pracovní činnosti méně než dva roky.

Diskuse:

Drtivá většina zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. se pohybuje na trhu práce déle než osm let. Jedná se tedy o pracovníky, kteří jsou již velmi dobře etablováni v pracovním prostředí. Tím odpadají značné problémy se zapracováním osob, které nastupují do pracovního procesu po ukončení vzdělávání. Tyto osoby bývají velmi často zdrojem problematických

situací a jejich pracovní výkonnost vykazuje nezřídka značné výkyvy. Pro firmu RATAJ, a.s. tedy tato situace vyplývá nanejvýš příznivě.

Otázka 25 Odpracovaná léta ve firmě

Tabulka 25 Počet odpracovaných let ve firmě

Počet odpracovaných let ve firmě		
Počet odpracovaných let	Počet	%
1-2 let	2	7,4
3-5 let	7	26
6-8 let	9	33,3
8 a více	9	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Absolutní většina zaměstnanců, více než 66 %, pracuje ve firmě RATAJ, a.s. déle než šest let. Naopak jen dva zaměstnanci (7,4 %) pracují pro firmu méně než dva roky. Jedná se tedy zejména o přirozenou náhradu pracovníků odcházejících do důchodu.

Diskuse:

Již letným prostudováním výsledků odpovědí na čtvrtou otázku je zcela zřejmé, že firma RATAJ, a.s. nemá žádné problémy s nadměrnou fluktuací pracovních sil. Zároveň z výsledků vyplývá, že v průběhu posledních osmi let nemusela vydávat prostředky na zaučování více než 8 pracovníků.

Stálost zaměstnanecké základny je zajímavým úkazem, ovšem z tohoto jediného údaje není možno vyhodnotit, z jakého důvodu zaměstnanci setrvávají u jediného zaměstnance poměrně významnou dobu. Z hlediska této bakalářské práce je zajímavé zejména to, zda je výše zjištěná situace zapříčiněna také ve spojitosti s podnikovou kulturou firmy RATAJ, a.s.

Otázka 26 Pozice ve firmě

Tabulka 26 Přehled pozic ve firmě

Pozice zaměstnance ve firmě		
Druh pozice	Počet	%
Manažer	0	0
Asistent	1	3,7
vedoucí pracovník	2	7,4
Dělník	12	44,4
administrativní pracovník	4	14,8
Jiné	8	29,7

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Otázka mapující pozice zaměstnanců ve firmě byla vybrána zejména pro potřeby dalších částí této práce. Nejvyšší procento, 44,4 %, je logicky zastoupeno pracovníky na pozici dělník, kteří jsou základem výrobního procesu z hlediska lidské síly. Poměrně vysoký počet (29,7 %) zaměstnanců je na jiné pozici. Tím je myšleno, že pracují jako skladníci, řidiči a jiné.

Diskuse:

Ve firmě RATAJ, a.s. je v současné době zaměstnáno 12 osob na pozici dělník. Tento počet je z hlediska výrobní produkce dostačující. Na fungování firmy se podílí administrativní pracovníci nezanedbatelnými 15 %. Tato skutečnost je mimo jiné vlivy důsledkem poměrně složitého právního systému v České republice.

Z odevzdaných dotazníků není žádná osoba na pozici manažera, nicméně tuto funkci zastává ve firmě Rataj, a.s. jeden člověk. Další osobou je jeho asistent. Náplní práce těchto

osob je zejména kontakt se zákazníky, zpracování cenových nabídek či prezentace firmy na veletrzích.

Otázka 27 Spokojenost v zaměstnání

Tabulka 27 Spokojenost pracovníků v současném zaměstnání

Spokojenost pracovníků v současném zaměstnání		
Úroveň spokojenosti	Počet	%
Velmi spokojen	4	18,8
Spokojen	23	85,2
Spíše nespokojen	0	0
Nespokojen	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Otázka mapující úroveň spokojenost ve firmě RATAJ, a.s. je velmi významná právě z hlediska úrovně její podnikové kultury. Z výsledků je zřejmá absolutní dominance odpovědí, vyjadřujících spokojenost zaměstnanců. Čtyři respondenti (18,8 %) dokonce označili odpověď velmi spokojen.

Diskuse:

Absolutní počet zaměstnanců, kteří hodnotí pozitivně spokojenost se svým působením ve firmě RATAJ, a.s. a s klimatem v práci obecně a naopak nulová negativní odpověď vyvolává otázku, zda je tato odpověď zodpovězena všemi zaměstnanci pravdivě. Tato premisa musí být teprve ověřena, či vyvrácena dalším výzkumem v následující části této práce.

Otázka 28 Význam práce pro jednotlivce v rámci firmy

Tabulka 28 Vyjádření významu zaměstnání pro jednotlivé pracovníky

Význam práce pro pracovníky		
Význam	Počet	%
materiální uspokojení	11	40,8
Seberealizace	4	14,8
součást týmu	6	22,2
kariérní a profesní růst	2	7,4
jistota zaměstnání	4	14,8
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Zcela dle očekávání je pro většinu zaměstnanců prvořadým významem jejich zaměstnání zajištění materiálního zázemí pro jejich život. Jedná se o více než 40 % dotázaných. Nezanedbatelných 22,2 % zaměstnanců spatřuje ve svém zaměstnání naplnění jejich touhy po týmové práci. Naopak nejnižší procento (7,4 %) zaměstnanců vidí ve svém zaměstnání možnost dalšího kariérního růstu. 14,8 % zaměstnanců dává přednost seberealizaci nad finančním ohodnocením.

Diskuse:

Poměrně nízké procento zaměstnanců, kteří spatřují možnost kariérního růstu ve svém zaměstnání je determinováno zejména relativně malým počtem zaměstnanců firmy a také jejím produkčním zaměřením. Velmi pozitivní je však poměrně vysoké procento zaměstnanců, kteří nejvíce hodnotí možnost pracovat v týmu. U těchto zaměstnanců lze předpokládat vysoké pracovní nasazení a smysl pro podporu dalšího rozvoje firmy.

Otázka 29 Seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíli firmy

Tabulka 29 Vyjádření stavu seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíli firmy

Význam práce pro pracovníky		
Seznámení	Počet	%
ano, nadřizovým	8	29,63
ano, neformálně nadřizovým	8	29,63
ne, pouze o některých se neformálně hovoří	9	33,33
Ne	2	7,41

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma Rataj, a.s.

Nejvyšší procento respondentů (33,33 %) udalo, že s dlouhodobými cíli společnosti seznámeni v podstatě nebyli a že jen o některých se neformálně hovoří uvnitř kolektivu. Druhé dvě nejvíce zastoupené skupiny (59,26 %) naopak udávají, že s cíly seznámeny byly, formálně, resp. neformálně svým nadřizovým.

Diskuse:

Z celkového vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že většina zaměstnanců byla s dlouhodobými cíli společnosti RATAJ, a.s. seznámena, a to buď formálně či neformálně. Je otázkou, zda je vůbec, zejména pro dělníky, nutné být obšírně seznámeni s dlouhodobými záměry vedení. Skutečnost, že tomu tak v předmětné společnosti je, může být vyhodnocena jako nadstandard přístupu vedení k zaměstnancům s cílem jejich maximálního zapojení do dění ve firmě a ztotožnění se s cíly společnosti. Vzhledem k povrchnosti informací se však jedná jen o předpoklad, vyplývající logicky ze struktury odpovědí.

Otázka 30 Prostředek komunikace mezi zaměstnanci

Tabulka 30 Vyjádření nejčastěji používaných komunikačních kanálů ve firmě

Vyjádření nejčastěji používaných komunikačních kanálů		
Způsob komunikace	Počet	%
Telefon	2	7,41
dopis, tištěná zpráva	2	7,41
Email	5	18,52
přímá komunikace	18	66,66
Jiný	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Nejvyšší procento (66,66 %) respondentů udalo, že pro běžnou interní komunikaci využívají osobní kontakt a přímou komunikaci. Nejčastější alternativou je pak využití emailové komunikace, která je však využívána oproti první možnosti pouze čtvrtinově, tj. 18,52 %.

Diskuse:

Způsob nejčastěji využívané komunikace zcela odpovídá velikosti firmy a počtu zaměstnanců. Vzájemná provázanost provozu s ostatními částmi firmy dovolují využívat především osobní komunikace, která přináší ve velké většině pozitiva. Negativem tohoto druhu komunikace je zejména časová náročnost.

Otázka 31 Prostor pro seberealizaci

Tabulka 31 Možnost seberealizace pracovníků v rámci zaměstnání

Prostor pro seberealizaci zaměstnanců		
Možnost seberealizace	Počet	%
Ano	6	22,2
spíše ano	16	59,3
spíše ne	5	18,5
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Téměř 60 % respondentů ve své odpovědi uvedlo, že prostor pro seberealizaci v rámci svého zaměstnání spíše vidí. Druhá nejpočetnější skupina (22,2 %) pak vidí prostor pro seberealizaci jistě. Naopak žádný respondent neodpověděl vyloženě negativně.

Diskuse:

Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku by měla rámcově odpovídat také struktura odpovědí na otázku č. 7, v opačném případě by protichůdné výstupy signalizovaly nepatřičné zkreslení odpovědí u jedné z otázek. Výsledná struktura odpovědí na tuto otázku vykazuje velmi pozitivní stav. Možnost seberealizace je z hlediska psychologických potřeb jednou z velmi důležitých součástí života jedince, která má pozitivní vliv například na míru a úroveň pracovního nasazení.

Otázka 32 Porozumění s nadřízenými

Tabulka 32 Úroveň porozumění s nadřízenými

Porozumění s nadřízenými		
Úroveň porozumění	Počet	%
Rozumím	17	63
spíše rozumím	10	37
spíše nerozumím	0	0
Nerozumím	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Výsledné odpovědi na tuto otázku jsou zcela nezpochybnitelné. Více než 60 % respondentů si s nadřízeným rozumí velmi dobře, ostatní spíše dobře. Ostatní varianty žádný z respondentů neoznačil.

Diskuse:

Porozumění zaměstnanců se svými vedoucími je předpokladem udržení kvalitního pracovního vztahu, na jehož základě lze klást vysoké nároky na činnost všech složek zaměstnanecké základny firmy RATAJ, a.s. Tento stav ovšem rozhodně není samozřejmým, obecným jevem. Ukazuje na zdravé fungování recipročních vazeb v celé struktuře společnosti a je dobrým vkladem do dalšího rozvoje firmy.

Otázka 33 Vzdělávací systém společnosti

Tabulka 33 Úroveň porozumění s nadřízenými

Porozumění s nadřízenými		
Úroveň porozumění	Počet	%
Vynikající	0	0
velmi dobrý	0	0
Dobrý	17	63
Uspokojivý	5	18,5
Slabý	5	18,5

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Nejvyšší procento (63 %) respondentů hodnotí vzdělávací systém společnosti jako dobrý, ostatní jako uspokojivý, či slabý. Vysloveně kladně naopak vzdělávací systém žádný ze zaměstnanců nehodnotil.

Diskuse:

Jestliže v předchozích otázkách vyznívaly výsledky pro firmu RATAJ, a.s. veskrze kladně, v případě hodnocení úrovně vzdělávacího systému vyznívají odpovědi spíše negativně. S odhlédnutím od vysokého procenta neutrální odpovědi je nutné především pozorně posoudit a odpovídajícím způsobem interpretovat absenci kladnějšího hodnocení.

Otázka 34 Školení zaměstnanců

Tabulka 34 Průběh školení zaměstnanců firmy

Školení zaměstnanců		
Školení	Počet	%
Neprobíhá	0	0
pouze v nejnútnejších případech	9	33,3
probíhá - prohloubení znalostí pro výkon práce	18	66,7
probíhá - prohloubení znalostí pro výkon práce i profesní růst	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Dle odpovědí na tuto otázku (66,7 %) lze konstatovat, že ve firmě probíhají zejména školení zaměřená na další prohloubení znalostí a dovedností zaměstnanců ve stávající činnosti. Dále vyplývá, že jsou většinou realizována pouze v nutných případech.

Diskuse:

Školení jsou potřebná zejména v provozech, ve kterých dochází častěji k obměnám či kompletním změnám výroby. V takových případech jsou školení nezbytná pro zdárný průběh změn. V případě firmy RATAJ, a.s. však k takovým změnám často nedochází a školení v tom případě mají především za cíl optimalizovat stávající výrobu. Hodné pozornosti ovšem je, proč žádný z pracovníků nepovažuje školení za přínosná pro další profesní růst.

Otázka 35 Četnost školení

Tabulka 35 Četnost školení zaměstnanců firmy

Četnost školení zaměstnanců		
Četnost školení	Počet	%
1x za měsíc	0	0
1x za 3 měsíce	2	7,4
1x za půl roku	9	33,3
1x za rok	16	59,3

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Četnost školení, prováděných firmou RATAJ, a.s. pro své zaměstnance, je dle vyhodnocení odpovědí nejčastěji roční. Tuto možnost zvolilo celkem 59,3 % zaměstnanců, druhou skupinou co do početnosti odpovědí je četnost pololetní, pouze 7,4 % zaměstnanci odpověděli, že školení probíhá kvartálně.

Diskuse:

Analýza četnosti školení ukázala, že nejčastěji školení probíhají ve firmě jednou za rok. Reálné závěry, kterými by bylo možné doložit, zda je taková četnost dostačující, nelze z dotazníku explicitně získat. Je nanejvýš důležité uvést tato zjištění v konfrontaci s pozicí každého zaměstnance.

Vzhledem k poměrně ustálené produkci firmy RATAJ, a.s. nelze tedy považovat roční četnost školení za nedostatečnou, neboť v případě stálé produkce je odpovídající. Naopak kvartální četnost školení odpovídá obvyklým standardům u vedoucích či vývojových pracovníků.

Otázka 36 Odměňování jako motivace

Tabulka 36 Systém odměňování jako motivace pro zaměstnance

Odměňování zaměstnanců		
Odměňování je motivační	Počet	%
Ano	2	7,4
spíše ano	14	51,9
spíše ne	11	40,7
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Systém pobídek a odměňování je nedílnou součástí podnikové kultury. V případě firmy RATAJ, a.s. odpovědělo celkem 51,9 % respondentů, že nastavený systém je spíše motivační, zanedbatelných 40,7 % naopak označila systém za spíše negativně motivační. Žádný respondent neuvedl, že by systém odměňování byl zcela nefunkční.

Diskuse:

Z výsledků hodnocení motivačního systému firmy RATAJ, a.s. vyplývá, že její zaměstnanci hodnotí spíše ambivalentně, převaha pozitivního hodnocení není zcela přesvědčivá. Lze konstatovat, že nemalé procento zaměstnanců má problém hodnotit dosavadní způsob odměn jako vysoce motivační a spíše představuje klasický standard, který ovšem nedostatečně podporuje snahu o vyšší a kvalitnější produkci pracovníků.

Otázka 37 Způsob vedení porad

Tabulka 37 Způsob vedení porad pro zaměstnance

Způsob vedení porad		
Úroveň vedení	Počet	%
Vynikající	0	0
velmi dobrý	5	18,5
Dobrý	13	48,2
Uspokojivý	6	22,2
Slabý	3	11,1

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Vedení porad je z hlediska zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. spíše průměrné. Téměř 50 % dotázaných odpovědělo, že způsob vedení porad je dobrý. Více než 22 % jej ovšem hodnotí pouze jako uspokojivý a více než 11 % dokonce jako slabý.

Diskuse:

Způsob vedení porad odráží především úroveň těchto pravidelných setkání zaměstnanců. Porady slouží především k operativnímu řešení případných problémů, připomínek, či nedostatků v rámci fungování společnosti, a proto se jedná o jednu z nejdůležitějších činností nejen středního a vyššího managementu.

V případě firmy RATAJ, a.s. není výsledné hodnocení uspokojivé. Více než čtvrtina dotázaných pracovníků totiž považuje způsob vedení porad za nedostatečný. Z dotazníků není zřejmé, zda je problém spíše v celkovém pojetí realizace jednotlivých porad, nebo zda nejsou porady ve výsledku pro zaměstnance přínosné. Tato problematika ovšem není předmětem naší práce, byť je velmi důležitá a nejen z hlediska vedení firmy také zajímavá.

Otázka 38 Dostatečné pravomoci

Tabulka 38 Posouzení dostatečnosti pravomoci

Posouzení dostatečnosti pravomocí zaměstnanců		
Úroveň vedení	Počet	%
ano	7	26
spíše ano	13	48
spíše ne	7	26
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

V rámci průzkumu shodný počet sedmi respondentů (26 %) odpověděl, že úroveň přiznaných pravomocí považují za dostatečnou, resp. za spíše nedostatečnou. Nejvyšší počet zaměstnanců (48 %) odpověděl, že své pravomoci považují za spíše dostačující.

Diskuse:

Nastavení pravomocí pracovníků na jednotlivých pozicích je v současné době ve firmě RATAJ, a.s. podle odpovědí respondentů spíše dostatečné. Znamená to tedy, že více než 70 % zaměstnanců považuje rozsah svých pravomocí za odpovídající a nevidí potřebu stav příliš měnit.

Otázka 39 Zaškolování nových zaměstnanců

Tabulka 39 Posouzení úrovně zaškolování nových zaměstnanců

Úroveň zaškolování nových zaměstnanců		
Úroveň vedení	Počet	%
vynikající	1	3,7
velmi dobrý	5	18,5
dobrý	15	55,6
uspokojivý	3	11,1
slabý	3	11,1

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Nejvyšší procento zaměstnanců odpovědělo, že úroveň zaškolování nových zaměstnanců ve Firmě RATAJ, a.s. dobrá (více než 55 %), 18,5 % respondentů označilo úroveň jako velmi dobrou, 3,7 % jako vynikající, shodně 11,1 % respondenti uvedli, že úroveň je uspokojivá, resp. slabá.

Diskuse:

Z výsledků průzkumu vyplývá, že úroveň zaškolování nových pracovníků ve firmě RATAJ, a.s. je v současné době odpovídající. Pouze tři respondenti označili její úroveň jako slabou. Otázkou je, zda se systém zaškolování nových pracovníků v průběhu doby mění a zda jsou tyto tři odpovědi tedy přímou reakcí na současný stav.

Otázka 40 Mimopracovní setkávání zaměstnanců

Tabulka 40 Posouzení úrovně zaškolování nových zaměstnanců

Mimopracovní setkávání zaměstnanců		
četnost	Počet	%
ano, max. 1 ročně	8	29,6
ano, max. 4 ročně	12	44,4
častěji, než 4 ročně	7	26
ne, nic takového ve firmě nepořádáme	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firma RATAJ, a.s.

Mimopracovní setkávání zaměstnanců firmy RATAJ, a.s. probíhá minimálně jedenkrát ročně (1 odpověď), téměř polovina respondentů (44,4 %) ovšem odpověděla, že tato setkávání probíhají až čtyřikrát do roka. Žádný z dotazovaných neodpověděl, že k takovým akcím nedochází vůbec.

Diskuse:

Mimopracovní setkávání zaměstnanců jsou novodobým fenoménem, kterým se zabývá rozličná odborná literatura. Politiky teambuildingů a stmelovacích akcí se z prostředí vrcholných manažerů přesouvá i do stále širších vrstev zaměstnaneckých kolektivů. Ve firmě RATAJ, a.s. probíhají mimopracovní setkání zaměstnanců především na bázi neformálnosti, nejsou ve většině případů iniciována vedením. I přesto jsou taková setkání důležitou součástí podnikové kultury.

5 Diskuse

Vyhodnocení obou dotazníkových šetření představuje zpracování více než 80 stran odpovědních archů a dodatečné ústní dotazování pěti vybraných zaměstnanců organizace RATAJ, a.s. V případě dotazníku VSM 94 bylo osloveno celkem dvanáct zaměstnanců, tedy téměř jedna třetina všech pracovníků. Vyhodnocení odpovědí bylo zpracováno dle stanoveného postupu práce s výsledky dotazníku Hofstedeho kulturních dimenzí, které se staly podkladem pro analýzu stavu podnikové kultury. Výsledky obou dotazníků byly diskutovány u jednotlivých otázek a přinesly zajímavé informace, popisující stav podnikové kultury ve firmě RATAJ, a.s.

Ke zpracování doplňujícího dotazníkového šetření k podnikové kultuře bylo osloveno 27 respondentů, tedy většina všech zaměstnanců firmy Rataj, a. s. Také v tomto případě bylo pro pracovníky připraveno 20 otázek, jejichž vyhodnocením byl získán celkový přehled o struktuře zaměstnanců, způsobech jejich komunikace, systému proškolení, o účasti na rozhodování.

Druhé zrealizované dotazníkové šetření (doplňující) bylo zaměřeno zejména na obecné zmapování zaměstnanecké základny společnosti RATAJ a. s. Její přednosti představuje zejména relativně nízký průměrný věk respondentů, který vzhledem k delší době trvání zaměstnaneckých poměrů, představuje jednoznačně pozitivní skutečnost, neboť firma Rataj, a. s. nebude v horizontu deseti let nucena řešit personální problematiku.

Z hlediska vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými bylo šetřením zjištěno, že mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců v podnikové struktuře funguje spíše demokratický režim vztahů a je patrné, že zaměstnanci i nadřízení jsou si z hlediska přístupů rovni. Jedná se o kulturní dimenzi malého mocenského odstupu, který má pro působení celé organizace, její vnitřní chod a interní vztahy, pozitivní přínos. Tato skutečnost dovoluje vyvozovat, že demokratická atmosféra ve firmě podporuje výkonnost a součinnost.

Z doplňujícího dotazníku k podnikové kultuře vyplývá, že ve společnosti existuje prostor pro vlastní pracovně – ekonomická rozhodnutí jednotlivých zaměstnanců. Nezávislé rozhodování pracovníků má přímý vliv na přijímanou zodpovědnost při plnění zadaných úkolů v rámci náplně práce. V této oblasti vyplývá šetření pro firmu RATAJ, a.s. pozitivně, neboť se prokázalo, že vedení svým zaměstnancům umožňuje v dostatečné míře uplatnit vyšší míru vlastního rozhodování, čímž podporuje vysokou míru individualismu

zejména v provádění svěřených úkonů. Tato skutečnost má velmi pozitivní vliv na podnikovou kulturu jako celek i na přístup zaměstnanců ke svému zaměstnání na osobní úrovni.

Otázka z dotazníku k podnikové kultuře, mapující strukturu nejvyššího dosavadního vzdělávání, přinesla očekávané výsledky. Převážná část zaměstnanců absolvovala střední odborné vzdělání. Zásadním problémem z hlediska zaměstnanců, je v případě firmy RATAJ, a.s. především nedůsledný a nekoncepční systém dalšího vzdělávání. Tomu by měla být věnována v budoucnosti náležitá pozornost. Jak vyplývá z další otázky, většina pracovníků je již zaškolená, na trhu jsou práce většinou déle než osm let a jejich pracovní zvyky jsou tedy na odpovídající úrovni. Firma přitom nemá problémy s nadměrnou fluktuací pracovních sil. Struktura vedení firmy vykazuje logické znaky a ukazuje se jako plně funkční. V podniku pracuje jediný člověk na pozici manažera, má také svého zástupce. Z toho vyplývá, že směřování firmy je plně v rukou jediné osoby, která tak může pružně reagovat na potřeby trhu i firmy samotné.

Zaměstnanci nebyla v tomto dotazníku příliš kladně hodnocena možnost dalšího kariérního růstu, který je přitom hodnocen jako jeden z nejdůležitějších motivačních prvků. Situace je nicméně způsobena především samotnou strukturou zaměstnanecké základny i skutečností, že se jedná o relativně malou firmu.

Zaměstnanci byli v drtivé většině případů plně seznámeni s cíli společnosti RATAJ, a.s. a odpovídajícím způsobem je reflektují. Tento pozitivní trend by měl být vedením společnosti rozhodně udržen. Za velké plus můžeme také označit to, že pro zaměstnance znamená jejich zaměstnání dostatečnou příležitost pro vlastní seberealizaci i skutečnost, že zaměstnanci nejsou se svými nadřízenými v žádném zásadním konfliktu.

V doplňujícím šetření k podnikové kultuře vyznívá velmi pozitivně absolutní spokojenost zaměstnanců se svým působením ve firmě, ovšem, jak již bylo uvedeno v diskuzi k samotnému vyhodnocení otázky, nebylo možné posoudit, zda byla tato otázka pravdivě zodpovězena většinou respondentů. Nicméně v následném ústním rozhovoru s kontrolním vzorkem pěti osob byla tato informace potvrzena.

Způsob nejčastěji využívané komunikace zcela odpovídá velikosti firmy a počtu zaměstnanců a není zapotřebí jej nijak zásadně měnit také vzhledem ke skutečnosti, že doposud funguje bezproblémově.

Mimopracovní setkávání zaměstnanců představuje důležitou součást utužování kolektivu, Je tedy nanejvýš důležité tyto aktivity podporovat také vedením firmy RATAJ, a.s., jako jeden ze způsobů zlepšení podnikové kultury i samotné týmové spolupráce zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku.

Zpracováním dotazníku VSM 94 bylo vyhodnoceno celkem pět kulturních dimenzí. Tímto postupem bylo objektivně zjištěno, že v rámci podnikové kultury předmětné společnosti se lze popsat kulturní dimenze: spíše malého mocenského odstup, vyšší míru individualismu u zaměstnanců, kteří přitom upřednostňují feminní přístup. Společnost funguje na základě orientace, která se pohybuje na rozmezí mezi krátkodobou a dlouhodobou. Dále bylo šetřením zjištěno, že mezi zaměstnanci panuje velká obava z nejistoty, která souvisí s neochotou přijímání změn.

Jak vyplývá z uskutečněného šetření za pomoci VSM 94, první z kulturních dimenzí představuje malý mocenský odstup mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. V případě společnosti RATAJ a. s. je to jednoznačně pozitivní stav. Díky tomuto přístupu je navozována spíše neformální atmosféra v rámci rozhodovacích procesů firmy, která účelně napomáhá ke snížení stresových situací zaměstnanců.

Podle VSM 94 následuje kulturní dimenze spojená s individualismem. Jeho vyšší míra je způsobena především individuálním přístupem k plnění povinností cíleně vedoucích k výsledkům práce, který přijímá vedení společnosti a požaduje ho po svých podřízených. Individualismus tak klade na zaměstnance skutečně velmi vysoké nároky. Naproti tomu pozitiva tohoto fenoménu můžeme spatřovat především v tom, že zaměstnanci mohou mnohem pružněji reagovat na případné podněty a přijmout odpovídající opatření. Takový systém je tedy vysoce flexibilní.

Ovšem individualismus s sebou nutně nese vysokou míru odpovědnosti za úspěchy či neúspěchy, které ve sledované firmě nejsou dostatečně zmírňovány ve smyslu kolektivní odpovědnosti pracovníků. Zaměstnanci jsou tak zásadně svazováni odpovědností za výsledky veškerého svého počínání, což snižuje významně ochotu k vlastní iniciativě nejen v případě zavádění inovativních řešení. Zaměstnanci jsou také vystaveni vyšší stresové zátěži, která se projevuje nižší rezistencí vůči onemocněním, ale také rychlejších vyčerpáním sil ve výrobním procesu. Proto je nutné tuto situaci řešit na úrovni vedení podniku.

Z dotazníku VSM 94 dále vyplynula kulturní dimenze spojená s feminními přístupy. Ty se vyznačují především vzájemnou důvěrou, solidaritou a podporou, skromností a péčí o své blízké. Tato skutečnost potvrzuje, že právě spolupráce a týmový přístup je pro fungování podniku podstatný a že zaměstnanci takovým způsobem na svých pracovištích skutečně fungují. Pro zaměstnance je kromě toho velmi důležitá úroveň a kvalita života mimo zaměstnání a jsou připraveni tuto úroveň podporovat společnými akcemi apod. Výsledky jsou poměrně zajímavé, vzhledem k drtivé převaze zaměstnanců mužského pohlaví v podniku, ovšem z hlediska podnikové kultury je taková situace pozitivní ve směru posunu do znalostní ekonomiky.

Další zpracování dotazníku VSM 94 přineslo informace o orientaci firmy z hlediska dlouhodobosti vs. krátkodobosti. Vypočítaný index vypovídá o rozhraní mezi dlouhodobým a krátkodobým směrem orientace. V případě společnosti RATAJ, a.s. nepatrně převažuje orientace dlouhodobá. V tom případě lze konstatovat, že je taková situace pro sledovanou společnost pozitivní, neboť pracovníci se zaměřují významně také na další vývoj firmy, snaží se o hospodárnost procesu výroby, investice a o inovativní přínos.

Kulturní dimenze velké obavy z nejistoty je primárním problémem podnikové kultury společnosti RATAJ a. s. Proto jí byla v rámci této práce věnována náležitá pozornost a navrženy odpovídající možnosti vedoucí k jejímu odstranění, či alespoň minimalizaci. Velmi vysoká míra nejistoty, která byla v rámci vyhodnocení dotazníku zjištěna, představuje doposud nejzávažnější problém z hlediska řízení podniku i podnikové kultury z hlediska žádoucího posunu do znalostní ekonomiky jako takové. Stres spojený s vysokou mírou nejistoty se nutně musí projevovat na pracovním výkonu všech zaměstnanců.

Tento stav má nepochybně negativní vliv na zaměstnance, kteří jsou paralyzováni především v oblasti vlastní tvůrčí činnosti, invencí a využití vlastního potenciálu. Takový stav také negativně ovlivňuje kulturní dimenzi kolektivismu (v dnešní době moderní výraz – týmový duch). Odpovídající systém motivačních benefitů by výrazně napomohl zvrátit výše popsaný negativní stav. Zaměstnanci by byli motivováni k vlastní aktivitě a zvyšování úsilí namísto toho, aby se obávali postihů i za dílčí neúspěch. S tím souvisí také zlepšení vztahů mezi zaměstnanci samými, které, jak bylo zjištěno průzkumem, nejsou na adekvátní úrovni. Podporou kolektivismu lze tedy účinně snížit stresovou zátěž i obavy z nejistoty většiny zaměstnanců.

Ačkoliv je zaměstnanecká základna z hlediska věkové struktury, délky trvání pracovního poměru, či například porozumění zaměstnanců s nadřízenými na nadstandardní úrovni, jako problematické se jeví zejména další vzdělávání zaměstnanců. V tomto ohledu se negativně projevuje právě zkušenost současných zaměstnanců. Vzhledem k nim přistupuje vedení firmy jen sporadicky k realizování dalšího vzdělávání a prohlubování jejich kompetencí. Navrhovaným řešením stávající situace je podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců, zejména v oblasti jazykových kompetencí, které jsou na nedostatečné úrovni. Pouze 32 % zaměstnanců má základní znalosti anglického nebo německého jazyka. Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje z velké části se zahraničními firmami, je znalost jazyků velmi důležitá například při vyřizování objednávek, akceptování individuálních požadavků zákazníků či reprezentaci firmy na veletrzích. Během prvního roku by bylo účelné zaměřit dalšího vzdělání na základní znalosti cizích jazyků na komunikativní úrovni. Pro zaměstnance ve vedoucích pozicích je nezbytné po ukončení tohoto kurzu pokračovat ve výuce jazyků na úrovni zaručující odbornou znalost využitelnou při obchodních jednáních. Kurzy by bylo vhodné organizovat během pracovní doby dvakrát týdně přímo na pracovišti. K tomuto účelu firma disponuje velmi dobře zařízenou školící místností, která byla pořízena díky dotačním prostředkům Evropské unie.

Problematickou se jeví otázka kariérního růstu zaměstnanců. RATAJ, a.s. je firma velikosti malého podniku s minimálně diferencovanou strukturou vedení. V tomto případě tedy kariérní systém není natolik důležitou otázkou a také nemůže být jedním z hlavních pilířů podnikové kultury.

Naopak velmi důležité je přikročit k celkovým změnám ve vedení porad té části zaměstnanců, kteří se v jejich rámci pravidelně scházejí. Jak vyplývá z výsledků šetření, je zejména úroveň vedení porad na nedostatečné úrovni a tyto briefingy nesplňují základní cíle, zejména z hlediska operativních změn při vedení výroby apod. Je zapotřebí především zkvalitnit zpětnou vazbu při komunikaci mezi zaměstnanci, vytvořit dostatečný prostor při pravidelných poradách, kdy právě zpětnovazební diskuse může být tím nejlepším nástrojem pro aktivnější zapojení zaměstnanců při poradách, ověření pochopení aktuální problematiky a zároveň také umožněním jednotlivým zaměstnancům využít vlastní invenci. Inovace pomohou udržovat firmu konkurenceschopnou. Kromě toho lze tímto způsobem také nadále zvyšovat zodpovědnost zaměstnanců za dosahování výsledků firmy.

Aby však bylo toto vědomí spoluzodpovědnosti skutečně účinně akceptované, je opět zapotřebí vedením firmy vytvořit odpovídající motivační prostředky.

Největší motivací pro zaměstnance by představovalo především zavedení 13. platu, stravenek, či příspěvek na důchodové spoření. Pro zaměstnavatele je také relativně výhodné zavedení stravenek. Tyto motivační prostředky jsou již v dnešní době standardem. V případě firmy RATAJ, a.s. bylo také účelné využít mimopracovní aktivity svých zaměstnanců, kteří pravidelně setkávají při různých sportovních a kulturních akcích. I nevelká podpora těchto akcí zaměstnavatelem by přinesla značné motivační účinky a posílila by pocit sounáležitosti zaměstnanců se společností.

Firemní kultura není jen správné chování, etické kodexy či to, jak je firma zařízená. Hlavní složkou firemní kultury je motivace a komunikace. Firemní kultura je chování zaměstnanců k sobě navzájem, ke klientům, dodavatelům, je to celkové klima, které vládne ve společnosti. Toto klima také ovlivňuje vzájemná důvěra a zaměstnanecká spokojenost. Znamená to, jak se také lidé drží psaných i nepsaných pravidel chování.

Z dvou proběhlých dotazníkových šetření byly následně získány informace v odpovídajícím rozsahu a na jejich základě formulovány postupy ve smyslu doporučení pro vedení firmy.

Souhrn návrhů:

- prohlubování kolektivismu na pracovišti (podpora vlastní tvůrčí činnosti, invencí a využití vlastního potenciálu),
- prohlubování kolektivismu mimo pracoviště (mimopracovní setkání, sportovní a kulturní akce),
- zpětná vazba při komunikaci, zejména v rámci pravidelných porad (dostatečný prostor pro diskuse),
- systematická podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců (jazykové kurzy),
- zavedení odpovídajícího systému benefitů (13. plat, stravenky, příspěvek na důchodové spoření),
- zlepšení systému zaškolování nových pracovníků.

Výše uvedené kroky by měly přispět k výraznému zlepšení podnikové kultury v akciové společnosti RATAJ a jejímu posunu ve směru do znalostní ekonomiky.

7 Summary

The main objective of my Bachelor's thesis titled "Business culture in a selected company" was to characterize business culture by its decisive dimensions and propose certain changes leading to the desired states of business culture in the chosen company.

I divided the thesis into two sections. In the first section I focused on theory. After the study of technical literature I described the basic theoretical concepts and relations regarding business culture. At first I defined basic terms such as "culture" and "business culture" which serve as an introduction to the given topic. I then focused on the origin of business culture, its value for organizations, its functions, elements and principles. Through the typology of business culture and signs of strong business culture I worked my way through to its changing.

In the practical section I analyzed business culture of the company RATAJ a.s. by using a questionnaire survey. This company is located in Nedabyle. My effort with the survey was to find out how the personnel is satisfied with their occupation, how the communication between employees and employers is working out, if the employees are sufficiently motivated, how occupational schooling works and many other issues. I then proposed a solution to improve the current situation in the company on the basis of the results of my questionnaire survey.

Keywords: business culture, motivation, collectivism, knowledge economy

8 Přehled použité literatury

LUKÁŠOVÁ, R. (2010a). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

LUKÁŠOVÁ, R. (2010b). *Organizační kultura a její změna: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

LUKÁŠOVÁ, R. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

LUKÁŠOVÁ, R., & SURYNEK, A. (2010). *Sociologie pro ekonomy a manažery: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

LUKÁŠOVÁ, R., & NOVÝ I. a kol. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

KRNINSKÁ, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Grada.

KRNINSKÁ, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Grada.

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

URBAN, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

PFEIFER, L. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

LIVIAN, Y., F. & PRAŽSKÁ, L. (2003). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém.

TRUNEČEK, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

NOVÝ, I. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

BROOKS, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.

KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

KUBÍČKOVÁ, L., & RAIS, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.

BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press.

NOVÝ, I. (1996) *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.

PFEIFER, L., & UMLAUFOVÁ (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

HOFSTEDE, G. (1998). *Masculinity and Femininity. The Taboo Dimensions of National Cultures*. CA: Sage Publications.

HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. (2004). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill

DEAL, T., E. & KENNEDY, A., A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Perseus Books.

9 Seznam grafů, obrázků, otázek, tabulek a příloh

Graf 1 Čas na vlastní osobní či rodinný život	39
Graf 2 Dobré pracovní prostředí.....	40
Graf 3 Rozumět si s přímým nadřízeným.....	42
Graf 4 Jistota zaměstnání.....	43
Graf 5 Dobrá spolupráce.....	45
Graf 6 Radit se se svým přímým nadřízeným	46
Graf 7 Pracovní růst.....	48
Graf 8 Rozmanitá a dobrodružná práce	49
Graf 9 Osobní stálost a spolehlivost	51
Graf 10 Šetnost.....	52
Graf 11 Vytrvalost	54
Graf 12 Úcta k tradici	55
Graf 13 Napětí a nervozita při práci	57
Graf 14 Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným	58
Graf 15 Většinu lidí se dá věřit.....	60
Graf 16 Dobrý manažer	61
Graf 17 Organizační struktura	63
Graf 18 Soupeření mezi zaměstnanci	64
Graf 19 Organizační předpisy podniku	66
Graf 20 Lidské selhání.....	67
Graf 21 Zaměstnanci dle pohlaví.....	108
Graf 22 Věková struktura zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	108
Graf 23 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	109
Graf 24 počet odpracovaných let zaměstnanců celkem.....	109
Graf 25 Počet odpracovaných let zaměstnanců ve firmě Rataj, a.s.	110
Graf 26 Počet zaměstnanců v různých pozicích ve firmě RATAJ, a.s.....	110
Graf 27 Graf spokojenosti zaměstnanců ve firmě RATAJ, a.s.	110
Graf 28 Graf významu práce pro zaměstnance ve firmě RATAJ, a.s.	111
Graf 29 Graf stavu seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíly firmy RATAJ, a.s.....	112
Graf 30 Graf nejčastěji používaných komunikačních kanálů pro interní komunikaci zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.....	112
Graf 31 Graf zachycující odpovědi na možnost seberealizace zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.....	113
Graf 32 Graf zachycující úroveň porozumění zaměstnanců s nadřízenými v rámci firmy RATAJ, a.s.	113
Graf 33 Graf hodnocení úrovně vzdělávacího systému firmy RATAJ, a.s.	114
Graf 34 Graf hodnocení průběhu školení zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	114
Graf 35 Graf četnosti realizovaných školení zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.....	115
Graf 36 systému odměňování jako motivace pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s.	115
Graf 37 Graf způsobu vedení porad pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s.	116

Graf 38 Graf posouzení dostatečnosti pravomocí zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	116
Graf 39 Graf úrovně zaškolování nových zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	117
Graf 40 Graf četnosti mimopracovního setkávání zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.	117
Obrázek 1 Podniková kultura a její úroveň (E. H. Schein)	12
Obrázek 2 Organizační kultura a její změna	15
Obrázek 3 Proces motivace	27
Obrázek 4 Proces plánovaného vzdělávání	29
Obrázek 5 Standardní křivka učení	31
Otázka 1 Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.....	38
Otázka 2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)..	40
Otázka 3 Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.....	41
Otázka 4 Mít jistotu zaměstnání	43
Otázka 5 Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře vychází	44
Otázka 6 Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích	46
Otázka 7 Mít příležitost pracovního růstu	47
Otázka 8 Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství	49
Otázka 9 Osobní stálost a spolehlivost	50
Otázka 10 Šetrnost.....	52
Otázka 11 Vytrvalost	53
Otázka 12 Úcta k tradici	55
Otázka 13 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci	56
Otázka 14 Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými	58
Otázka 15 Většinou lidí se dá věřit.....	59
Otázka 16 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.....	61
Otázka 17 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízeného je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.....	62
Otázka 18 Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku	64
Otázka 19 Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.....	65
Otázka 20 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.....	67
Otázka 21 Pohlaví.....	72
Otázka 22 Věková struktura	73
Otázka 23 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	74
Otázka 24 Odpracovaná léta.....	75
Otázka 25 Odpracovaná léta ve firmě	76
Otázka 26 Pozice ve firmě.....	77
Otázka 27 Spokojenost v zaměstnání	78

Otázka 28 Význam práce pro jednotlivce v rámci firmy.....	79
Otázka 29 Seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíli firmy.....	80
Otázka 30 Prostředek komunikace mezi zaměstnanci.....	81
Otázka 31 Prostor pro seberealizaci	82
Otázka 32 Porozumění s nadřízenými	83
Otázka 33 Vzdělávací systém společnosti.....	84
Otázka 34 Školení zaměstnanců.....	85
Otázka 35 Četnost školení	86
Otázka 36 Odměňování jako motivace.....	87
Otázka 37 Způsob vedení porad	88
Otázka 38 Dostatečné pravomoci.....	89
Otázka 39 Zaškolování nových zaměstnanců.....	90
Otázka 40 Mimopracovní setkávání zaměstnanců	91

Tabulka 1 Čas na vlastní osobní či rodinný život.....	38
Tabulka 2 Dobré pracovní prostředí.....	40
Tabulka 3 Rozumět si s přímým nadřízeným.....	41
Tabulka 4 Jistota zaměstnání.....	43
Tabulka 5 Dobrá spolupráce.....	44
Tabulka 6 Radit se se svým přímým nadřízeným	46
Tabulka 7 Pracovní růst.....	47
Tabulka 8 Rozmanitá a dobrodružná práce	49
Tabulka 9 Osobní stálost a spolehlivost	50
Tabulka 10 Šetnost.....	52
Tabulka 11 Vytrvalost	53
Tabulka 12 Úcta k tradici	55
Tabulka 13 Napětí a nervozita při práci	56
Tabulka 14 Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným	58
Tabulka 15 Většině lidí se dá věřit	59
Tabulka 16 Dobrý manažer	61
Tabulka 17 Organizační struktura	62
Tabulka 18 Soupeření mezi zaměstnanci	64
Tabulka 19 Organizační předpisy podniku.....	65
Tabulka 20 Lidské selhání.....	67
Tabulka 21 Počet zaměstnanců dle pohlaví.....	72
Tabulka 22 Věková struktura zaměstnanců.....	73
Tabulka 23 Dosažené vzdělání zaměstnanců	74
Tabulka 24 Počet odpracovaných let zaměstnanců	75
Tabulka 25 Počet odpracovaných let ve firmě	76
Tabulka 26 Přehled pozic ve firmě.....	77
Tabulka 27 Spokojenost pracovníků v současném zaměstnání.....	78
Tabulka 28 Vyjádření významu zaměstnání pro jednotlivé pracovníky	79

Tabulka 29 Vyjádření stavu seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíli firmy	80
Tabulka 30 Vyjádření nejčastěji používaných komunikačních kanálů ve firmě.....	81
Tabulka 31 Možnost seberealizace pracovníků v rámci zaměstnání.....	82
Tabulka 32 Úroveň porozumění s nadřízenými	83
Tabulka 33 Úroveň porozumění s nadřízenými	84
Tabulka 34 Průběh školení zaměstnanců firmy.....	85
Tabulka 35 Četnost školení zaměstnanců firmy.....	86
Tabulka 36 Systém odměňování jako motivace pro zaměstnance	87
Tabulka 37 Způsob vedení porad pro zaměstnance.....	88
Tabulka 38 Posouzení dostatečnosti pravomoci.....	89
Tabulka 39 Posouzení úrovně zaškolování nových zaměstnanců	90
Tabulka 40 Posouzení úrovně zaškolování nových zaměstnanců	91
Příloha 1 Dotazníkové šetření.....	108
Příloha 2 Dotazník VSM 94	118
Příloha 3 Dotazník k podnikové kultuře.....	120
Příloha 4 VSM 94 – Výpočet indexů	127

10 Seznam zkratek

VSM 94 - Values Survey Module Questionnaire (Hofstede, G., 1994)

PDI - Index mocenského odstupu

IDV - Index individualismus x kolektivismus

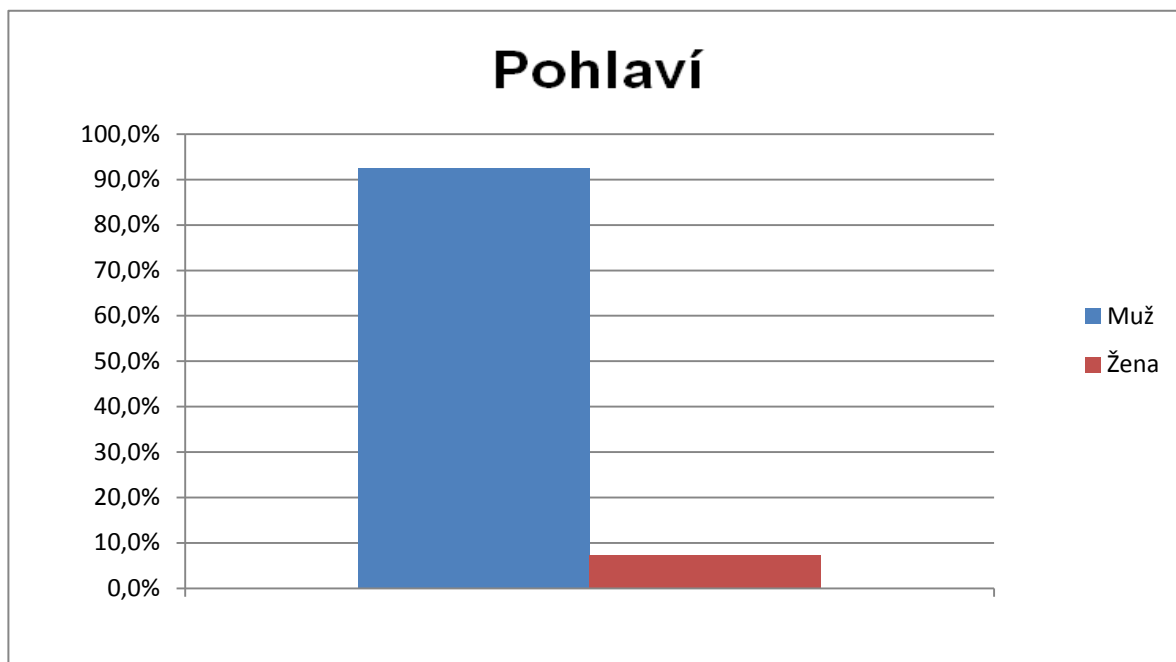
MAS - Index maskulinita x feminita

UAI - Index vyhýbání se nejistotě

LOT - Index dlouhodobá orientace

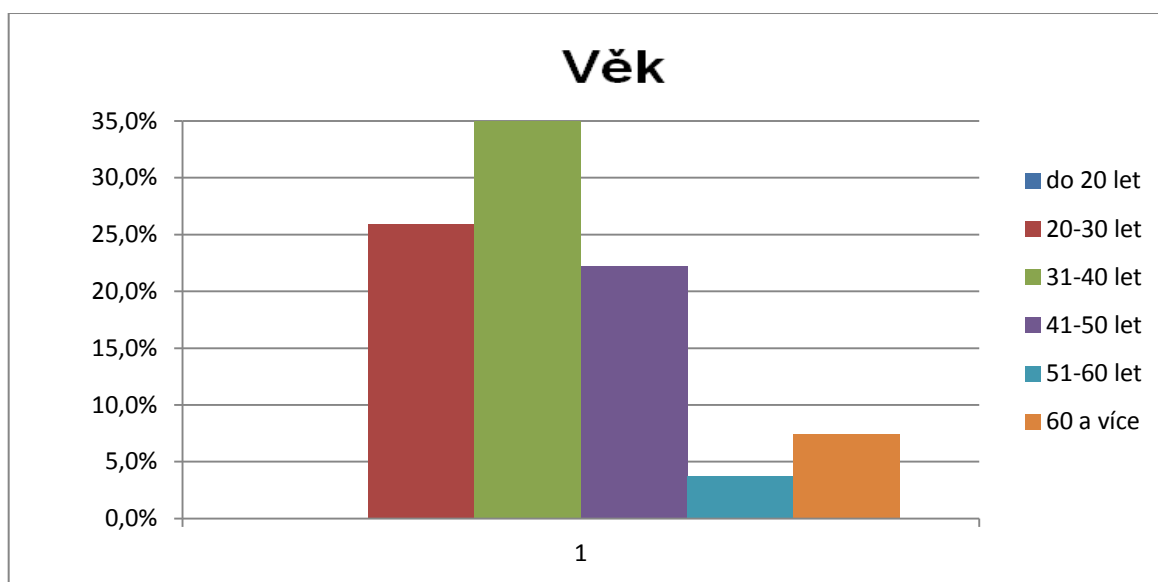
Příloha 1 Dotazníkové šetření

Graf 21 Zaměstnanci dle pohlaví



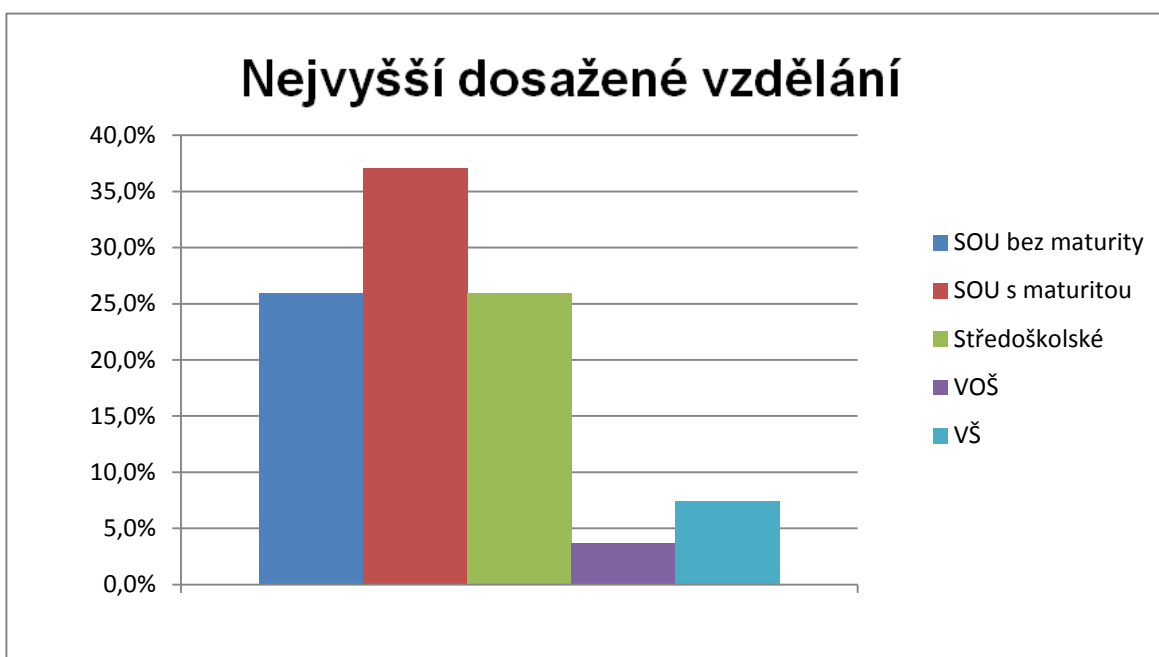
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Věková struktura zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



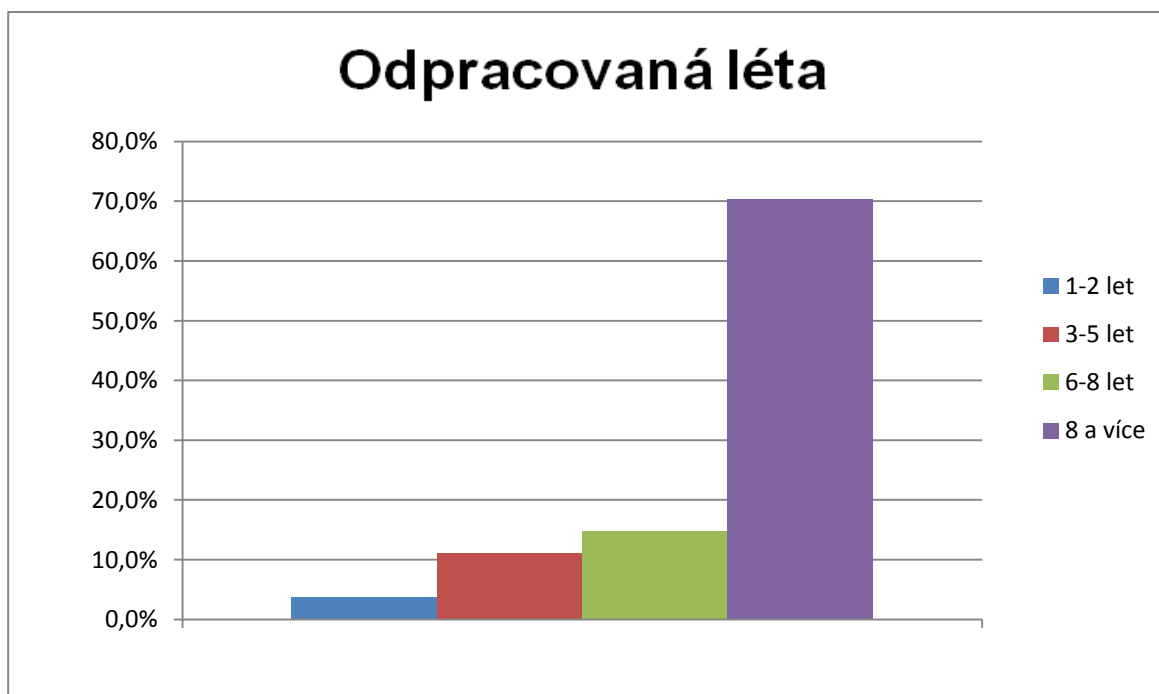
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



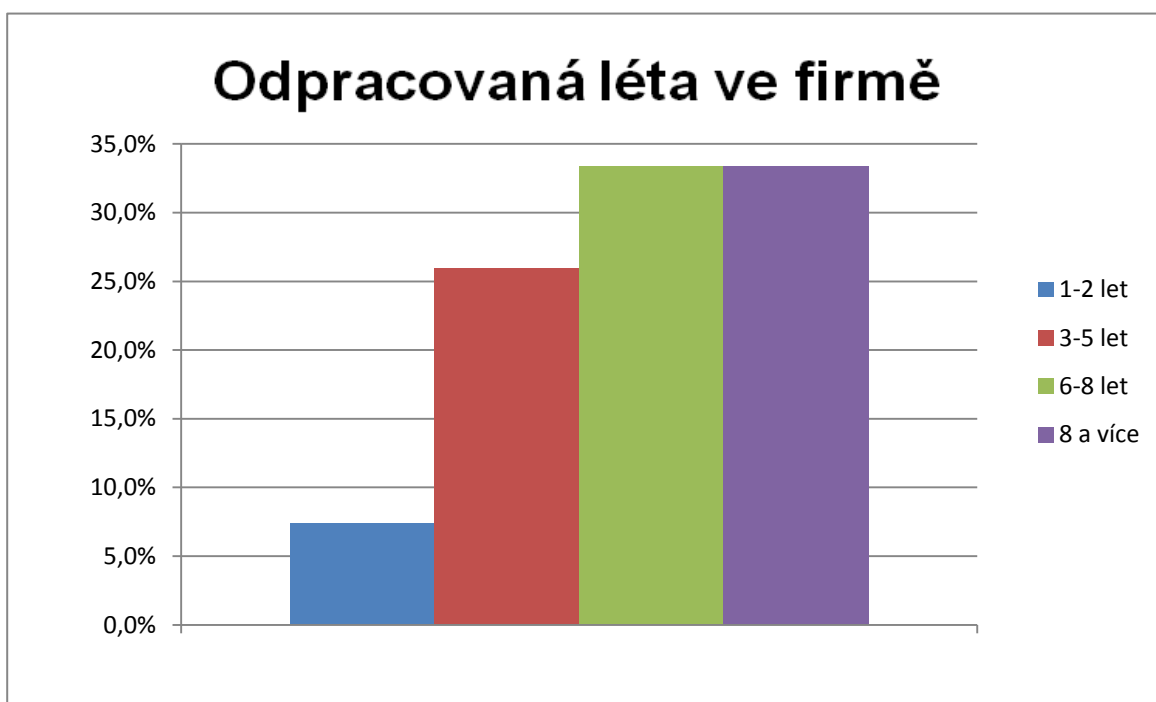
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 počet odpracovaných let zaměstnanců celkem



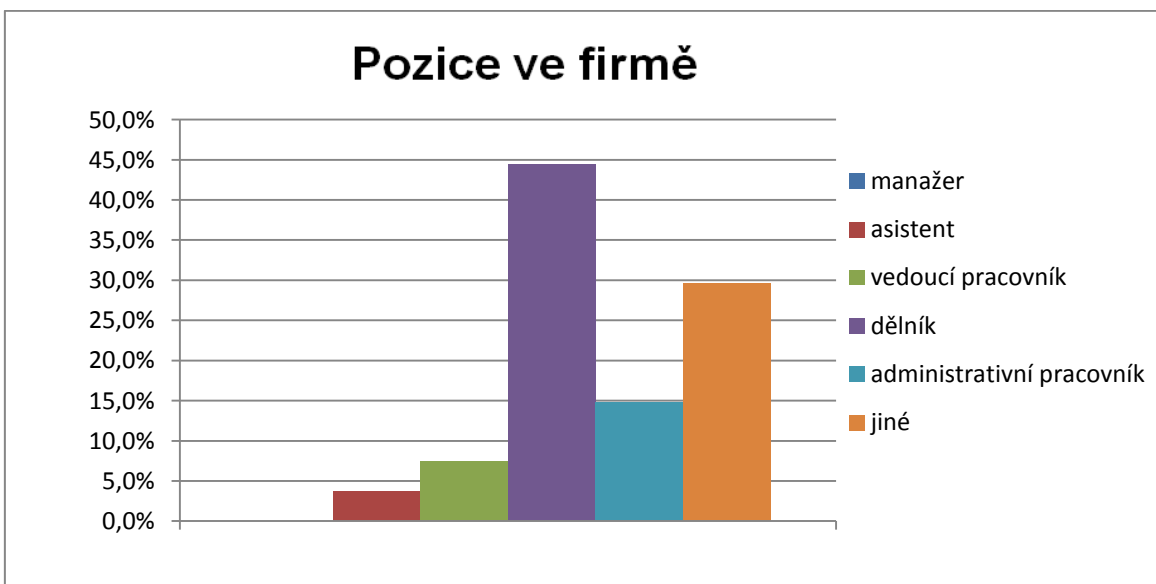
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Počet odpracovaných let zaměstnanců ve firmě Rataj, a.s.



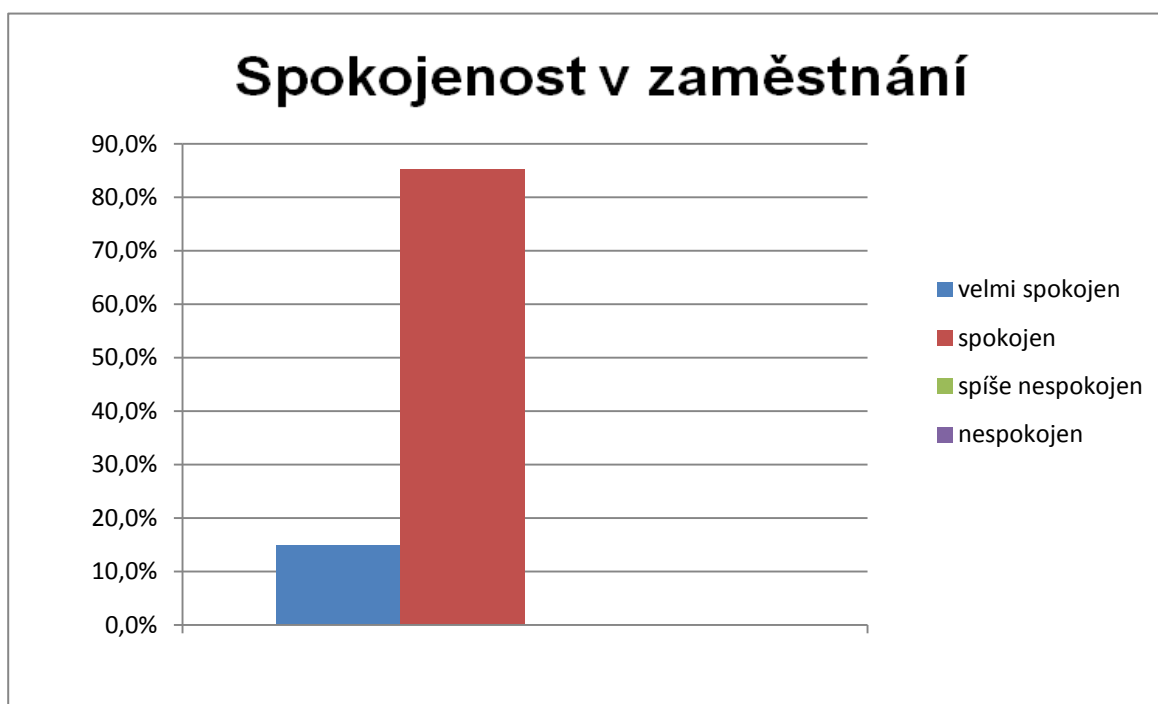
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26 Počet zaměstnanců v různých pozicích ve firmě RATAJ, a.s.



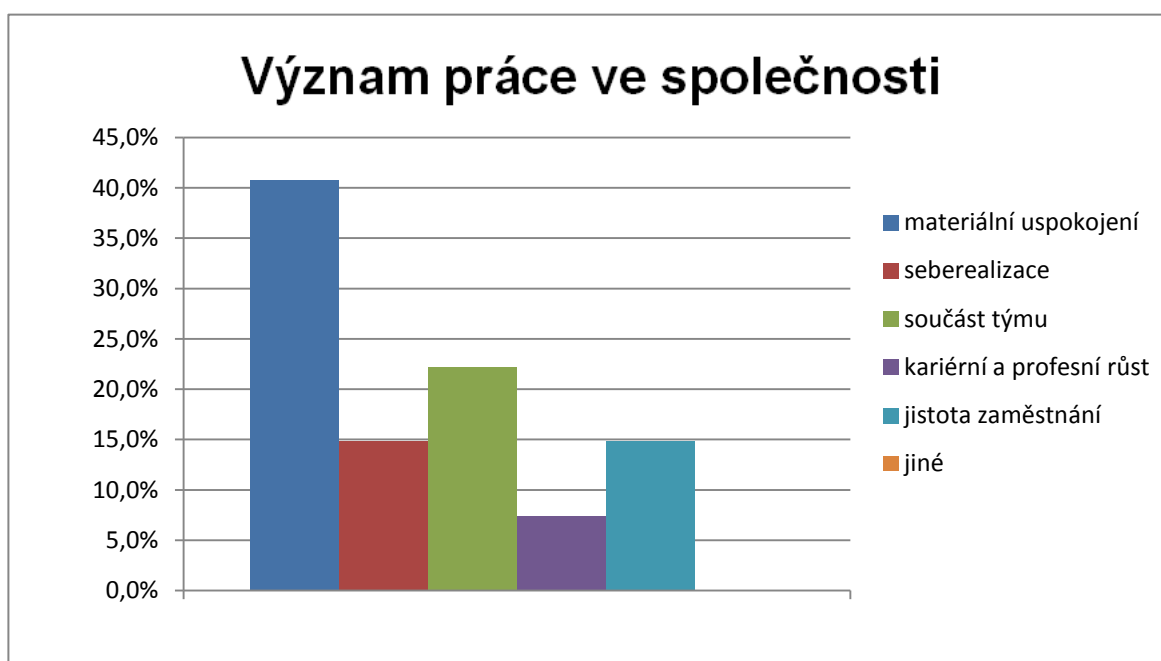
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Graf spokojenosti zaměstnanců ve firmě RATAJ, a.s.



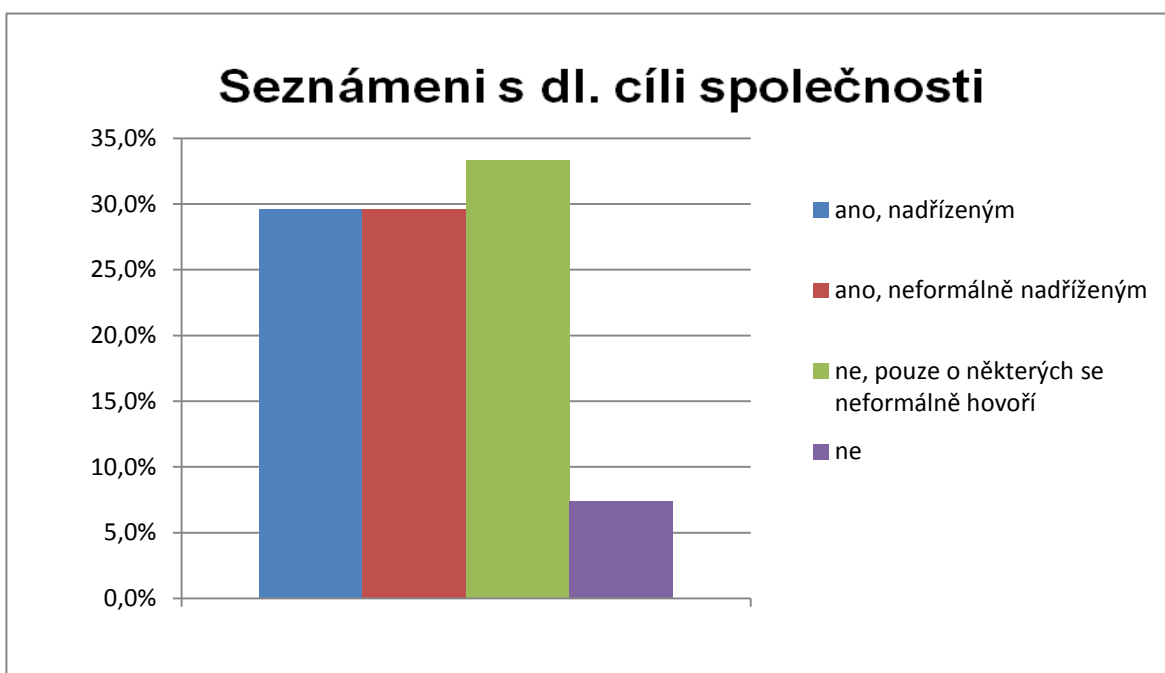
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28 Graf významu práce pro zaměstnance ve firmě RATAJ, a.s.



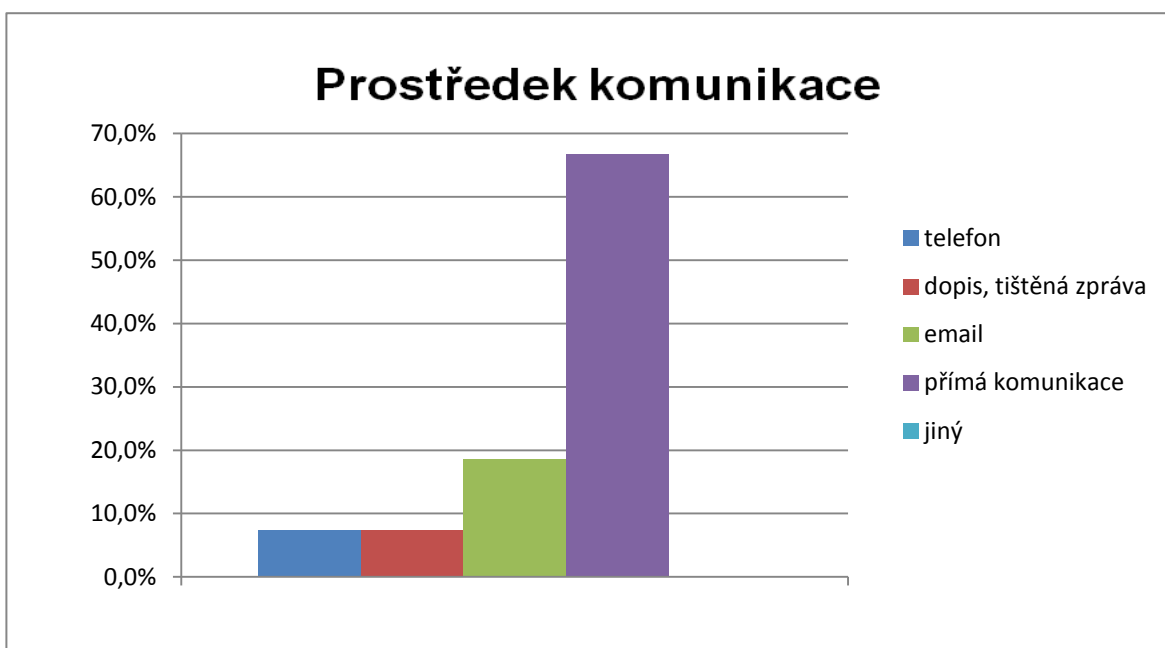
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29 Graf stavu seznámení zaměstnanců s dlouhodobými cíly firmy RATAJ, a.s.



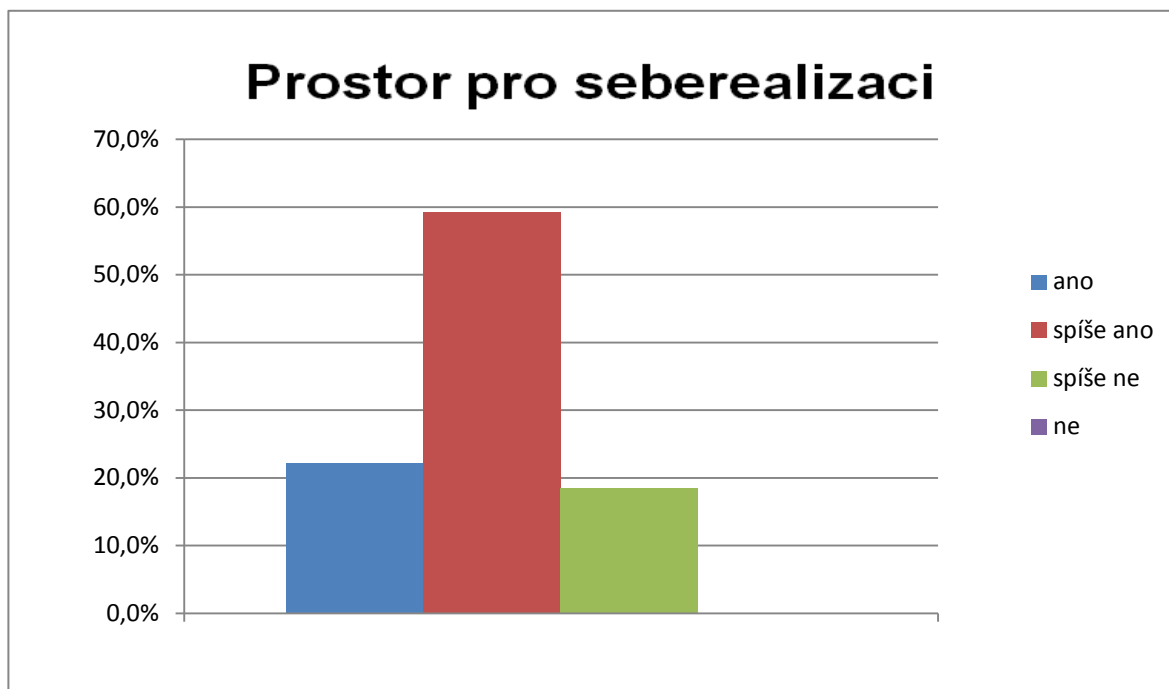
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30 Graf nejčastěji používaných komunikačních kanálů pro interní komunikaci zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31 Graf zachycující odpovědi na možnost seberealizace zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32 Graf zachycující úroveň porozumění zaměstnanců s nadřízenými v rámci firmy RATAJ, a.s.



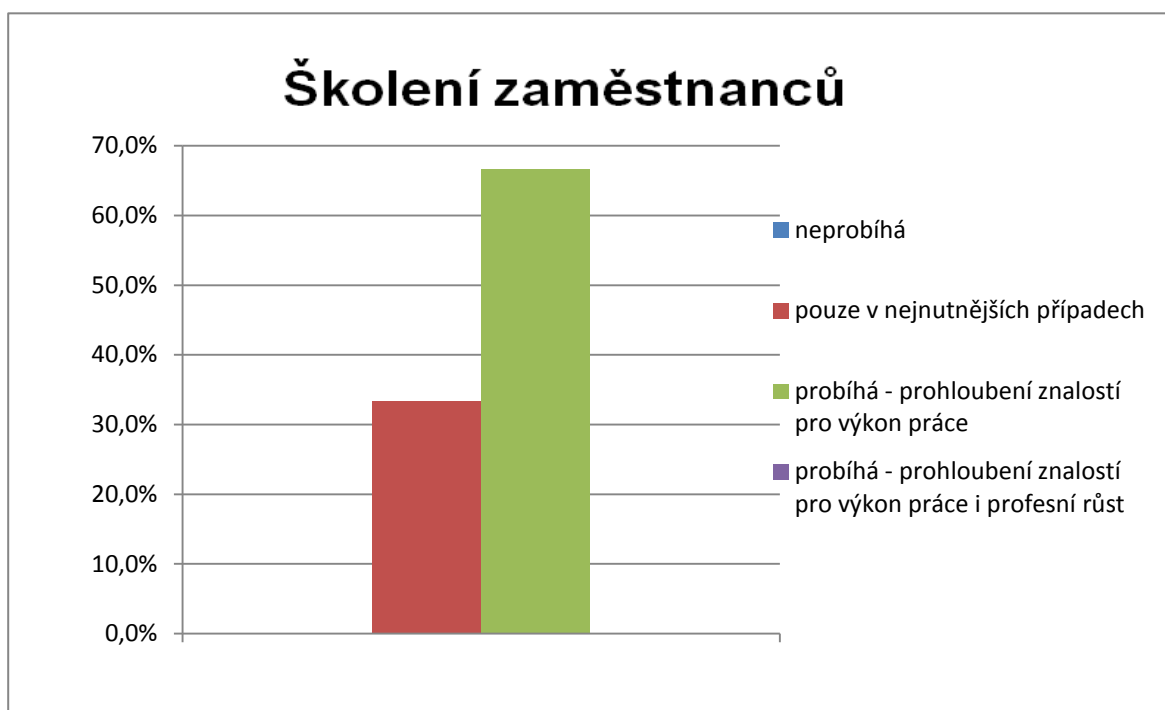
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33 Graf hodnocení úrovně vzdělávacího systému firmy RATAJ, a.s.



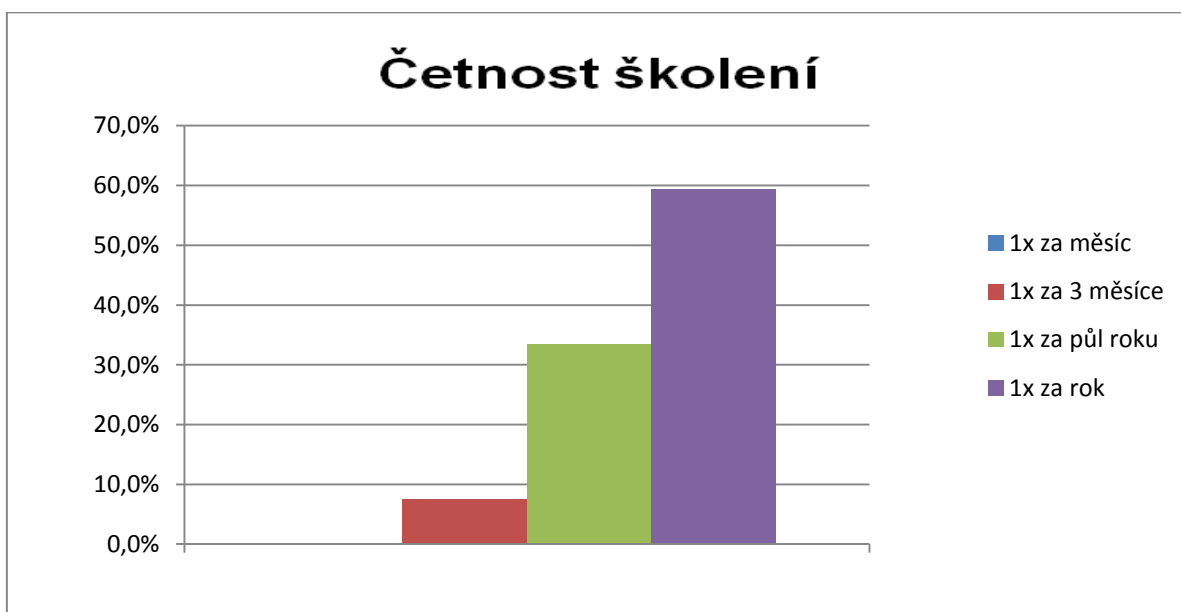
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 34 Graf hodnocení průběhu školení zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



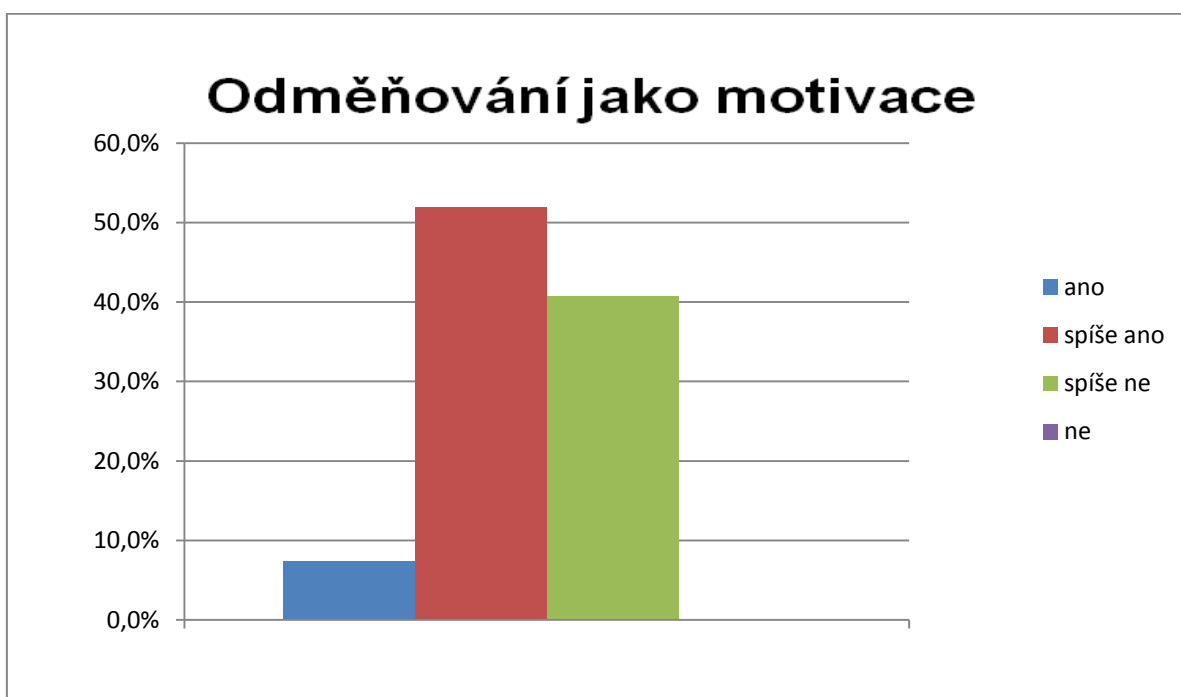
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 35 Graf četnosti realizovaných školení zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



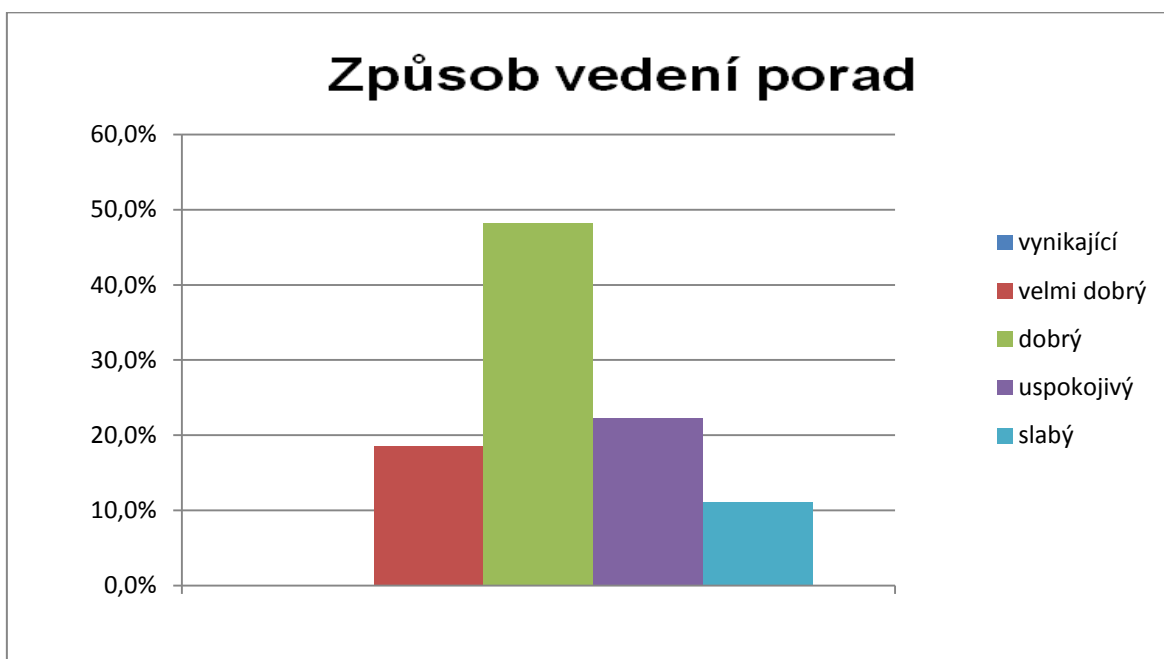
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 36 systému odměňování jako motivace pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s.



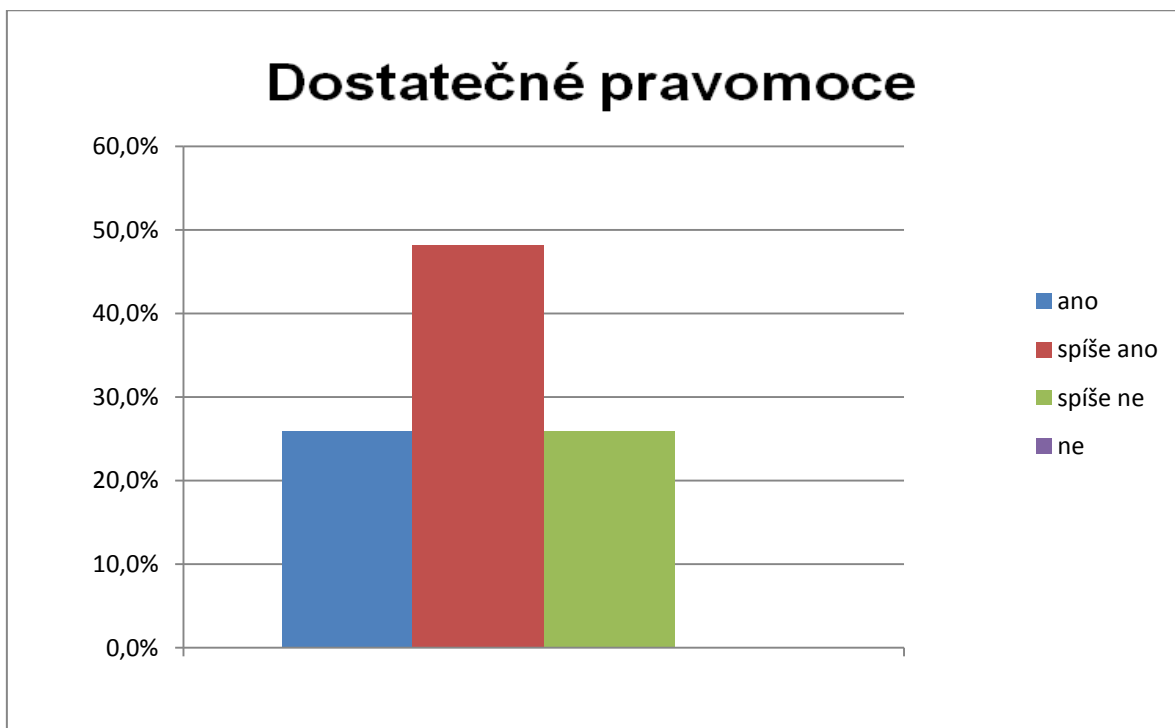
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 37 Graf způsobu vedení porad pro zaměstnance firmy RATAJ, a.s.



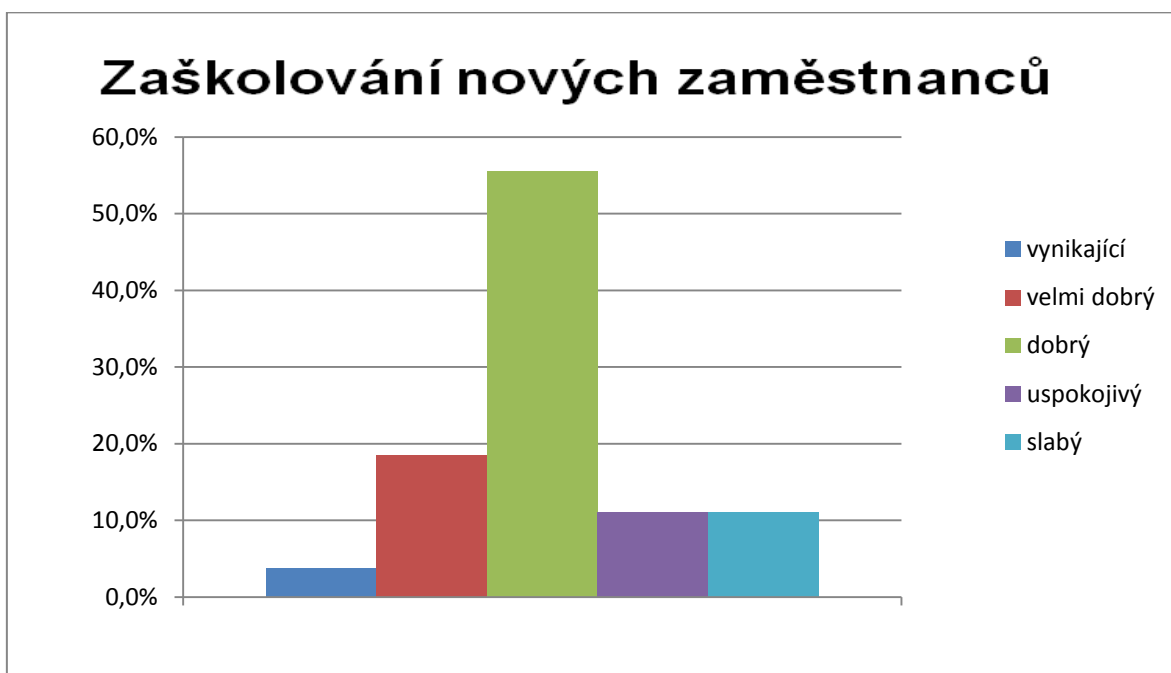
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 38 Graf posouzení dostatečnosti pravomocí zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 39 Graf úrovně zaškolování nových zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 40 Graf četnosti mimopracovního setkávání zaměstnanců firmy RATAJ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994)

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

- 1 nanejvýš důležité
- 2 velmi důležité
- 3 mírně důležité
- 4 málo důležité
- 5 velmi málo důležité či nedůležité

1. Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

3. Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.

1 2 3 4 5

4. Mít jistotu zaměstnání.

1 2 3 4 5

5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

7. Mít příležitost pracovního růstu.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

9. Osobní stálost a spolehlivost

1 2 3 4 5

10. Šetrnost

1 2 3 4 5

11. Vytrvalost

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici

1 2 3 4 5

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

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

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

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

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

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

15. Většině lidí se dá věřit.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Příloha 3 Dotazník k podnikové kultuře

Vážená respondentko, vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o podnikové kultuře ve Vaší firmě. Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce s názvem „ Podniková kultura v malém a středním podniku“.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Adéla Tomšovicová

Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věk:

- a) do 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) 60 a více

3. Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) SOU bez maturity
- b) SOU s maturitou
- c) Středoškolské

- d) VOŠ
- e) VŠ

4. Jak dlouho již pracujete?

- a) 1 – 2 let
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 8 let
- d) 8 a více

5. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- a) 1 – 2 let
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 8 let
- d) 8 a více

6. Která z následujících pozic nejlépe vystihuje Vaši funkci ve firmě?

- a) manažer
- b) asistent
- c) vedoucí pracovník
- d) dělník
- e) administrativní pracovník
- f) jiné

7. Jste spokojen se svým zaměstnáním?

- a) velmi spokojen

- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

8. Co pro Vás znamená práce ve Vaší společnosti?

- a) materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře odvedené práce
- c) možnost být součástí týmu
- d) příležitost ke kariérnímu a profesnímu růstu
- e) jistota zaměstnání
- f) jiné

9. Byl jste seznámen s dlouhodobými cíli společnosti?

- a) ano, nadřizujícím
- b) ano, neformálně nadřizujícím
- c) ne, pouze o některých cílech se neformálně hovoří
- d) ne

10. Který prostředek komunikace směrem k podřízeným je ve Vaší společnosti nejvíce využíván?

- a) telefon
- b) dopis, tištěná zpráva
- c) email
- d) přímá komunikace – „face to face“
- e) jiný

11. Dává Vám Vaše práce prostor pro seberealizaci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. S Vaším nadřízeným si:

- a) rozumíte
- b) spíše rozumíte
- c) spíše nerozumíte
- d) nerozumíte

13. Zhodnot'te vzdělávací systém organizace po dobu působení ve společnosti

- a) vynikající
- b) velmi dobrý způsob
- c) dobrý
- d) uspokojivý
- e) slabý

14. Školení zaměstnanců ve Vaší společnosti:

- a) neprobíhá
- b) pouze v nejnútnejších případech
- c) probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- d) probíhá, s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i profesní růst

15. Pokud pořádáte školení – jak často?

- a) 1x za měsíc
- b) 1x za 3 měsíce
- c) 1x za půl roku
- d) 1x za rok

16. Je odměňování ve Vaší společnosti pro Vás dostatečnou motivací?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Zhodnot'te způsob vedení porad:

- a) vynikající
- b) velmi dobrý
- c) dobrý
- d) uspokojivý
- e) slabý

18. Máte pro svou práci dostatek pravomocí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Zhodnot'te způsob zaškolování nových zaměstnanců:

- a) vynikající
- b) velmi dobrý
- c) dobrý
- d) uspokojivý
- e) slabý

20. Existují formální mimopracovní setkání pracovníků společnosti?

- a) ano, max. 1 ročně
- b) ano, max. 4 ročně
- c) častěji, než 4 ročně
- d) ne, nic takového ve firmě nepořádáme

Příloha 4 VSM 94 – Výpočet indexů

PDI

$$\begin{aligned} & -35 * \frac{2 * 1 + 6 * 2 + 4 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 35 * \frac{0 * 1 + 4 * 2 + 6 * 3 + 2 * 4 + 0 * 5}{12} + \\ & + 25 * \frac{0 * 1 + 4 * 2 + 5 * 3 + 3 * 4 + 0 * 5}{12} - 20 * \frac{0 * 1 + 5 * 2 + 6 * 3 + 1 * 4 + 0 * 5}{12} - 20 = 22,3 \end{aligned}$$

IDV

$$\begin{aligned} & -50 * \frac{5 * 1 + 7 * 2 + 0 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 30 * \frac{5 * 1 + 7 * 2 + 0 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + \\ & + 20 * \frac{5 * 1 + 6 * 2 + 1 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} - 25 * \frac{5 * 1 + 1 * 2 + 6 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 130 = 80,6 \end{aligned}$$

MAS

$$\begin{aligned} & 60 * \frac{7 * 1 + 5 * 2 + 0 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} - 20 * \frac{1 * 1 + 11 * 2 + 0 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + \\ & + 20 * \frac{0 * 1 + 3 * 2 + 4 * 3 + 5 * 4 + 0 * 5}{12} - 70 * \frac{0 * 1 + 5 * 2 + 7 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 100 = 29,1 \end{aligned}$$

UAI

$$\begin{aligned} & 25 * \frac{0 * 1 + 0 * 2 + 12 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 20 * \frac{0 * 1 + 5 * 2 + 2 * 3 + 5 * 4 + 0 * 5}{12} - \\ & - 50 * \frac{0 * 1 + 11 * 2 + 1 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} - 15 * \frac{1 * 0 + 5 * 2 + 7 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 120 = 112,8 \end{aligned}$$

LOT

$$-20 * \frac{0 * 1 + 12 * 2 + 0 * 3 + 0 * 4 + 0 * 5}{12} + 20 * \frac{0 * 1 + 6 * 2 + 5 * 3 + 1 * 4 + 0 * 5}{12} + 40 = 51,6$$