

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Diplomová práce

Autor: Petr Štefan

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

© 2015

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petr Štefan

Provoz a ekonomika

Název práce

Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Název anglicky

Corporate culture and its affect on employee satisfaction

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je identifikovat spokojenost s determinanty podnikové kultury v závislosti na délce pracovního poměru v dané společnosti.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část, která je založena na studiu odborné literatury a tematických článků, přibližuje nejprve samotný pojem podnikové kultury, její význam a jednotlivé vlastnosti.

Navazující empirická část je spojena s primárním studiem a je řešena formou kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Provedená případová studie se zaměřuje na vybranou společnost a pomocí důkladného studia interních dokumentů charakterizuje danou podnikovou kulturu v souvislosti s délkou pracovního poměru v dané společnosti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Interpersonální vztahy, podniková kultura, karierní růst, komunikace, zaměstnanci na pracovišti, motivace

Doporučené zdroje informací

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

David A. Holloway, Dianne van Rhyn. Effective Corporate Governance Reform and Organisational Pluralism: Reframing Culture, Leadership and Followership. Emerald Group Publishing Limited, 2005, ISBN 978-0-76231-205-4

Lukášová, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2951-0

Šigut, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7



Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2015

Čestné prohlášení o autorství

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné rady a vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem respondentům za jejich ochotu a spolupráci při prováděných dotazníkových šetřeních a provedeném rozhovoru.

Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Corporate culture and its affect on the employee satisfaction

Souhrn

Diplomová práce pojednává o podnikové kultuře ve vybrané společnosti. Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost Deloitte a pro samotné účely výzkumného šetření oddělení ICT konzulting. Diplomová práce popisuje a hodnotí současný stav podnikové kultury dané společnosti a také navrhuje možné změny, které by mohly mít pozitivní vliv na zlepšení současného stavu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou samostatných částí, první část je řešena formou literární rešerše a druhá část se zabývá vlastním empirickým výzkumem.

Literární rešerše se věnuje základnímu rozdělení a pojmům podnikové kultury a také slouží jako podklad pro empirický výzkum.

Samotný empirický výzkum se věnuje vybrané společnosti. Popisuje a analyzuje podnikovou kulturu v závislosti na spokojenosti zaměstnanců. Analyzovaná data byla získána pomocí studia interních dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnancem ICT oddělení ve společnosti Deloitte. Diplomová práce hodnotí získané údaje a navrhuje doporučení, které by mohly mít pozitivní vliv na zlepšení situace podnikové kultury v dané společnosti.

Klíčová slova

interpersonální vztahy, podniková kultura, karierní růst, komunikace, zaměstnanci na pracovišti, motivace

Souhrn

The diploma thesis deals with the corporate culture in a selected company. For the purpose of the thesis the company Deloitte was chosen and the analysis focuses on the ICT consulting department. The thesis describes the current state of corporate culture of the company and it proposes possible changes that could improve the current state. The thesis is divided into the major parts. The first part is in a form of a literary research, the other one deals with its own empirical research. The literary research is dedicated to the basic distinction of the corporate culture and common terms related to it. It also serves as a foundation for the empirical research. The empirical research focuses on the selected company. It describes and analyses the corporate culture and its correlation with the degree of satisfaction of the employees. The analyzed data were obtained by the usage of internal documents, surveys and of an interview with an employee from the ICT department of the Deloitte company. The diploma thesis evaluates the retrieved data and offers suggestions that could lead to a possible influence on the current corporate culture in the company.

Key words

interpersonal relations, corporate culture, career growth, communication, employee at a worksite, motivation

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Teoretická část	12
2.2.2 Empirická část	12
3. Teoretická část	13
3.1 Pojem Kultura	13
3.1.1 Pojem podniková kultura a její definice	13
3.1.2 Vymezení podnikové kultury	15
3.1.3 Význam podnikové (firemní) kultury	15
3.1.4 Vlastnosti podnikové kultury	16
3.2 Prvky podnikové kultury	16
3.2.1 Scheinův model organizační kultury	18
3.2.2 Zdroje podnikové kultury	20
3.2.3 Vliv podnikové kultury	20
3.3 Typologie podnikových kultur	23
3.3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	24
3.3.2 Typologie T.E. Deal a A.A. Kennedyho	28
3.3.3 Typologie „Krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese	30
3.4 Silná a slabá podniková kultura	34
3.5 Změna podnikové kultury	36
3.5.1 Nástroje změn podnikové kultury	37
3.5.2 Zavádění změny v podnikové kultuře	38
3.5.3 Modely změny podnikové kultury	39
3.6 Moderní pohled na podnikovou kulturu	42
3.6.1 Corporate identity (podniková identita)	42
4. Empirická část	43
Analýza podnikové kultury ve společnosti Deloitte	43
4.1 Společnost Deloitte	43
4.1.1 Podniková historie	44
4.1.2 Podniková příslušnost	44
4.1.3 Podniková kultura	44
4.2 Deloitte v České republice	45
4.2.1 Audit, ověřování a řízení podnikových rizik	45
4.2.2 Daňové poradenství	47
4.2.3 Finanční poradenství	49
4.2.4 Poradenské služby	50
4.3 Podniková strategie	51
4.4 Struktura organizace společnosti	51
4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
4.5.1 Modul 1 - Celková spokojenost zaměstnanců	56
4.5.2 Modul 2 - Komunikace s přímým nadřízeným	58
4.5.3 Modul 3 - Interpersonální vztahy na pracovišti	59
4.5.4 Modul 4 - Profesní rozvoj a kariérní růst	61
4.5.5 Modul 5 - Odměňování a hodnocení / motivace	64
4.5.6 Modul 5 - Vnitřní motivace zaměstnanců	67
4.5.7 Modul 6 - Styl řízení	69
4.5.8 Modul 7 - Hodnocení organizace práce	75

4.5.9	Modul 8 - Psychická náročnost práce	77
4.6	Zpráva z polostrukturovaného rozhovoru	79
5.	Shrnutí kvalitativního šetření a formulace doporučení	83
5.1	Doporučení pro zlepšení	87
5.1.1	Zvýšení zájmu o zaměstnance na juniorních pozicích.....	87
5.1.2	Rozdělení práce.....	87
6.	Závěr	89
7.	Seznam zdrojů.....	91
7.1	Literární zdroje	91
7.2	Internetové zdroje.....	92
8.	Přílohy	93
9.	Seznam grafů, tabulek a obrázků.....	111

1. Úvod

Kultura jako taková může mít hodně podob a její projevy mohou být rozdílné. Kultury však mají jedno společné, vždy jsou součástí určité společnosti. Kultura také pomáhá stmelovat a zároveň odlišovat společnost od ostatních.

Podnik je sám o sobě organismus, který je ovlivňován jevy a vlivy vnějšího prostředí. V tomto vnějším prostředí se podnik snaží kooperovat a přizpůsobit se mu. Podnik, kooperující v určitém prostředí, se snaží přežít pomocí určitých procesů. Jedny z mnoha procesů jsou přizpůsobení se a předpovídání budoucích vlivů. Zda podnik využívá tyto dva procesy dobře, ukazuje jeho tržní pozice a síla, kterou disponuje či ji posiluje.

Podnikovou kulturu pozná každý člověk, který začne žít produktivním životem. Člověk se s ní setkává vždy, když nastupuje do jakéhokoliv zaměstnání. Dotyčný poté musí respektovat určité pravidla, normy, chování, etiku a komunikaci specifickou pro danou společnost, kde je zaměstnán. Kulturu v podniku nelze přesně kvantifikovat, proto je podniková kultura brána jako veličina kvalitativní. Když se na pojem podnikové kultury budeme dívat z pohledu zaměstnance, tak uvidíme, že podniková kultura je určitý typ myšlení, chování, který působí na lidské vědomí. Vychází z činností, které jsou už minulostí a mohou ovlivňovat činnost, jež bude následovat v budoucnu. Zaměstnanci společností si ji předávají a sdílejí mezi sebou.

Podniková kultura má na fungování podniku určitý vliv, zvláště když je nastavena tak, že může pozitivně ovlivnit hospodářský výsledek společnosti. Může také utvářet dobrou image společnosti a výrobků, které jsou produkovány. Dobře nastavená podniková kultura také pomáhá zaměstnancům k snadnějšímu porozumění vizí a orientovat se v prostředí společnosti. Může také vytvářet kvalitní pracovní prostředí pro implementaci nových postupů důležitých pro výkon kvalitní práce.

Kvalitní výkon je také ovlivněn spokojeností zaměstnanců. Na spokojenost má samozřejmě vliv zavedená podniková kultura, která by měla zaměstnance motivovat a podporovat je k vytváření kvalitních výkonů v práci. Podmínky nastavené skrz společnost by měly podporovat jejich spokojenost. Je samozřejmě na každé společnosti, jak si dané podmínky nastaví a jaké možnosti ke spokojenosti v rámci pracovního poměru zaměstnancům nabídne. Jak již bylo zmíněno, společnosti chtějí kladný hospodářský výsledek, a toho dosáhnou zejména zajištěním kvalitních pracovních

výkonů odvedených zaměstnanci. Z toho vyplývá, že pokud chce společnost kvalitní pracovní výkony od zaměstnanců, tak by měla nastavit takovou podnikovou kulturu, která vede zaměstnance ke spokojenosti při práci, jež vykonávají.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Obecným cílem diplomové práce je za pomoci získaných dat a následné analýzy zhodnotit podnikovou kulturu vybrané společnosti a identifikovat spokojenost zaměstnanců s determinanty podnikové kultury v závislosti na délce pracovního poměru v dané společnosti.

Specifickými cíli práce jsou teoretické zhodnocení problematiky podniková kultura, charakterizování vybrané společnosti a aplikace kvalitativního výzkumu. Pomocí výsledků výzkumu budou vytvořeny doporučení k možnému zlepšení zavedené podnikové kultury v dané společnosti.

2.2 Metodika

2.2.1 Teoretická část

Tato část je zpracována na základě studia dostupných zdrojů české a zahraniční odborné literatury a tematických článků. Teoretická část přibližuje čtenáři samotný pojem podniková kultura, hodnotí její význam a popisuje jednotlivé vlastnosti.

2.2.2 Empirická část

Empirická část vychází z teoretické části a k její analýze jsou využita převážně měkká data. Proto jsou pro výzkum této části použity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Data, která jsou pro výzkum použita, jsou získána z interních zdrojů vybrané společnosti. U získaných interních dat je použita analýza podnikové dokumentace, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem vybrané společnosti. Výstupem vyhodnocení je doporučení pro vybranou společnost.

3. Teoretická část

3.1 Pojem Kultura

„Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.

Kultura je na jedné straně výsledkem adaptace, na druhé straně je ale také nástrojem adaptace sociálních skupina podmínky, ve kterých žijí. Je to dynamický systém explicitních a implicitních pravidel.“¹ Tento systém je vytvořen z důvodu koexistence kultury. Tvoří soubor pravidel, hodnot, názorů a norem. Sdílené pravidla, hodnoty, názory a normy chování určují způsoby, kterými se determinuje podstata kultury. Tento soubor je jedinečně charakteristický pro každou samostatnou skupinu a předávání sdíleného souboru jedincům probíhá během procesu učení.

3.1.1 Pojem podniková kultura a její definice

Každý podnik má svoji danou podnikovou kulturu a může být tedy chápán nejen jako výrobní subjekt, ale i jako určitý společenský a kulturní systém. Pojem podniková kultura je možné chápat jako soubor pravidel, hodnotových norem, vzorců vhodným pro jednání. Projevuje se jako spolupráce a styky mezi spolupracovníky v rámci jednoho podniku, kteří se řídí podle pravidel daných zvyků.

Podniková kultura má mnoho definic, které jsou uváděny v mnoha literárních zdrojích. Každý z autorů těchto publikací pohlíží na podnikovou kulturu jinak. Níže je zmíněno několik definic vybraných autorů:

Šigut píše ve své knize: *„firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“²*

Vláčil ve své knize popisuje firemní kulturu daleko širší definicí: *„ve smyslu empirické sociologie pojem firemní kultury analytický ... organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání*

¹ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 12. ISBN 978-80-247-2951-0

² Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str. 9. ISBN 80-7357-046-7

*výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.*³

Na podnikovou kulturu lze nahlížet i z hlediska personálního řízení. Podniková kultura může být totiž vnímána jako nástroj procesu řízení.

Marques a Jirásek uvádějí ve své knize rozsáhlou definici: *„podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech života... Podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“*⁴

Definici, která je hodně využívána v odborných literárních zdrojích, definuje Schein a píše: *„...vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné, a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“*⁵

Po přečtení výše zmíněných odborných definic pojmu podniková kultura se dá říci, že kultura podniku je chápána jako soubor sdílených hodnot, norem chování a předpokladů, které jsou používány při jednání, chování a myšlení členů daného subjektu a také u případů materiální a nemateriální povahy. Jsou to zkušenosti, které byly získávány v procesu učení. Tyto zkušenosti se projevují už výše zmíněným chováním, jednáním a myšlením.

³ Vláčil, J. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Codex Bohemia, 1997. str. 20. ISBN 80-85963-42-6

⁴ Marques, C., Jirásek, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. str. 248. ISBN 80-7265-038-6

⁵ Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992, str. 12. ISBN 1-55542-487-2

3.1.2 Vymezení podnikové kultury

Existují 2 základní přístupy, jak bývá vymezena podniková kultura. Prvním přístupem je přístup **interpretativní**.

- „Má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech.“⁶

Interpretativní přístup zohledňuje metaforický pohled na podnikovou kulturu, při kterém je možno chápat samotný podnik jako kulturu.

Druhým přístupem je přístup **objektivistický**.

- „Kultura je chápána jako něco „co organizace má.“ Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.“⁷

3.1.3 Význam podnikové (firemní) kultury

V praxi existuje všestranný konsensus o vlivu kultury na průběh podnikových jevů. „Armstrong (1999) podtrhuje její přínos při realizaci poslání a strategii organizace. Současně však upozorňuje (podobně jako další), že podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace.“

„Nový (1993) dále spatřuje význam kultury v jejím těsném vztahu k řídicím procesům v podniku – zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. Nový hovoří o synergickém efektu mezi podnikovou kulturou a procesy koordinace, integrace a motivace.“⁸

Význam firemní kultury také spočívá v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek. Tím ovlivňuje i výkonnost celé organizace.

⁶ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 20. ISBN 80-247-0648-2

⁷ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 21. ISBN 80-247-0648-2

⁸ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str. 70. ISBN 80-7357-046-7

Dobře zavedená firemní kultura může zvýšit výkonnost firmy až o 20-30 % oproti firmě, kde je kultura na nižší úrovni.

3.1.4 Vlastnosti podnikové kultury

Každý autor prezentuje jinou definici pojmu podniková kultura. Charakteristiky jednotlivých vlastností podnikové kultury se velmi často také různí. Souhrnně je však možno vyjmenovat několik společně uváděných vlastností, kterými podniková kultura disponuje:

- organizační jednotka je kultura, která vzniká a přizpůsobuje se v čase v procesu učení,
- má dlouhodobý charakter a není moc proměnlivá,
- každá organizace má svojí specifickou kulturu,
- ovlivňuje faktory působící na vnitřní a vnější okolí,
- kultura vzniká v procesu učení.

3.2 Prvky podnikové kultury

Autoři se liší v definicích pojmu podniková kultura, ale v prvcích podnikové kultury se shodují. Rozdělení prvků je následující: **základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování a artefakty**, které mohou být materiální nebo nemateriální povahy.

Základní přesvědčení

„Jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Jsou pro nás natolik samozřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost či – přesněji – opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problémů.“

Hodnoty a postoje

„Je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam „co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“. Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Termín postoj se –

zjednodušeně řečeno – rozumí vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.“

Normy chování

„Jsou sepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Nejedná se o formální normy stanovené organizací, ale o neformální pravidla chování, které členové sdílejí, jejichž dodržování je ve skupině „odměňováno“ a nedodržování „trestáno“.“⁹

Artefakty

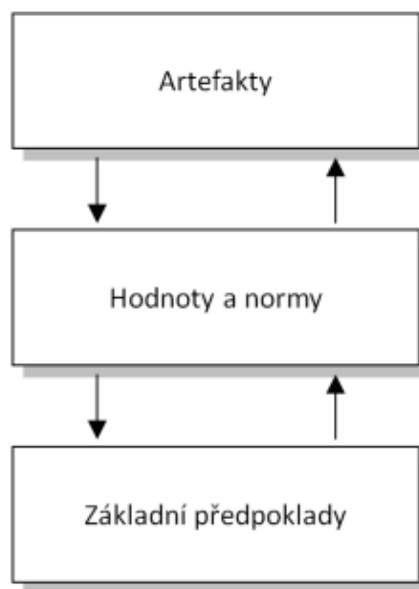
Jak již bylo zmíněno výše, artefakty mohou být materiální a nemateriální povahy. Materiální povahou je většinou vybavení firmy, produkty vytvářené společností, brožury určené na propagaci, výroční zprávy, budovy a jejich architektura. Artefakty nemateriální povahy jsou historiky, firemní mluvy, zvyky, ceremoniály, firemní hrdinové. Do této kategorie můžeme zařadit i symboly jako jsou např. logo firmy.

⁹ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 18-25. ISBN 978-80-247-2951-0

3.2.1 Scheinův model organizační kultury

„Je modelem v současnosti nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším. Svým pojetím organizační kultury jako jevu strukturovaného do tří rovin ovlivnil Schein celou generaci badatelů zabývajících se výzkumem organizační kultury.“

Obrázek 1 - Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Zpracování podle publikace Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2

Artefakty

„Představují nej povrchnější, pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá (tj. může je vidět, slyšet...), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou.“

Hodnoty a normy chování

„Představují rovinu částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou a managementem organizace také částečně ovlivnitelnou. Na to, co je v organizaci považováno za důležité a jaké normy chování tam panují, může pozorovatel usuzovat jen zprostředkovaně (na základě prováděných rozhodnutí, užívaných kritérií odměňování, na základě chování pracovníků...).“

Základní přesvědčení

Představují podle Scheina: „nejhlubší rovinu, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Vzhledem k tomu, že obsah

základních přesvědčení je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný.

Šipky v Scheinově modelu naznačují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují.¹⁰

Základní přesvědčení určuje, co je v organizaci bráno jako důležité a jaké normy chování se zde budou vyskytovat; hodnoty a normy poté určují konkrétní chování a artefakty. Díky této posloupnosti mohou vznikat soudržné vzorce chování a myšlení.

Scheinův model také ukazuje i na opačný směr vlivu – od artefaktů k základnímu přesvědčení, tedy od povrchových vrstev k vrstvám vnitřním.

¹⁰ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 26-27. ISBN 978-80-247-2951-0

3.2.2 Zdroje podnikové kultury

Zdroje, jež ovlivňují firemní kulturu lze hledat ve více vrstvách a je jich velké množství. Autoři, kteří se zabývají pozorováním a následnou selekcí těchto faktorů, je klasifikují každý svým způsobem. Nejvíce připomínané faktory, ovlivňující firemní kulturu jsou zmíněny níže:

- *„Vliv prostředí (vliv sociálních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury...),*
- *vliv zakladatele či dominantního vůdce, vládce, manažerů,*
- *vliv velikosti a délky existence organizace,*
- *vliv využívaných technologií.“¹¹*

Vlivy, které byly uvedeny výše, nejsou jedinými zdroji, patřícími ke zdrojům podnikové kultury, jsou zde mimo jiné zdroje jako:

- organizační kultura,
- metody a systém řízení,
- styl vedení vedoucích pracovníků.

Tyto faktory jsou faktory vnitřního charakteru. Jsou tudíž určeny managementem organizace. Z tohoto důvodu nejsou zahrnuty do zdrojů firemní kultury. Spíše představují projevy firemní kultury.

3.2.3 Vliv podnikové kultury

Firemní kultura má vliv na chod organizace a chování jedinců v organizaci. Vliv firemní kultury se projevuje při tvorbě strategie organizace i při zavedení strategie do praxe. Zvolená strategie je odrazem firemní kultury a má zároveň vliv na firemní kulturu.

Vlivy zmíněné v předchozí kapitole jsou prvky, které zásadním způsobem ovlivňují chod firemní kultury.

¹¹ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 33. ISBN 978-80-247-2951-0

Vliv národní kultury

„Lidé pracující v organizaci jsou příslušníky určitého národa či určitých národů, a tedy i nositeli kultury. Je proto logické, že národně-kulturní rysy myšlení a citění se promítají rovněž do řízení organizace a chování lidí v nich a determinují tak obsah kultury organizační.“

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

„Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují podle nich pro firmu imperativy podněcující vznik určitých přesvědčení, hodnot a norem chování a determinují volbu manažerských praktik, které jsou v organizaci užívány. Pokud pracovníci firem nepřijmou hodnoty a normy chování konzistentní s prostředím, tj. nedokážou reagovat na požadavky prostředí, úspěšnost a existence firmy je ohrožena. Kultura tak podle tohoto náhledu představuje interní reakci na externí imperativy.“

Vliv profese

„Kulturní vlivy profesí spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají výrazně patrné především v profesně homogenních organizacích, zabývajících se příslušným předmětem činnosti“.

Tyto vlivy se liší podle specifik kultury např. u prodejců, marketérů či informatiků.

Vliv zakladatele/ vůdce

„Role vůdce a zakladatele organizace při utváření organizační kultury je zcela unikátní. Zakladatelé organizace mají jasnou vizi a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty.“

Vliv velikosti a délky existence firmy

„Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisí se „zráním“ organizace a jejím růstem.

Členění evolučních fází organizace na

- počáteční fáze,*
- střední věk organizace,*
- organizační zralost.*

Vliv technologií

„Technologie, které jsou v organizaci využívány, ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost technikou a výstavba počítačových sítí např.

- určuje možnosti komunikace v organizaci,*
- ovlivňuje obchodování v elektronické podobě,*
- zlepšuje komunikaci s potenciálním zákazníkem.“¹²*

Díky modernizaci ubývá v daných organizacích orální kontakt a vznikají tak firmy, kde jsou spolupracovníci v kontaktu většinou pouze přes elektronické kanály.

¹² Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 33-36. ISBN 978-80-247-2951-0

3.3 Typologie podnikových kultur

Kultura každého podniku je velice originální, individuální a specifická. Podle dlouholetých výzkumů je ale možno definovat nejčastěji se objevující typy podnikových kultur v praxi. Každá kategorie má svá specifika a podle určitých kritérií jsou rozděleny do skupin.

Autoři většinou vycházejí z teorie od amerického profesora a spisovatele Scheina a z předpokladu obsahových momentů, které se vyskytují v podnikové kultuře. Těmito obsahovými momenty jsou:

- styl řízení a převládající způsob kontroly,
- zaměstnávání spolupracovníků,
- možnosti rozhodování,
- možnosti hodnocení pracovníka a jejich rostoucí kariéra,
- interpersonální vztahy,
- pravomoc a odpovědnost.

Následující tabulka popisuje nejpoužívanější typologie podnikové kultury, které jsou popsány níže.

Tabulka 1 - Typologie podnikových kultur

Jména autorů	Typologie formulované	Rok vzniku	Typologie podnikové kultury
R. Harrison & Ch. Handy	Ve vztahu k organizační struktuře	1972	Kultura moci Kultura rolí Kultura úkolů Kultura osob
T.E. Deal & A.A. Kennedy	Ve vztahu k vlivu prostředí a k reakci organizace na prostředí	1982	Kultura drsných hochů Kultura tvrdé práce Kultura sázky na budoucnost Procesní kultura
„Krychle 2S“ R. Goffee & G.Jones	Ve vztahu k chování organizace	1998	Síťovitá kultura Námezdní kultura Fragmentální kultura Pospolitá kultura

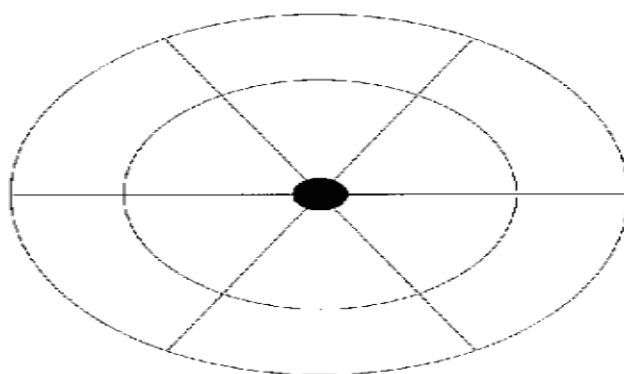
Zdroj: Zpracováno podle publikace Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

3.3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie vydána a publikována Rogerem Harrisonem v roce 1972, byla pravděpodobně první typologií podnikové kultury. Harrison vymezil čtyři základní typy podnikové kultury a pojmenoval je jako kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. Na Harrisona navázal posléze Charles Handy, který rozšířil Harrisonovu teorii o jednoduchá schémata, díky nimž popsal organizační strukturu podniku.

Kultura moci

Obrázek 2 - Kultura moci



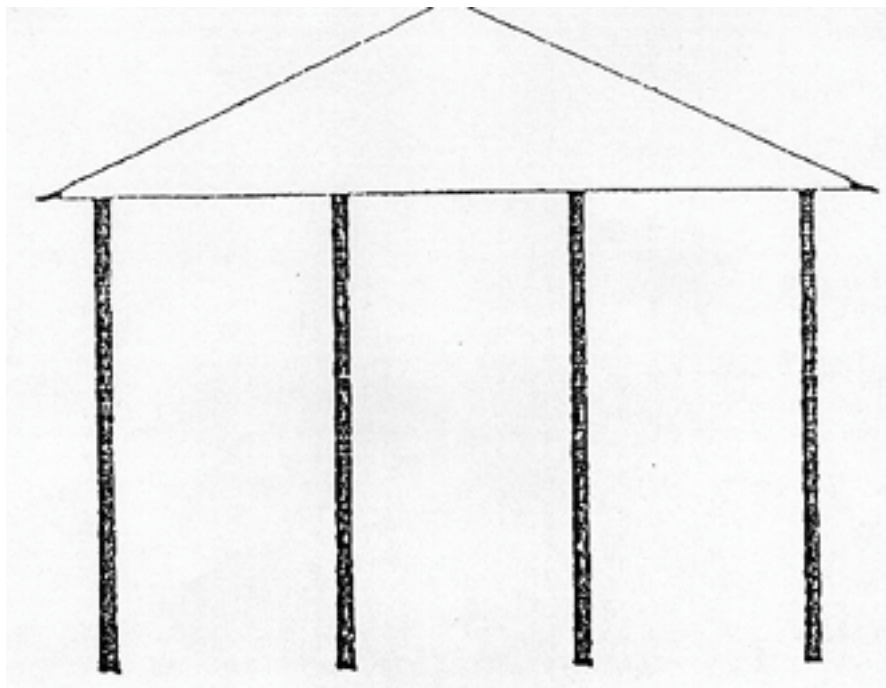
Zdroj: Zpracování podle Notes on organization climate [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://ils.unc.edu/daniel/614/orgculturenotes.html>

(angl. The power culture) je kulturou, ve které dochází k dominanci jedinců, kteří jsou v centru organizace. „Typickou organizační strukturu představuje pavučina (viz Obrázek 2 - Kultura moci). Vlákná pavučiny, rozbiehající se ze středu, představují „paprsky“ síly a vliv, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Úspěch organizace tohoto typu závisí ovšem na osobách v centru organizace. Kultura moci je podle autorů tradiční kulturou velkých zločineckých organizací, častá bývá ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi, v malých firmách, v rodinných podnicích.“¹³

¹³ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 100. ISBN 978-80-247-2951-0

Kultura rolí

Obrázek 3 - Kultura rolí



Zdroj: Zpracování podle Notes on organization climate [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://ils.unc.edu/daniel/614/orgculturenotes.html>

(angl. The role culture) je kulturou, která je založena na dodržování pravidel a postupů, a která respektuje logiku a plány.

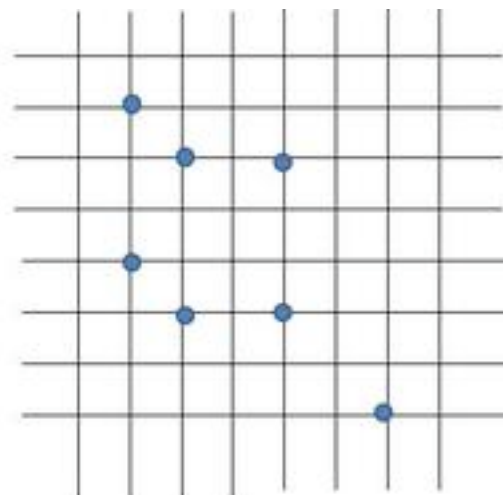
„Pojmem role se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníka v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Strukturou odpovídající takovéto kultuře je hierarchická struktura znázorněna jako řecký chrám.

Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance,...)(viz Obrázek 3 - Kultura rolí). Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role. Kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovaný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace či náklady. Jako příklad kultury zaměřené na role bývají nejčastěji uváděny státní správa, armáda či velké komerční organizace.“¹⁴

¹⁴ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 101. ISBN 978-80-247-2951-0

Kultura úkolu (výkonu)

Obrázek 4 - Kultura úkolu (výkonu)



Zdroj: Zpracováno podle *Change management [online]*. [cit. 2015-11-04] Dostupné z: <http://newtrendsmanagement.wikispaces.com/Change+Management.?showComments=1>

(angl. The task culture) V této kultuře dochází k orientaci na úkoly, jež mají přednost a musí být splněny. Orientace se vztahuje i k projektům, které jsou realizovány.

„Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice (viz Obrázek 4 - Kultura úkolu (výkonu)), jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Úkolem managementu fungujícím v této kultuře je soustřeďovat se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem, založeným spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení.“

Problémy mohou nastat při

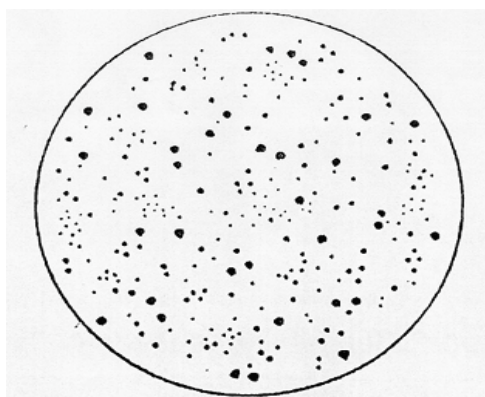
- nedostatku zdrojů,
- pocitu managementu kontrolovat metody a výsledky,
- prosazování individuálních cílů.

„Bez ohledu na zmíněné potíže, jež mohou nastat, je tato kultura podle Handyho mezi manažery nejpreferovanější, zejména manažery na nižší a střední úrovni.“¹⁵

Typický příklad jsou reklamní agentury.

Kultura osob (podpory)

Obrázek 5 - Kultura osob (podpory)



Zdroj: Zpracování podle Notes on organization climate [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://ils.unc.edu/daniel/614/orgculturenotes.html>

(angl.. The person culture) Hlavní podstatou této kultury se stává jedinec. Vzniká především tam, kde je snaha pár jedinců (právník, lékař) se spojit a rozdělit si náklady na provoz, vybavení, administrativu apod.

„Schematicky může být znázorněna jako shluk, (viz Obrázek 5 - Kultura osob (podpory)), v němž žádný jedinec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Základem moci – projevuje se jen tehdy, je-li její uplatnění nutné – je odbornost. Organizace je podřízena jednotlivci a její existence závisí na jednotlivci.“¹⁶
Příkladem kultury osob můžeme uvést vysokoškolské učitele.

V dnešní době je typologie Harrisona a Handyho brána jako zastaralá a překonaná. Ale není možné říci, že by nebyla nijak významná. Ve své době hrála velice významnou roli díky své jednoduchosti a srozumitelnosti.

¹⁵ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 101. ISBN 978-80-247-2951-0

¹⁶ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 102. ISBN 978-80-247-2951-0

3.3.2 Typologie T.E. Deala a A.A. Kennedyho

Typologie podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho říká, že organizační kultura podniku je nejvíce ovlivněna prostředím, ve kterém podnik funguje a snaží se uplatnit na trhu. Je to jiný pohled na organizační kulturu, než tomu bylo v předchozí kapitole a typologie výše zmíněné. Typologie Deala a Kennedyho je rozdělena do čtyř typů: Kultura drsných hochů, Kultura tvrdé práce, Kultura sázky na budoucnost a Procesní kultura. Tyto kultury jsou určeny základními faktory, a to jsou míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu.

Tabulka 2 - Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	Malá	„Procesní kultura“	Kultura „Sázky na budoucnost“
		Malá	Velká
		Míra rizika	

Zdroj: Zpracování podle publikace Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2

Kultura drsných hochů

(angl. The tough-guy, macho culture) se vyznačuje přítomností individualistů, kteří podstupují riziko a také potřebují rychlou zpětnou vazbu o tom, zda měly jejich aktivity úspěch.

„Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami. Díky tomu jsou pracovníci vystaveni vysokému tlaku a jejich problémem bývá „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku.“¹⁷

Typické příklady jsou zábavný průmysl (film, televize), kosmetický průmysl, reklamy či poradenství.

¹⁷ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 80. ISBN 80-247-0648-2

Kultura tvrdé práce

(angl. The work hard, play hard culture) Podniky, které upřednostňují tuto kulturu, jsou podniky, při jejichž podnikání je malé riziko a zpětná vazba je rychlá. Dávají přednost práci v týmu, aktivitě, kreativitě propojené se zábavou.

„Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“ a o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí, tým pak produkuje objem. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby.“

Kultura sázky na budoucnost

(angl. The best-your-company culture) se vyskytuje tam, kde míra rizika při rozhodování je velká a zpětná vazba pomalá.

„Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, proto musí být nesmírně uvážlivé. Chyby si není možné dovolit. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí.“

Příkladem podniku s takovou kulturou může být letecká či naftařská společnost.

Procesní kultura

(angl. The process culture) U této kultury se objevuje malé riziko a nízká nebo téměř žádná zpětná vazba. Zaměstnanci jsou většinou soustředěni na to „jak věci dělají“, než na to, „co dělají“.

„Protože chybí jasně definovaný úspěch, hrdiny vytvářejí spíše pozice než samotní lidé. Důraz se klade na pojmenování funkcí, na funkční kompetence a na formality. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna.“¹⁸

Příkladem procesní kultury jsou banky, pojišťovny či státní správa.

¹⁸ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 80-81. ISBN 80-247-0648-2

3.3.3 Typologie „Krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato typologie je značně specifická. Zahrnuje totiž vztahy, které panují v organizaci a zjišťuje tak, jaký vliv mají tyto vztahy na efektivnost/výkonnost organizace.

O této typologii se mluví jako o typologii „krychle 2S“, a to proto, že jsou zde použity 2 dimenze. První je sociabilita a druhá je solidarita.

Sociabilita/družnost – „Družnost měří upřímnou přátelskost a nehmotné vztahy (ve kterých lidé nevidí prostředek k uspokojení svých vlastních cílů).

Solidarita (mysl) – Solidarita měří schopnost sledovat společné cíle rychle a efektivně, bet ohledu na osobní vazby. ¹⁹

Od těchto dvou pojmů a jejich začátečních písmen je odvozen název krychle.

Tabulka 3 - Model teorie "krychle 2S".

Sociabilita	Vysoká	Sít'ovitá	Pospolitá
	Nízká	Fragmentální	Námezdní
		Nízká	Vysoká
		Solidarita	

Zdroj: Vlastní zpracování podle publikace Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2

Sít'ovitá kultura

(angl. The networked culture) je založena především na dobrých vztazích, vzájemném přátelství, vstřícnosti a porozumění.

Pozitivní forma

- Přátelství v rámci celé organizace,
- lidé sdílejí informace,
- ochota pomoci.

„Výhodami, které přináší pozitivní forma jsou příjemná pracovní atmosféra, vzájemná péče a empatie, příznivé podmínky pro tvořivost a flexibilitu a vzájemná

¹⁹ Ing. Friedrich. P., MBA, Dr.h.c, Firemní kultura a její vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců. [vid. 2015-9-30]. Dostupné online: <http://www.ustavprava.cz/blog/2014/07/firemni-kultura-jeji-vliv-na-spokojenost-vykon-zamestnancu/>

loajalita pracovníků. Nevýhody jsou tolerance ke špatnému výkonu a vzájemná loajalita.“

Negativní forma

- Politikaření,
- vyhýbaní se riziku v podobě kritiky.

Příkladem pro tento typ kultury může být společnost Danone.

Námezdní kultura

(angl. The mercenary culture) je kulturou s velkým důrazem na firemní cíle a zisk.

„Úkoly jsou v této kultuře posvátné a práce je výzvou sama o sobě. Nemusí být spojena se zábavou, ani s osobními vztahy. Cíle jsou explicitní a pokud možno numericky vyjádřené. Vztahy jsou navazovány instrumentálně – musí něco přinést.“

Pozitivní forma

- *„Sdílení zájmů a cílů,*
- *prvotní je vítězství,*
- *nápady jsou přijímány konstruktivně a produktivně.“*

Příkladem pro tento typ kultury může být společnost Procter&Gamble.

Fragmentální kultura

(angl. The fragmented culture) Typické pro tuto kulturu je nízká úroveň obou dimenzí, jednak vztahů, tak společných cílů.

„Pracovníci jsou většinou individualisté, pracující pro sebe. Především pracují pro svou pověst a kariéru. Těmto lidem nejde o to, aby byli nejlepší v organizaci, ale aby byli nejlepší ve městě, v zemi či ve svém oboru. Své cíle si stanovují sami a k profesionálnímu výkonu jsou motivováni vnitřně.

Výhodou je, že díky nízké míře sociability nemají pracovníci strach kritizovat ostatní. Nevýhodou bývá pak nízká míra loajality k organizaci. Lidé také mezi sebou nespolupracují.

To, že lidé mezi sebou nespolupracují, platí jak pro negativní formu, tak i pro pozitivní formu fragmentální kultury.

Začne-li být kultura disfunkční, představuje největší riziko. Zaměření sama na sebe a svůj úspěch totiž přeroste v sobeckost a aroganci.

*Příkladem pro tento typ kultury může být výzkumná společnost s velkým individualismem.*²⁰

Pospolitá kultura

(angl. The communal culture) je kulturou, kde jsou velmi dobré jak vzájemné vztahy, tak celkové firemní cíle, ale jde spíše o ideální model.

„Organizace přináší efektivnost a téměř neporazitelnost (samozřejmě za podmínky, že byla dobře zvolena strategie) a jejím členům sebenaplnění.

Pozitivní forma

- *Přátelství,*
- *vlídnost,*
- *sounáležitost.*

Negativní forma

- *Výskyt samolibosti,*
- *v návaznosti na samolibost, lidé začínají opouštět organizaci (nejsou dost motivováni).*²¹

Příkladem jsou často technologické firmy jako Google nebo Apple.

Typologie popsané výše, které jsou rozděleny do tří kategorií podle vztahů, mají podobný charakter a patří mezi nejznámější a nejpropracovanější. Samozřejmě existují i další typologie, které byly vytvořeny pro velice úzký specifický kontext.

Typologie podnikové kultury slouží k pochopení této problematiky a vytvářejí odlišnosti a charakteristické rozdíly mezi společnostmi. V poslední dekádě bylo vytvořeno mnoho typologií, ale žádná se nemůže pokládat za vyčerpávající vzhledem ke zkoumanému jevu a jeho širokému pojetí.

Typologie slouží manažerům pouze jako poznávací strategie vzhledem k organizační struktuře podniku. Pomáhá jim určovat především to, jaká organizační struktura panuje v podniku a jakou organizační strukturu zavést, aby byl podnik úspěšný. Rozpoznání organizační kultury má i samozřejmě svá omezení.

²⁰ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 95. ISBN 80-247-0648-2

²¹ Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 96-97. ISBN 80-247-0648-2

- Každá organizace je specifická svou organizační kulturou a většinou se jedná o sloučení více rysů kultur dohromady.
- Každá organizace není pouze silná, může být i slabá a diferencovaná, a tudíž je zcela neidentifikovatelná.
- Pro odvození a určení organizační kultury je potřeba určitých indikátorů a objektivitu pro objasnění daných jevů. Objektivní však nemůže být člověk, který je součástí pozorované kultury.

Všechny typologie zmíněné výše byly vytvořeny v odlišném kulturním a tržním prostředí. Znalosti a dovednosti v oblasti podnikové kultury mají mnoho výhod pro vedení společnosti nebo pro manažery určitých oddělení. Jedná se především o výhodu poznávací. Tyto dovednosti umožňují porovnání kultury podniku s ostatními podniky. Toto vědění může pozitivně ovlivnit budoucí úspěch či neúspěch společnosti.

3.4 Silná a slabá podniková kultura

Předpokládá se, že koncept firemní kultury má značný vliv na řízení a vnitřní organizaci podniku. Významným způsobem také ovlivňuje spolupráci a jednání pracovníků. Důležité je také to, jakou intenzitou a v jakém rozsahu se toto ovlivnění projevuje. Je tedy důležité zmínit pojmy jako silná a slabá firemní kultura.

Hlavní rozdíl mezi silnou a slabou kulturou spočívá v míře ovlivňování kultury podniku. Slabá kultura je především zranitelnější. Silná kultura je trvalejší a má lepší postoj k obměnám.

Vliv slabé firemní kultury je velmi málo zřetelný. Slabá firemní kultura se projevuje špatným nastavením pravidel a špatným definováním cílů podniku. Může se také projevovat zaváděním opakovaných změn nebo projevováním názorů, za kterými stojí členové manažerského týmu nebo vedení podniku. Slabá kultura má i svá pozitiva, může zvyšovat kreativitu, avšak není příliš dobrý nástroj pro tvorbu účinné podnikové loajality.

Silná firemní kultura se vyjadřuje silnou vazbou na již známá organizační pravidla, normy, zvyklosti a jejich rozšíření mezi zaměstnance. Má významný vliv také na jednání zaměstnanců, jejich názory a postoje. Můžeme tedy říci, že když je firemní kultura pozitivní, tak má určitý pozitivní vliv na plnění cílů a v boji s konkurencí.

Výhody a nevýhody silné firemní kultury

Výhody

- Rychlejší rozhodování podniku,
- nižší výskyt konfliktů uvnitř podniku,
- nižší potřeba předpisů uvnitř podniku,
- nižší nároky na kontrolu,
- nižší fluktuace zaměstnanců.

Nevýhody

- Tendence uzavřenosti,
- dodržování tradic,
- nedostatečná pružnost,
- náročnější adaptace zaměstnanců.

Aby mohla být podniková kultura determinována jako silná, musí splňovat určitá pravidla:

Pregnantnost

„Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní logický uspořádaný a bezrozporný celek.

Rozšířenost

Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě

Zakotvenost

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.²²

Za silnou podnikovou kulturu můžeme považovat kulturu až tehdy, když se stane nedílnou součástí větší části zaměstnanců a spolupracovníků při jejich každodenním jednání.

Nedílnou součástí podniku bývají subkultury, které v podniku vznikají a mohou ovlivňovat pozitivní přístup podnikové kultury k řídicímu systému podniku. Tyto vznikající subkultury jsou obvykle samostatné kultury, které jsou typické pro své rozdílné normy nebo jiný hodnotový žebříček norem či pravidel, které jsou více preferovány.

Tato rozdílnost vzniká většinou

- *„mezi různými úrovněmi řízení,*

²² Nový, I. Podniková kultura a identita. Praha: VŠE, 1993, str. 20. ISBN 80-7079-159-4

- *mezi jednotlivými funkčními oblastmi,*
- *mezi regionálně vzdělanými pracovišti“.*²³

Subkultury častěji vznikají v situacích, kdy mají podniky diferencovanější organizační strukturu.

Podniky potřebují silné a jednotné organizační kultury, které jsou pro dané podniky důležité a posilují jejich kulturu. Je tedy důležité posilovat společenské vztahy určitými momenty, které pracovníky odlišných profesí, pracovníky jiných oddělení či pracovníky v jiné řídicí hierarchii spojí.

Situace, které podporují vznik subkultur:

- výrazná změna obsahu, charakteru a režimu práce,
- výrazná změna fyzických, ekonomických a společenských podmínek práce,
- výrazná změna životního stylu většího počtu spolupracovníků,
- demografický pohyb pracovních skupin,
- rychlý a trvalý import nových myšlenek, technik, zboží a cizích kulturních elementů,
- ztráta původních sociálních vztahů,
- nárůst nepříznivých jednání spolupracovníků a manažerů,
- ztráta významu důležitých společenských symbolů a rituálů.

Existence subkultur můžeme více evidovat v nadnárodních společnostech, a to z důvodu většího počtu národnostních kultur zaměstnaných v dané společnosti. Může se i stát, že tyto nadnárodní společnosti jsou komplikovaně hierarchicky organizovány a řízeny.

3.5 Změna podnikové kultury

Jak již bylo zmíněno, každá organizace má svou vlastní podnikovou kulturu. Podniková kultura se odráží ve výkonnosti a úspěchu podniku, podporuje vztahy mezi lidmi na pracovišti během jednání. Samozřejmě pozitivně přispívá i k lepšímu pochopení zákazníků a následnému uspokojování jejich potřeb, z čehož vyplývá i to, že pomáhá k lepšímu vnímání podniku veřejností.

²³ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str. 17. ISBN 80-7357-046-7

V podnicích, kde je kultura na nižší úrovni a výše zmíněnými projevy se necharakterizuje, klesá vývoj podniku a taktéž klesá i schopnost konkurenceschopnosti. Čas od času se musí učinit změna podnikové kultury. Nebývá to ale krátkodobá změna. Tento proces neprobíhá v řádu dnů, ale je to změna na delší období a zároveň i jeden z nejtěžších úkolů managementu. Většinou je to největší a nejtěžší změna pro podniky, které mají svou podnikovou kulturu již hluboko zakořeněnou. Změna a tvorba nové podnikové kultury potřebuje určitý nadhled a objektivitu nad momentální kulturou. Manažeři, kteří zavádějí novou kulturu a zároveň jsou součástí té staré, mívají občas problém s nadhledem a objektivitou, neboť nemusí těmito faktory disponovat.

3.5.1 Nástroje změn podnikové kultury

"Tvorbu nové podnikové kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů. Tento proces je vždy úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. Podnikovou kulturu jde vytvářet jen „ze shora“.

Snaha delegovat tento úkol na nižší řídicí úroveň nebo na personální řízení organizace se zpravidla májí účinkem.

Při změně podnikové kultury je důležité prezentovat a vysvětlit cíle, přesvědčit pracovníky o tom, že vytváření nových hodnot a kultury podniku je v jejich zájmu a i v zájmu podniku samotného. Důležité je zpravidla i stavět změny podnikové kultury na tom, co je ve stávající podnikové kultuře funkční.

Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření podnikové kultury je pak trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba. Osobní příklad managementu i trvalá zpětná vazba brání sklonu zaměstnanců „ohýbat“ nově vytvářenou kulturu zpět ke „starým pořádkům“.

Pět zásad, které patří mezi důležité faktory provedení podnikové změny, jsou tyto:

Kodexy nestačí – změnou v podnikové kultuře nelze dosáhnout (jen) tvorbou kulturních kodexů či dalších psaných pravidel chování zaměstnanců. Manažeři vystupují pro zaměstnance jako nositelé modelových rolí, zaměstnanci jejich chování pozorují. Vyvozují z něj své závěry týkající se hodnot, kterými se řídí, a tyto hodnoty přejímají.

Zaměření manažerské pozornosti – nové podnikové hodnoty a podnikovou kulturu vytvářejí manažeři nejen tím, jak se sami chovají, ale i tím čemu věnují svou hlavní pozornost. Zaměstnanci si totiž většinou dobře uvědomují čemu jejich nadřízení věnují zvýšenou pozornost a chovají se podle toho.

Dlouhodobý proces – hodnoty a normy nově vytvářené firemní kultury se vztahují ke kvalitě výroby, inovacím, vstřícnosti vůči zákazníkům, etickému chování apod.. Je třeba zdůrazňovat je a dávat je jasně najevo trvale, i poté kdy se již staly pevnou součástí firemního prostředí.

Okamžik pravdy – jde o situace, kdy je třeba přijmout obtížné rozhodnutí. Příkladem může být situace, kdy podnikové vedení prosazující kulturu kvality zjistí, že určitá součást montovaných výrobků je defektní.

Nástroje řízení lidí – hodnoty nově vytvářené firemní kultury je třeba promítnout do všech oblastí řízení lidí, především do přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování zaměstnanců. Formování úspěšné podnikové kultury vyžaduje, aby pracovníci, kteří hodnoty firemní kultury ztělesňují, byli vedením podniku i ostatními manažery odpovídajícím způsobem oceněni.²⁴

3.5.2 Zavádění změny v podnikové kultuře

Základní předpoklad změny v podnikové kultuře je, že změny jsou prováděny na základě provedených analýz a koncepčních kroků. Na změnách by se měl podílet management, personální specialisté i zástupci zaměstnanců.

Spolupráce se zástupci zaměstnanců a samotnými zaměstnanci by měla probíhat při hodnocení dosavadní kultury, tak i při navrhování nové podnikové kultury a tvorbě nových zásad a norem.

Podnik by se měl při tvorbě nové kultury zaměřit zejména na tyto aspekty:

- **analýza a hodnocení stávající firemní kultury na základě průběžných pozorování, průzkumů a rozhovorů s reprezentativními skupinami pracovníků,**
- **zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury,**
- **formulace základních hodnot a norem nové kultury podniku,**

²⁴ Urban, J. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE, 2014, str. 57-58. ISBN 978-80-87974-05-6

- *promítnutí nových hodnot a norem podniku do manažerského stylu a zásad konkrétního jednání manažerů,*
- *promítnutí nové podnikové kultury do nástrojů personálního řízení, především řízení výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců,*
- *nácvik manažerských dovedností odpovídajících novému manažerskému stylu,*
- *vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem, a to pomocí setkání organizovaných pro různé skupiny zaměstnanců.*

Při změnách je potřeba respektovat, že

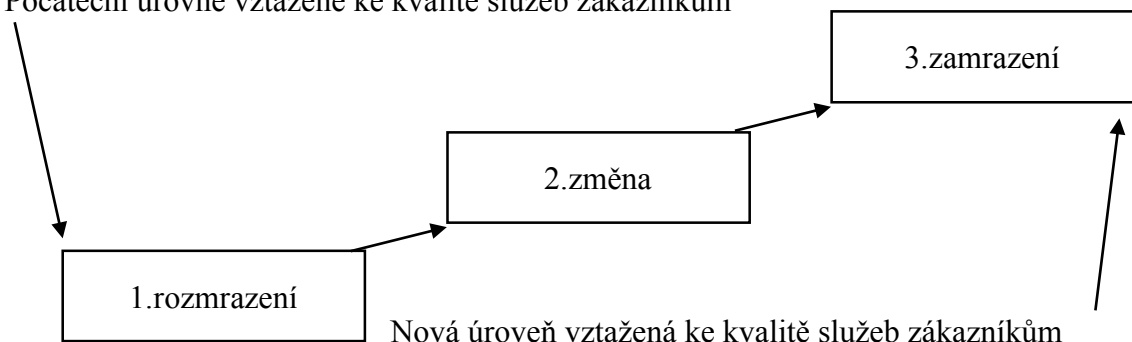
- *ke změnám by nemělo docházet bezdůvodně,*
- *základním východiskem změn podnikové kultury i předpokladem motivace k jejímu provádění je analýza a vysvětlení jejich slabých stránek,*
- *kultura podniku je téměř vždy silněji zakořeněna než její strategie,*
- *změny podnikové kultury vyžadují odstranění bariér, které jim brání,*
- *změny kultury mohou vyvolávat nečekané důsledky,*
- *změna kultury vyžaduje čas.*²⁵

3.5.3 Modely změny podnikové kultury

Podle Scheina:

Obrázek 6 - Tříetapový model změny podnikové kultury podle Scheina

Počáteční úroveň vztahen ke kvalitě služeb zákazníkům



Zdroj: Zpracování dle publikace Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, str. 46. ISBN 80-7357-046-7

²⁵ Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE, 2014, str. 57-60. ISBN 978-80-87974-05-6

Jak už je z modelu (viz Obrázek 6 - Tříetapový model změny podnikové kultury podle Scheine vidět, proces změny podnikové kultury je rozdělen do tří etap.

„1.etapa – rozmrazení (zavedení postojů zásad)

2.etapa – zavedení změny (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojení v praxi)

3.etapa – zamrazení (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů)“²⁶

Podle Schwartze a Davise:

Tento model se vyznačuje čtyřmi kroky změny podnikové kultury.

„1.krok - definování odpovídající podnikové kultury a subkultury organizace (pořádání schůzek, diskusí v malých skupinách)

2.krok – zpracování přehledů o podnikové kultuře (úkoly jednotlivých manažerů a jejich vztahy k sobě navzájem a k pracovníkům organizace)

3.krok – odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi podnikovou kulturou a strategií (3 kategorie rizika: nepřiměřené, ovladatelné, zanedbatelné)

4.krok – identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty podnikové kultury, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu podniku.

Tyto a ještě v odborné literatuře popsané modely a metodiky změny firemní kultury sledují vlastně jednu společnou rovinu. Začíná se s poznáním podnikové kultury, tvoří se vize její změny a provádí se určité zásahy do této kultury.

Odborná literatura také popisuje a uvádí změny podnikové kultury, které se mohou odehrát ve směru ze shora dolů, a nebo naopak ze zdola nahoru. Tyto změny sebou nesou ale i určité problémy.

Problémy během použití strategie ze shora dolů:

- Zaměstnanci mohou mít pocit, že je s nimi manipulováno. Výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytyčeným hodnotám, které by měly být podporovány v zájmu kvalitní činnosti organizace.*

²⁶ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str. 46. ISBN 80-7357-046-7

- *Možnost zneužití podnikové kultury při její transformaci, kdy ve jménu rostoucí praktické autonomie se často usiluje o rozšíření manažerské kontroly v okruhu pole působnosti.*
- *Časté směřování podnikové kultury proti hodnotám, které by měly být podporovány.*

Častým problémem při použití této strategie ze shora dolů je dostání se k nejnižší položeným článkům podnikové hierarchie.

Problémy během použití strategie ze zdola nahoru:

- *Zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, do nových rolí. V tomto postavení lidé vyvíjejí nové vzory chování. Z jejich zkušenosti se odvíjí nové přístupy, hodnoty a postoje.*
- *Nová podniková kultura vzniká iniciativou ad hoc na okraji organizace a směřuje k jejímu jádru. Jedná se o proces přirozené dynamické změny.*
- *Vznik nové podnikové kultury nemusí být v souladu se strategickými záměry organizace.*
- *Nová podniková kultura prohloubí vzdálenost vedení organizace od jádra organizace a jejím důsledkem bude vynucený odchod vedení organizace.*²⁷

Modelů o problematice změny podnikové kultury bylo věnováno hodně pozornosti v posledních dvou dekadách. Vznikalo hodně modelů probírajících změnu podnikové kultury, ale nejvíce zmiňovaným je bezesporu model, který vytvořil Sackmann a posléze byl upraven Alvessonem a Sveningssonem.

Tento model se řídí následujícím postupem:

- *„definovat žádoucí obsah podnikové kultury,*
- *provést diagnostiku současného obsahu podnikové kultury a:*
 - *identifikovat rozdíly,*
 - *formulace silné a slabé stránky současné kultury,*
 - *stanovit cíle změny,*
- *připravit plán změny,*
- *implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.*
- *provést diagnostiku výsledků změny.*²⁸

²⁷ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str. 46-47. ISBN 80-7357-046-7

3.6 Moderní pohled na podnikovou kulturu

Všechny teorie popsané výše jsou teoriemi, které byly sepsány v publikacích převážně v minulém století. Dnešní autoři píšící o podnikové kultuře mají jiný pohled na tuto problematiku. Většinou tito autoři slučují podnikovou kulturu do souboru, který tvoří „corporate identity“. Do tohoto souboru mimo jiné patří design podniku, komunikace a produkt, který podnik vytváří. Tento soubor všech prvků tvoří a ovlivňuje celkovou tvář podniku a jeho prezentaci.

Podniky jsou si vědomy, že v moderní době nestačí mít kvalitní výrobky či služby, ale spíše se soustředí na to, že je také důležité, jak je podnik vnímán ostatními účastníky trhu. Existují i podniky, které nemají svoji podnikovou kulturu dobře uspořádanou. Je možno se setkat s prezentací, která není ucelená a je odlišná při prezentování podniku, výrobku nebo zaměstnanců.

Můžeme tedy říci, že pro podnik je důležité mít ucelenou „corporate identity“. „Corporate identity“ je v této moderní době hlavním cílem podniku. Taktéž se využívá jako nástroj pro rozvoj a stabilizaci podniku.

Podniková kultura není jediná součást „corporate identity“. Jsou jimi i další nástroje jako je například design, komunikace a v neposlední řadě i produkt. Pokud chceme dosáhnout silné podnikové kultury, měly by být tyto složky jednotné. Jsou to normy a pravidla chování, která tvoří tvář podniku a jeho činnosti.

Moderní pohled na podnikovou kulturu používá kulturu podniku jako nástroj celkové podnikové identity.

3.6.1 Corporate identity (podniková identita)

Výše byly zmíněny prvky, které ovlivňují podnikovou identitu. Tyto prvky se vzájemně ovlivňují, tvoří vazby a působí směrem do podniku a ven.

Již výše zmíněné prvky podnikové identity jsou:

- Corporate design (podnikový design),
- corporate communication (podniková komunikace),
- produkt či služba.

²⁸ Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 166. ISBN 978-80-247-2951-0

„Corporate design (podnikový design)

Jde o soubor vizuálních konstant, které jsou využívány v komunikaci uvnitř, ale především vně podniku. Grafická podoba jednotlivých komponent vizuálního stylu by měla být zakotvena v design manuálu., který přesně vymezuje jejich používání. To je základem vizuální identity firmy, tím, co ji odlišuje od jiných, na základě čeho ji můžeme identifikovat.

Co všechno tvoří design:

- *Název podniku a způsob prezentace,*
- *logo jako identifikační zkratka,*
- *značka pro zviditelnění a odlišení produktu,*
- *písmo a barva.*

Corporate communication (podniková komunikace)

Podniková komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším a vnitřním prostředím. Podniková komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem podnikové kultury. Jejím prostřednictvím je ovlivňován rovněž image a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami. Většina autorů zahrnuje do firemní komunikace public relations a corporate advertising.²⁹

Produkt či služba

Většinou se jedná o produkt, se kterým firma obchoduje, a nebo službu, kterou firma nabízí. Podniková kultura se zabývá produktem proto, že může tvořit image podniku. Je to něco, čím podnik disponuje a s čím obchoduje.

²⁹ Vysekalová, J., Mikeš, J., Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 40, 63. ISBN 978-80-247-2790-5

4. Empirická část

Analýza podnikové kultury ve společnosti Deloitte



4.1 Společnost Deloitte

„Deloitte“ je značka, kde pracuje nebo působí desítky tisíc prvotřídních odborníků v nezávislých společnostech. Poskytují služby nejrozličnějším klientům po celém světě, a to v oblasti auditu, poradenství, finančního poradenství, řízení rizik a daní. Ne všechny společnosti spadající pod značku Deloitte poskytují všechny služby.

Společnosti se značkou Deloitte jsou členy společnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). DTTL je britská nadnárodní společnost s ručením omezeným, poskytující profesionální služby. Tato společnost má sídlo v New Yorku ve Spojených státech amerických. Každá ze společností spadající pod značku Deloitte poskytuje služby v daném regionu a řídí se zákony a pravidly, které jsou platné pro příslušné služby v daném regionu či zemi, ve které má své působíště.

Společnost je jedním ze členů „velké čtyřky“ a řadí se na druhé místo s největší sítí profesionálních služeb na světě. Toto druhé místo se hodnotí podle tržeb a počtu odborníků. Deloitte zaměstnává 225 tis. odborníků, a to ve více než 150 zemích po celém světě.

V roce 2012 byla společnost vyhlášena jako největší, a to dle počtu klientů z řad společností v indexu FTSE250³⁰ ve Spojeném království.

Deloitte také drží prvenství v oblasti poradenství podle Gartner Group, Inc³¹. V roce 2015 byla obchodním časopisem Fortune zařazena mezi 100 „mimořádných“ společností.

Další ocenění „místo, kde je dobré začít profesní kariéru“ dostala společnost od časopisu Bloomberg.

³⁰ FTSE250 je index, který se skládá z největších společností, které jsou kotované na Londýnské burze cenných papírů.

³¹ Americká poradenská a výzkumná společnost poskytující technologie.

4.1.1 Podniková historie

V roce 1845 byla otevřena v Londýně první kancelář. Tuto kancelář otevřel William Welch Deloitte a toto datum se dá považovat za založení společnosti. Pan Deloitte byl prvním člověkem, který byl jmenován jako nezávislý auditor veřejné společnosti, a to jmenovitě The Great Western Railway. V roce 1880 otevírá pan Deloitte první americkou kancelář v New Yorku.

Dalším důležitým člověkem byl George A. Touche, který v roce 1898 založil kancelář společnosti v Londýně.

V té době bylo ve Spojených státech okolo 500 certifikovaných veřejných účetních, ale nová doba zvyšovala poptávku po odbornících přes účetnictví.

4.1.2 Podniková příslušnost

„Podniková příslušnost udává měřitelnou změnu v komunitách společnosti. Inspiruje prováděné skutky jako společenské, a je brána jako tvůrce změny. Štěpuje pýchu s vědomím, že to, co se děje, děje se nejlépe, jak společnost umí. Použitím svých schopností a zkušeností urychluje pozitivní a společenský dopad.

4.1.3 Podniková kultura

Komunita

Podpora komunity, kde lidé ze společnosti žijí a pracují. Také lidé ze společnosti dobrovolně podporují stovky prospěšných věcí.

Rozmanitost

Rozmanitost, která zahrnuje každého. Zavádění progresivních praktik, které kladou velký důraz na nábor, udržení, a prosazování. Podpora rozvoje menšin a žen.

Zahrnutí

Přesahuje zaměření na pohlaví, rasu, etnickou příslušnost, sexuální orientaci, zdravotní stav, generaci, pohodu a flexibilitu.

Zaměření na celého člověka než na konkrétní rozměr, což vede k zahrnutí všech lidí ve společnosti do jedné kultury

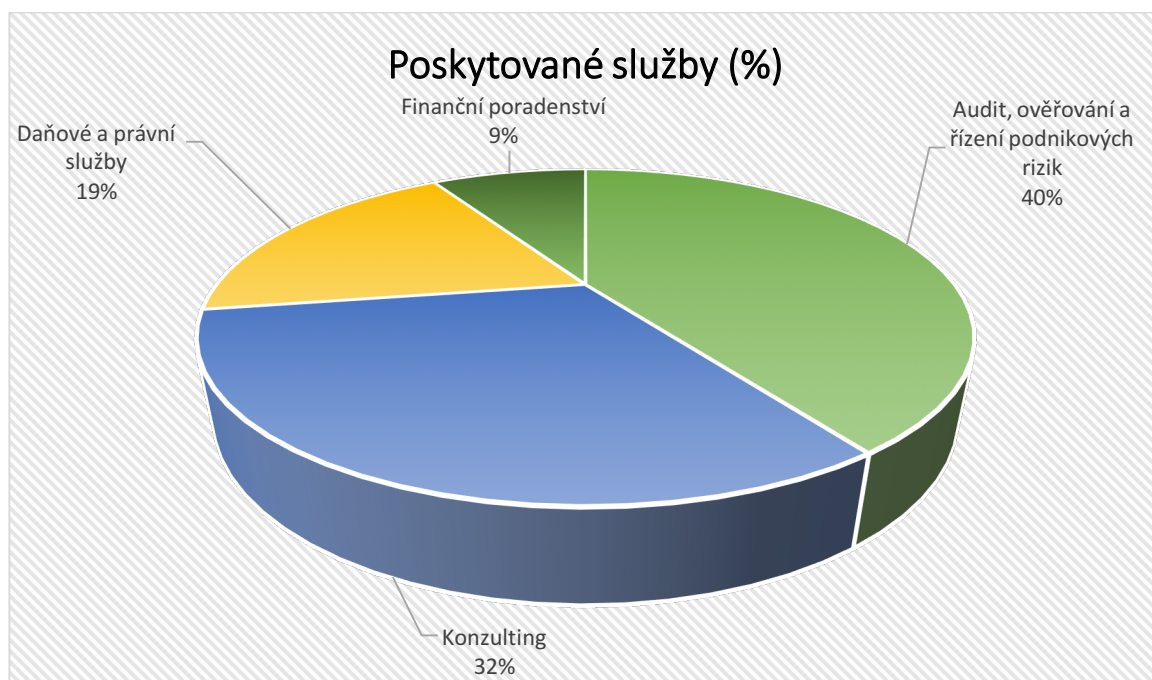
Kultura ve společnosti je zdrojem příležitostí, obohacení, nového myšlení a je také důvodem proč společnost Deloitte je místem, kde se daří všem lídrům.“³²

³² Fusciardi. Ch., Hluchan. J., Li. A., Swander. K., Deloitte Growing the world's best leaders [online]. [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://homepages.wmich.edu/~nkt8657/Deloitte.pdf>

4.2 Deloitte v České republice

Působení společností Deloitte v České republice se datuje do roku 1990, kdy byla otevřena první pobočka Deloitte Touche Tohmatsu s 5 zaměstnanci. Postupem času se společnost rozrůstala až do nynější podoby, která skýtá 750 domácích i zahraničních zaměstnanců, a ti jsou dále řízeni 33 partnery. Celkové vedení společnosti má na starosti vedoucí partner. První pobočka společnosti se rozrostla o další pobočky z důvodu lepší dostupnosti ke klientům a naopak. Pobočky má společnost Deloitte v Praze, Brně, Ostravě a poslední pobočka vznikla v roce 2014 v Plzni. Společnost v České republice nabízí velkou škálou služeb. Především jsou to poradenské služby v oblastech strategického podnikového managementu, auditu, daňového, právního a finančního poradenství. Tyto služby si žádají většinou velké společnosti, veřejné instituce a firmy s rychlým rozvojem. Díky znalosti domácího trhu a zkušenostem ze zahraničí je společnost Deloitte schopna nabídnout komplexní a individuální přístup v řešení potřeb a požadavků každému klientu zvlášť. Společnost poskytuje služby znázorněné v koláčovém grafu níže. Graf 1 - Poskytované služby

Graf 1 - Poskytované služby



Zdroj: Zpracováno dle <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

4.2.1 Audit, ověřování a řízení podnikových rizik

Auditoři společnosti Deloitte disponují rozsáhlými znalostmi auditorských a účetních předpisů, vnitřních kontrolních systémů a mechanismů. Svou kvalifikaci

v oboru využívají při identifikaci specifických rizik a pomoci klientům při jejich zmírňování. Ověřované práce včetně auditu, prováděné společností Deloitte, poskytují jak prohlášení o správnosti účetní závěrky, tak i sérii doporučení a námětů pro výkaznictví, řízení rizik, kontrolní systém, řízení treasury či obchodní procesy. Firma Deloitte pomáhá svým klientům také se zaváděním nových účetních postupů, při přípravě na emise dluhopisů či akcií, při řešení dopadů různorodých změn na finanční výkaznictví. Asistuje také při návrhu a zavádění interních kontrol, poskytuje poradenství při optimalizaci treasury systémů i při řešení mnoha dalších problémů a otázek. Auditóři této společnosti jsou váženými členy týmů, jež řeší problémy jejich klientů, kupříkladu při akvizicích a fúzích firem, zavádění a změnách nových informačních systémů, controllingu, projektů finančního výkaznictví apod.

Jednotlivé týmy disponují širokými znalostmi v celé šňůře odvětví, jako jsou finanční instituce, stavebnictví a reality, energetika a zdroje, výrobní společnosti, automobilový průmysl, média, telekomunikace či technologie.

Nabídka hlavních služeb:

- *Statutární a mezinárodní audit,*
- *poradenské služby v oblasti účetnictví i Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS) a US GAAP,*
- *prověrky účetních systémů, kontrolních rizik a opatření,*
- *poradenství v oblasti návrhu a implementace vnitřních kontrolních systémů, včetně dodržování zákona Sarbanes-Oxley,*
- *poradenství v oblasti regulatorních požadavků,*
- *odborná školení,*
- *optimalizace provozu treasury,*
- *účinná a praktická řešení finančního controllingu,*
- *služby, které souvisí s primárními emisemi dluhopisů a akcií,*
- *audity subjektů působících ve veřejném sektoru,*
- *outsourcing odborníků, nezávislé měsíční kontroly pro soukromé firmy,*
- *odvětvové analýzy a poradenství,*
- *podpora při realizaci transakcí v oblastech akvizic a fúzí,*
- *interní audit.*

4.2.2 Daňové poradenství

Daňoví poradci firmy Deloitte poskytují společnostem nejen ujištění o správnosti vykazování a placení daní, ale zároveň jim napomáhají v navrhování a implementaci daňových systémů a řešení komplikovaných problémů, s nimiž se mnohdy potýkají.

Specialisté v oboru business proces outsourcing (BPO) nabízí souborné služby institucím, organizacím a společnostem jakékoliv velikosti, ve všech polích působnosti. Při poskytování služeb v oblastech mzdové administrativy, účetnictví a výkaznictví využívají nejmodernější informační technologie, automatizující daňové a účetní procesy.

Současně nabízí poradenské služby při čerpání finančních prostředků plynoucích z fondů Evropské unie či jiných veřejných zdrojů.

Nabídka hlavních služeb:

- *daňové plánování a daňové poradenství pro tuzemské i zahraniční společnosti,*
- *daň z přidané hodnoty, daň spotřební a cla,*
- *daň z příjmů právnických i fyzických osob, daňové poradenství pro vyslané pracovníky,*
- *akvizice a fúze,*
- *transferové ceny,*
- *imigrační služby, poradenství v oblasti investičních pobídek a grantů,*
- *služby v oblasti sociálního zabezpečení a zaměstnaneckých výhod,*
- *poradenství související s odčitatelnými položkami na vývoj a výzkum,*
- *vedení účetnictví a účetní poradenství,*
- *zpracování daňových přiznání a formulářů Intrastat,*
- *vedení mzdové agendy,*
- *příprava statutárních i manažerských výkazů,*
- *dočasné zapůjčování pracovníků.*

Právní služby

Právní služby jsou poskytovány sítí společnosti Deloitte, zahrnující společnosti Deloitte Legal s.r.o., advokátní kancelář Ambruz & Dark, advokáti, s.r.o. a další.

Těsná provázanost jednotlivých oddělení Deloitte vytváří jednu z nejdůležitějších konkurenčních výhod obou advokátních kanceláří i celé skupiny Deloitte oproti jiným poradenským společnostem.

Členové týmu Deloitte Legal se podíleli na řadě významných transakcí a mají tak rozsáhlé zkušenosti. Nejsou to jen špičkoví právníci, ale mají též zkušenosti s projektovým řízením komplexních transakcí. Klientům tak mohou nabízet nadstandardní úroveň právních služeb.

Nabídka hlavních služeb:

- *Akvizice a fúze,*
- *Restrukturalizace,*
- *Corporate governance,*
- *ICT právo,*
- *Právo obchodních společností,*
- *Insolvenční právo a reorganizace,*
- *Finanční právo a insolvence,*
- *Právo životního prostředí,*
- *Právo duševního vlastnictví,*
- *Právo nemovitostí,*
- *Právo hospodářské soutěže,*
- *Farmaceutické právo,*
- *Veřejné zakázky,*
- *Správní řízení a spory,*
- *Soudní a rozhodčí soutěž,*
- *Fondy EU,*
- *Pracovní právo,*
- *Ochrana osobních údajů.*

4.2.3 Finanční poradenství

Tým této společnosti poskytuje prvotřídní poradenské služby soukromým investorům, společnostem a jejich vlastníků, státním orgánům i finančním institucím při akvizicích a prodeji podniků. Disponuje širokými zkušenostmi a znalostmi z poradenství při transakcích jak v tuzemsku tak v zahraničí. Řídí akviziční a prodejní procesy, provádí hloubková šetření, oceňování a restrukturalizace firem.

Nabídka hlavních služeb:

- *asistence při přípravě strategie prodeje a výběru potenciálních investorů,*
- *identifikace investičních příležitostí,*
- *příprava vhodných marketingových materiálů jako informační memorandum a teaser,*
- *podpora při zajištění financování akvizice,*
- *koordinace a řízení akvizičního a prodejního procesu,*
- *podpora při vyjednávání transakce,*
- *ocenění a finanční modelování pro účely transakcí, restrukturalizací nebo podpory v případě sporu,*
- *poradenství při přípravě a vyjednávání smluvní dokumentace,*
- *vendor due diligence,*
- *akviziční due diligence pro kupující stranu,*
- *komplexní poradenství v oblasti restrukturalizací,*
- *asistence při přípravě informací pro vyčlenění podniku nebo jeho části,*
- *studie proveditelnosti v oblasti nemovitostních projektů,*
- *optimalizace portfolia nemovitostí včetně provozních nákladů a vlastnictví.*

4.2.4 Poradenské služby

Odborníci společnosti Deloitte mají rozsáhlé znalosti hlavních výrobních a obchodních činností napříč všemi odvětvími, a zároveň jsou specialisté na podnikové infrastrukturní činnosti, které zahrnují postupy od projektového řízení až po veškeré interní procesy a účetní postupy. V týmech jsou rovněž experti, kteří disponují hlubokými znalostmi různých IT systémů, systémů pro oblast CMR, bezpečnostních systémů řízení financí, včetně instrumentů pro kapitálové trhy a ostatních činností a procesů, nezbytných pro efektivní řízení společnosti.

Svým klientům nabízí služby v oblasti financí a bankovníctví, pojišťovnictví, leteckého průmyslu a dopravy, energetiky a zdrojů, státních a veřejných institucí a společností, telekomunikací a výroby.

Nabídka hlavních služeb:

- *vypracování a implementace podnikové strategie,*
- *zvyšování výkonnosti podniku s cílem zvýšení hodnoty pro akcionáře,*
- *aktualizace podnikových strategií v nových podmínkách a odpovídající redesign procesů,*
- *rozšiřování zákaznického portfolia a odpovídající strategie na daném trhu,*
- *transformace postupů finančního řízení,*
- *optimalizace portfolia výrobních či obchodních produktů,*
- *projekty restrukturalizace ztrátových společností,*
- *• strategické řízení nákupu a logistiky,*
- *design center sdílených služeb,*
- *služby v oblasti řízení podnikových rizik a projektového řízení,*
- *návrh postupů při vymáhání nedobytných pohledávek a zlepšování hotovostních toků,*
- *komplexní poradenství v oblasti lidských zdrojů,*
- *poradenství při integraci společností po akvizicích nebo fúzích,*
- *poradenství při řízení projektů financovaných z fondů EU,*
- *• komplexní služby v oblasti informačních technologií,*
- *specializované služby v oblasti prevence obchodních a finančních podvodů,*
- *poradenské služby v oblasti obchodování s energiemi a jinými komoditami.*

- *finanční audit zahrnující IT audit.*³³

4.3 Podniková strategie

„Celosvětovou filozofií firmy Deloitte je strategie nazývaná „As One“. Tato strategie odráží úzkou spolupráci zaměstnanců firmy pracujících na různých projektech a usilujících o dosažení společného cíle, jímž je spokojený klient. Osobní zapojení zaměstnanců podporuje vytváření kultury, kde každý přispívá k dosažení vynikajících výsledků pro klienty a obchodní partnery.

Poskytování služeb na principu strategie „As One“ umožňuje společnosti Deloitte nabídnout klientovi rozsáhlou škálu služeb včetně servisu nad rámec jeho původně stanovených požadavků.“³⁴

4.4 Struktura organizace společnosti

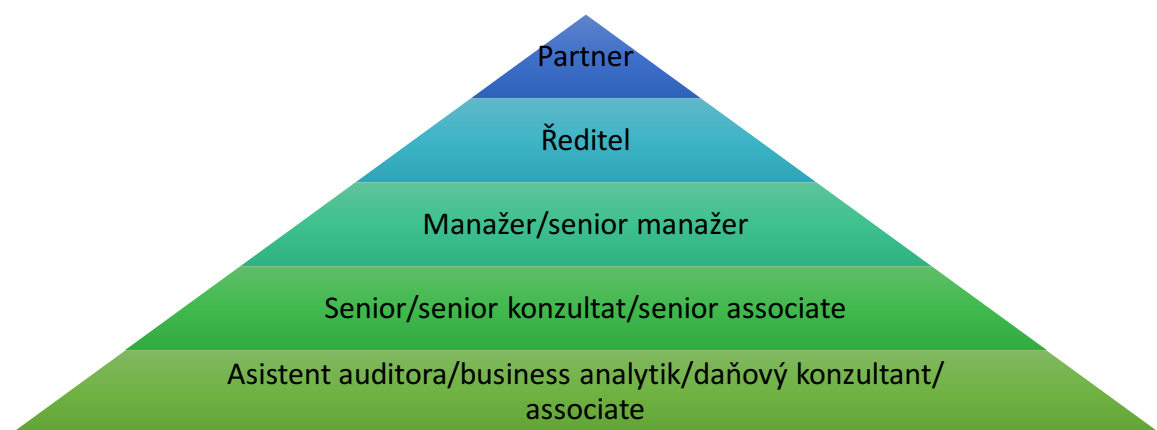
Společnost Deloitte má dlouhodobě zavedený proces struktury a ohodnocení, který podporuje kariérní růst v rámci společnosti. Každé oddělení „nováčkovské“ pozice označuje jinak, avšak postupem času se pozice označují stejným názvem.

Tato organizační struktura je hodnocena jako funkční organizační struktura. Oddělení si rozdělují práci podle toho, jakou pozici každý zastává. Méně kvalifikovaný zaměstnanec (juniorní pozice) má vždy k dispozici svého nadřízeného, který je řádně kvalifikován v dané problematice. Organizační struktura je zobrazena na obrázku č.8
Zdroj: . Můžeme zde vidět, že k hlavním rozhodnutím dochází v nejvyšší části pyramidy, a to na pozici partner. Partnerům se podřizují ředitelé oddělení. Dále pak můžeme vidět, že postupně směrem dolů k základně pyramidy, se pyramida rozšiřuje, a tím se zvyšuje počet zaměstnanců na těchto pozicích. Veškeré služby společnosti jsou zcela zabezpečeny.

³³ Úspěch spočívá v detailech - Deloitte v České republice [online]. [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/cz_SuccessInDetails2013.pdf

³⁴ Úspěch spočívá v detailech - Deloitte v České republice [online]. [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/cz_SuccessInDetails2013.pdf

Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti Deloitte

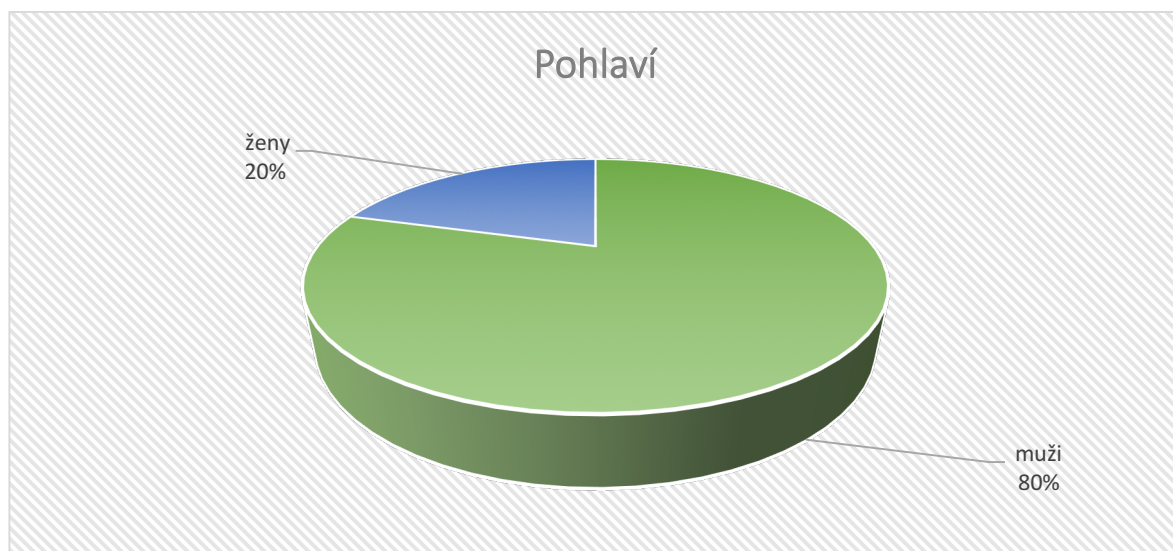


Zdroj: Děláme věci jinak [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/hr/cze-hr-brozura-2014.pdf>

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníková šetření byla provedena mezi zaměstnanci společnosti Deloitte, a to v oddělení ICT konzulting v Praze. Výzkumného šetření se zúčastnilo 44 respondentů z dohromady 50 dotázaných zaměstnanců.

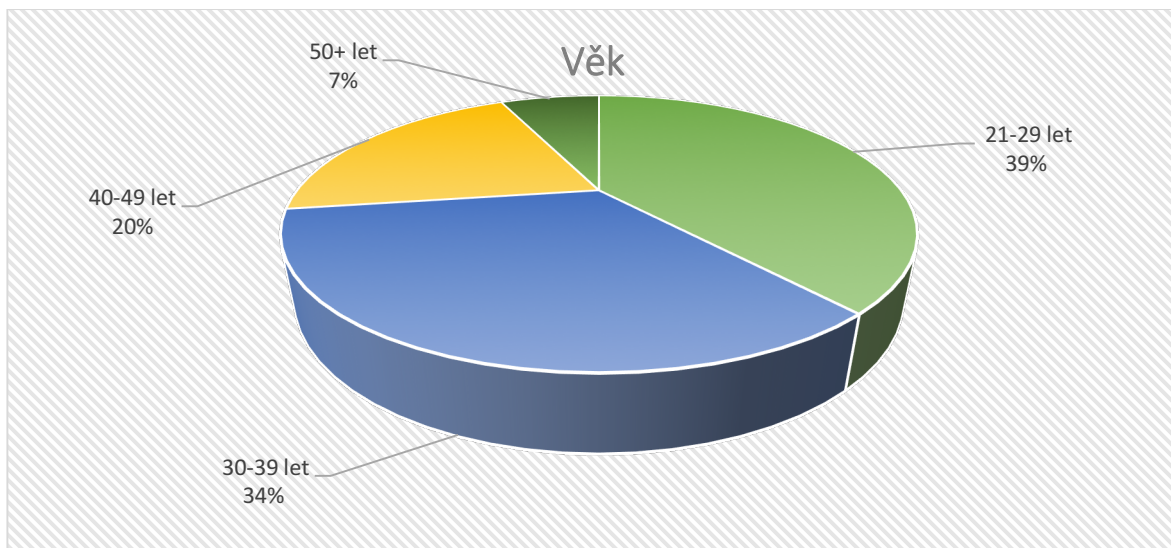
Graf 2 - Pohlaví zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Celkem dotazník vyplnilo 9 žen (20%) a 35 mužů (80%), jak je možno vidět na Graf 2 - Pohlaví zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting

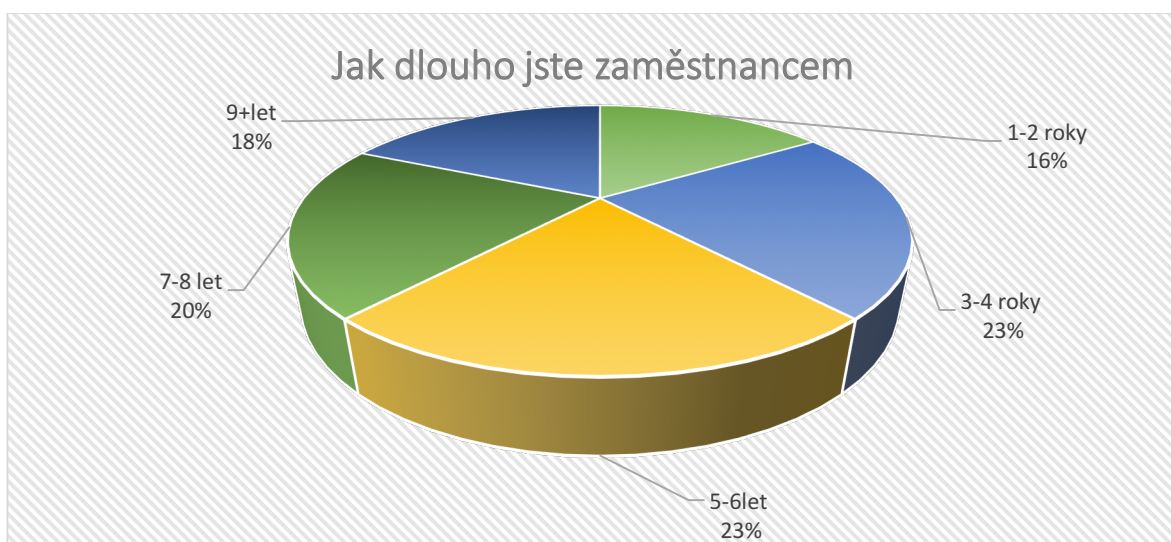
Graf 3 - Věkové kategorie zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Respondenti patřili do různých věkových skupin, jak je možno sledovat na Graf 3 - Věkové kategorie zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting. Bylo zde 39% respondentů ve věku 21-29 let, 34% respondentů ve věku 30-39 let, 20% ve věku 40-49 let a 7% dotázaných spadalo do věkové hranice 50 let a více.

Graf 4 - Délka pracovního poměru zaměstnanců Deloitte oddělení ICT konzulting



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Pro účely výzkumu byli respondenti rozděleni taktéž do skupin dle odpracovaných let ve společnosti. Na grafu Graf 4 - Délka pracovního poměru zaměstnanců Deloitte oddělení ICT konzulting výše jsou tyto skupiny znázorněny. První skupinou jsou respondenti, kteří pracují ve společnosti 1-2 roky a tvoří celkově 16% dotazovaných, 23% respondentů pracuje ve společnosti 3-4 roky, taktéž 23% pracuje ve společnosti 5-6 let, 20% dotazovaných jsou pracovníky společnosti 7-8 let a 18% respondentů pracuje ve společnosti 9 let a více. Předložený dotazník byl anonymní a všichni respondenti byli obeznámeni o hlavním účelu tohoto výzkumu a o naložení s výslednými daty.

Hlavním účelem tohoto dotazníkové šetření bylo hlubší porozumění dané problematiky.

Dotazník je rozdělen do jednotlivých modulů dle manuálu pro měření úrovně spokojenosti zaměstnanců na základě jednotlivých faktorů podle Výzkumného ústavu ministerstva práce a sociálních věcí.³⁵ Každému z modulů přísluší daný seznam otázek a případně podotázek. Pro hodnocení všech modulů byl hlavním determinantem počet let respondentů odpracovaných ve společnosti, který je vždy graficky znázorněn.

První modul měří celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem na základě vybraných kritérií, jakými je například délka a organizace pracovní doby, množství práce či její platové ohodnocení. Druhý modul sleduje komunikaci zaměstnanců s nadřízeným a jejich názor na komunikační dovednosti nadřízeného. Třetí modul se zabývá interpersonálními vztahy na pracovišti, a to na hodnocení vztahů zaměstnanců k jejich přímému nadřízenému. V navazujícím čtvrtém modulu hodnotili zaměstnanci na základě daných otázek svůj profesní rozvoj a kariérní růst. Pátý modul sleduje jednak odměňování a hodnocení vykonané práce, ale také výraz vlivu jednotlivých motivačních činitelů, které mohou působit na zaměstnance, jakými je například platové ohodnocení či možnost povýšení. V dalším, tedy již šestém modulu, hodnotili zaměstnanci styl řízení přímého nadřízeného, a to pomocí výběru z demokratického, liberálního či direktivního způsobu řízení. Sedmý modul obsahuje obecné hodnocení organizace práce a pracovní doby zaměstnanců. V posledním osmém modulu hodnotili zaměstnanci psychickou náročnost práce.

³⁵ Manuál pro měření a vyhodnocování úrovně spokojenosti zaměstnanců: [online]. [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>.

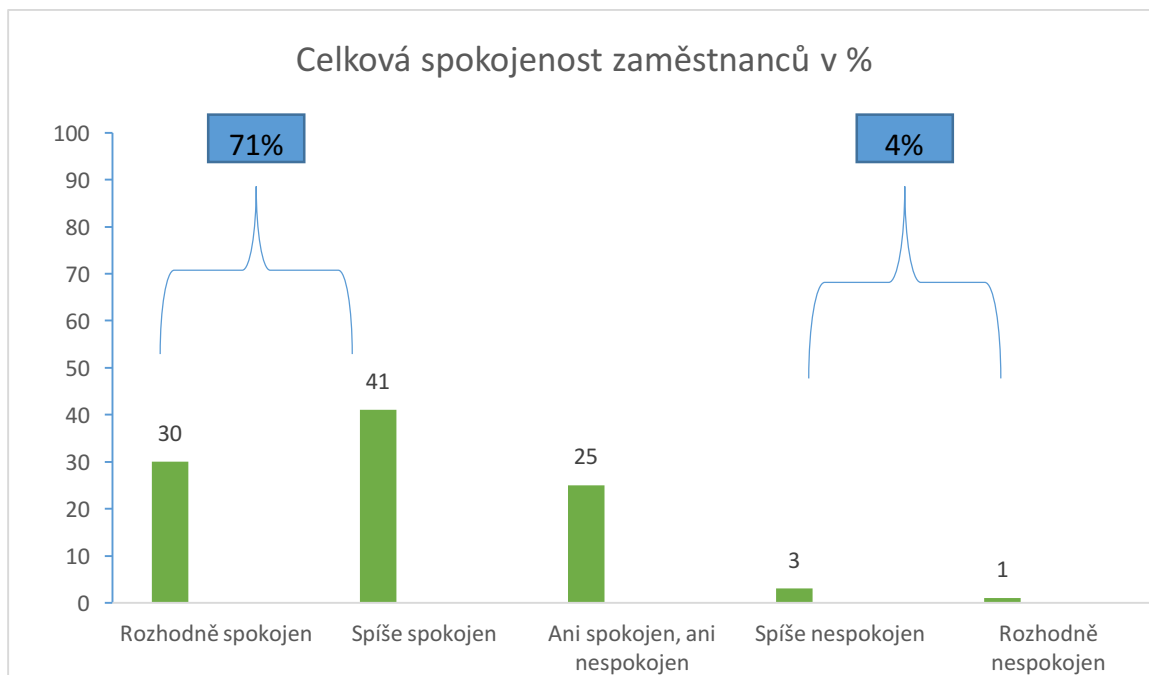
4.5.1 Modul 1 - Celková spokojenost zaměstnanců

Vysoká spokojenost zaměstnanců s prací zásadně ovlivňuje společnost jevy, jakými jsou např. fluktuace nebo vysoká absence. Spokojenost u zaměstnanců ovlivňuje vyšší produktivitu práce než nespokojení. Spokojení zaměstnanci jsou také většinou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu a bývají většinou i více loajálnější. Tento modul hodnotil celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti Deloitte v oddělení ICT konzulting. Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze pozorovat v tabulce Tabulka 29 - Celková spokojenost zaměstnanců podle možných činitelů různé činitele, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců společnosti. Tabulka ukazuje procentuální vyhodnocení kladných odpovědí. Nejvíce jsou zaměstnanci podle tabulky spokojeni s organizací pracovní doby, se vztahem s přímým nadřízeným, jistota zaměstnání a zaměstnanecké výhody.

Dle grafu Graf 5 - Celková spokojenost zaměstnanců v % lze konstatovat, že převážná část zaměstnanců je spokojena s jednotlivými činiteli mající vliv na pracovní podmínky. Pozitivní odpovědi byly z celkového počtu odpovědí 71%.

Spokojenost zaměstnanců je převážně vyšší u zaměstnanců, kteří jsou starší a mají delší zaměstnanecký poměr v dané společnosti jak je dokázáno v následujících modulech. Spokojenost také přibývá s dosaženým stupněm získaných zkušeností, kvalifikace a vzdělání.

Graf 5 - Celková spokojenost zaměstnanců v %



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Pro modul 1 byl také použit Spearmanův korelační test, který ukazuje statistickou závislost daných činitelů mezi sebou. "Jde o neparametrickou metodu, která využívá při výpočtu pořadí hodnot sledovaných veličin, nevyžaduje tedy normalitu dat. Výhodou je, že lze tuto metodu použít pro popis jakékoliv závislosti lineární i nelineární".³⁶ Tabulka Spearmanova korelačního testu je rozdělena diagonálou na které jsou jedničky. Výsledky, které jsou pod diagonálou jsou zobrazeny i nad diagonálou. V tabulce *Tabulka 30 - Spearmanův korelační test* lze pozorovat výsledky tohoto korelačního testu. Červeně označené hodnoty představují statisticky významné hodnoty tohoto testu. Tyto červené hodnoty nám říkají "čím se bude zlepšovat sloupec, tím se bude zlepšovat i řádek". Hned ve druhém sloupci lze pozorovat statistickou závislost délky pracovní doby na organizaci pracovní doby. Třetí sloupec ukazuje v jaké závislosti je organizace pracovní doby se vztahem s přímým nadřízeným a zajímavostí práce. Dále lze pozorovat také jakou statistickou závislost má jistota zaměstnání se vztahem s přímým nadřízeným.

³⁶ Nelineární korelační závislost [online]. [cit.2015-28-11]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn5/nlinear.htm>

4.5.2 Modul 2 - Komunikace s přímým nadřízeným

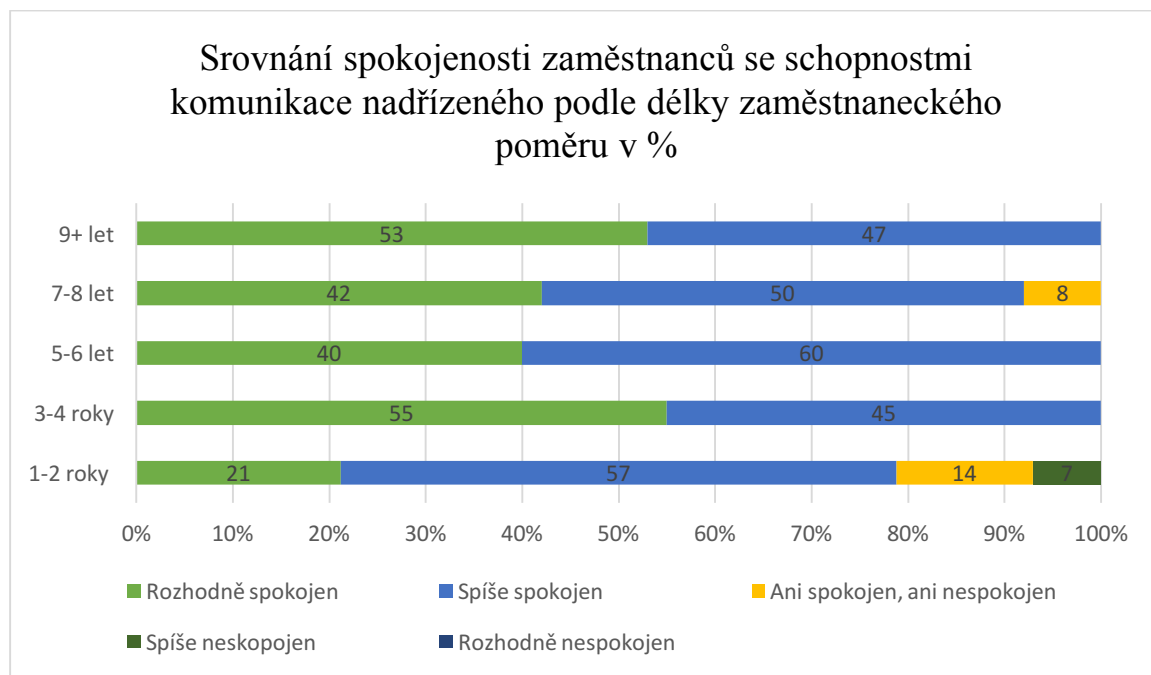
Tabulka 4 - Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat

Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat	
Otázka 1	Jsem přesvědčen, že je naše oddělení dobře řízeno.
Otázka 2	Můj nadřízený dobře stanovuje cíle.
Otázka 3	V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.
Otázka 4	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 5 otázek. Odpovědi na otázky byly rozděleny do jednotlivých sloupců dle délky zaměstnaneckého poměru. Otázky se týkaly komunikace s nadřízeným a jak zaměstnanci hodnotí komunikační schopnosti svého nadřízeného. Z Tabulka 16 - Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat lze pozorovat horší hodnocení v prvních 2 letech zaměstnaneckého poměru, z čehož je možné předpokládat, že právě v prvních dvou letech nedochází k nadměrné komunikaci s nadřízeným z důvodu plnění pouze rámcových úkolů, při kterých využívají tyto zaměstnanci zejména svých zkušeností získaných během studia na vysoké škole lze také předpokládat že nemají dostatek zkušeností s komunikací s nadřízeným. Na otázku jestli jsou zaměstnanci přesvědčeni, že je jejich oddělení dobře řízeno, byly odpovědi spíše negativní opět mezi zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti 1-2 roky. Tento výsledek může nasvědčovat o minimální zkušenosti zaměstnanců s vedením oddělení svého nadřízeného. Anomálii lze vyzorovat také u zaměstnanců s pracovním poměrem trvajícím v rozmezí 7 až 8 let. V této skupině může docházet k nepochopení cílů, jinému pohledu na dané cíle nadřízeného či rozdílný názor na jejich stanovování či na vedení oddělení.

Graf 6 - Srovnání spokojenosti zaměstnanců se schopnostmi komunikace nadřízeného podle délky zaměstnaneckého poměru v %



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Podle tohoto grafu Graf 6 - Srovnání spokojenosti zaměstnanců se schopnostmi komunikace nadřízeného podle délky zaměstnaneckého poměru v % lze pozorovat, že při zvyšujícím se počtu let strávených jako zaměstnanec ve společnosti, spokojenost s nadřízeným a jeho komunikačními schopnostmi stoupá. Jediná nesrovnalost je u zaměstnanců mezi 7-8 rokem zaměstnaneckého poměru, ale důvod odpovědi je vysvětlen výše.

4.5.3 Modul 3 - Interpersonální vztahy na pracovišti

Tabulka 5 - Vztahy s přímým nadřízeným

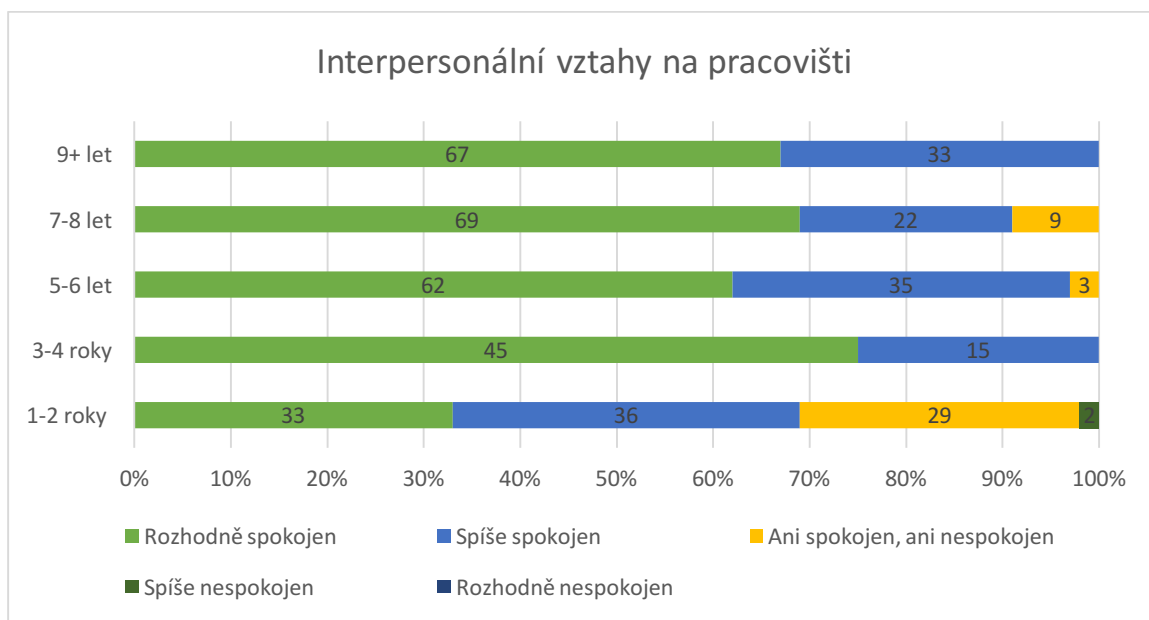
Vztahy s přímým nadřízeným	
Otázka 1	Vztah s přímým nadřízeným
Otázka 2	V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit
Otázka 3	Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelský vztah
Otázka 4	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit
Otázka 5	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě
Otázka 6	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 6 otázek týkajících se vztahu s přímým nadřízeným. Z tabulky Tabulka 17 - Vztahy s přímým nadřízeným lze pozorovat vyrovnanou spokojenost v rámci

jednotlivých skupin zaměstnanců rozdělených podle délky zaměstnaneckého poměru. Odpovědi byly převážně "rozhodně spokojen" a "spíše spokojen". Ve skupině zaměstnanců pracujících pro společnost 1-2 roky byly odpovědi na otázku ohledně vztahu s nadřízeným i záporné, a to "spíše nespokojen". Dá se říci, že vztahy s přímým nadřízeným se postupem času a délkou zaměstnaneckého poměru vyvíjejí kladně. A tedy důvod, proč zaměstnanci ve skupině 1-2 roky odpovídali je dán rozvíjejícími se vztahy s přímým nadřízeným. Další důvodem může být charakter zadávaných úkolů, které dostávají zaměstnanci z této skupiny dochází také ke začleňování jednotlivce do skupiny zaměstnanců a k osvojování práce v rámci oddělení a rozvíjení komunikace s nadřízeným.

Graf 7 - Interpersonální vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Z grafu Graf 7 - Interpersonální vztahy na pracovišti vyplývá, že s délkou zaměstnaneckého poměru se zlepšují interpersonální vztahy a zároveň vztahy s nadřízeným. Důvodem zlepšení interpersonálních vztahů během přibývajících let ve společnosti je začlenění se do skupiny zaměstnanců v rámci projektů. Díky těmto pracovním příležitostem mohou zaměstnanci komunikovat a navázat lepší vztahy se svým nadřízeným.

4.5.4 Modul 4 - Profesní rozvoj a kariérní růst

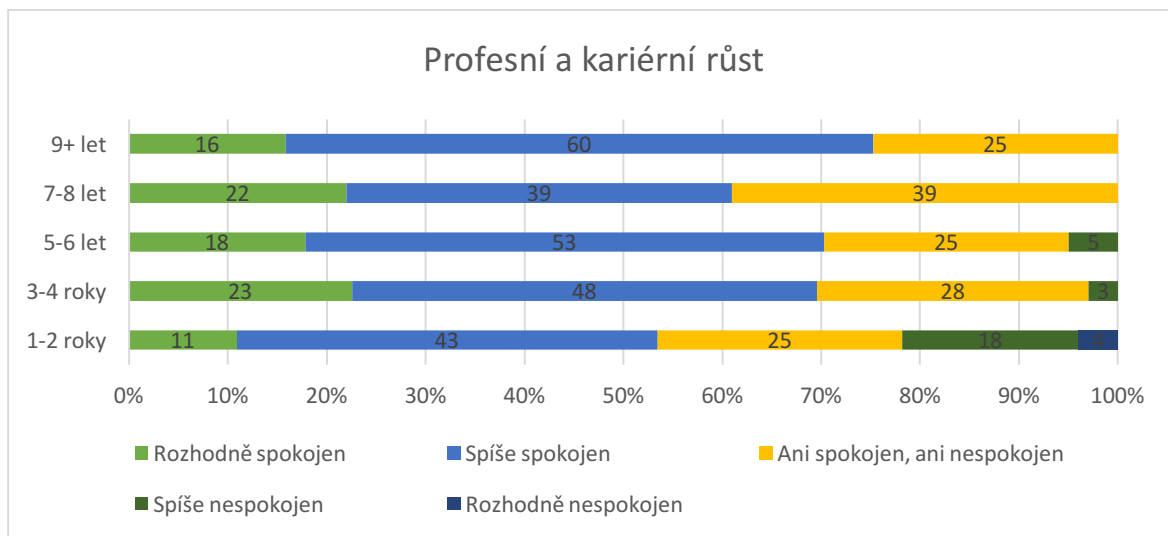
Tabulka 6 - Hodnocení podmínek profesního růstu

Hodnocení podmínek profesního růstu	
Otázka 1	růst Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování dovedností
Otázka 2	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti
Otázka 3	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný
Otázka 4	Pokud jde o možnosti školení v naší společnosti, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 4 otázky týkající se podmínek profesního růstu. Z tabulky Tabulka 18 - Hodnocení podmínek profesního růstu vyhodnoceného po vyplnění dotazníků lze vyzorovat častou odpověď "spíše nespokojen" u otázky číslo 2, a to u tří skupin zaměstnanců. Předpoklad je, že nadřízený nechává na svých zaměstnancích rozhodnout, zda chtějí daná školení podstoupit či ne. Odpověď "spíše nespokojen" je i u dalších odpovědí, ale jen u skupiny zaměstnanců s pracovním poměrem v délce 1-2 roky. U otázky číslo 3 je to zdůvodněno pracovními úkoly, při kterých zaměstnanci využívají zejména svých dovedností získaných během studia na vysoké škole. Otázka číslo 1 je také hodnocena odpovědí "spíše nespokojen". Důvod byl opět zmíněn již výše. Nadřízený nechává rozhodnutí na svých zaměstnancích, zda se zúčastní školení či ne. Samozřejmě, že účast na některých školeních je nezbytná a povinná. Zaměstnanci odpovídali většinou "spíše spokojen". S delším zaměstnaneckým poměrem roste spokojenost s podmínkami profesního růstu.

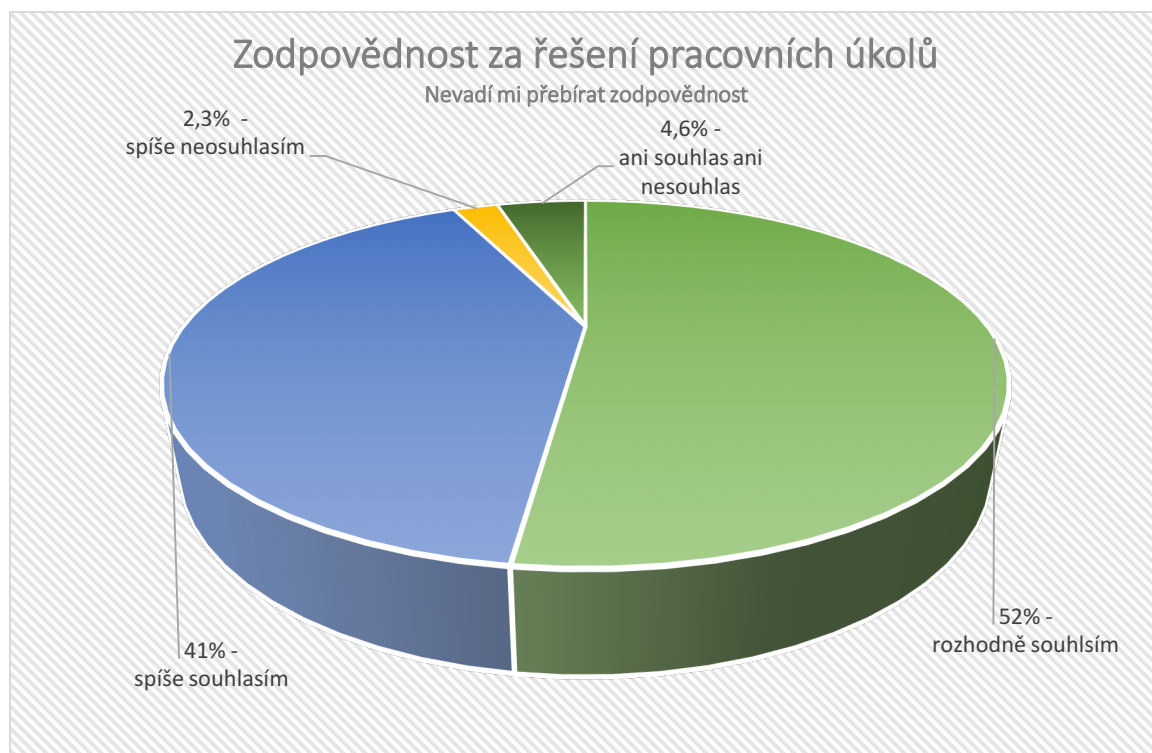
Graf 8 - Profesní rozvoj a kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Graf Graf 8 - Profesní rozvoj a kariérní růst vypovídá o zlepšujících se podmínkách s počtem let strávených ve společnosti jako zaměstnanec. Počáteční období, které zaměstnanec tráví na juniorní pozici, trvá přibližně 2 roky. Během této doby se zaměstnanec učí pomocí práce s výše postavenými zaměstnanci a snaží se získat co nejvíce zkušenosti. Nejsou zde žádná absolvovaná školení. Tito zaměstnanci dostávají rámcové úkoly, kde využívají pouze svých schopností a dovedností, které získali při studiu na vysoké škole. S postupem na vyšší pracovní pozice mohou zaměstnanci procházet různými školeními, které jsou hrazeny společností. Graf ukazuje, že seniornější zaměstnanci v rámci délky pracovního poměru jsou převážně spokojeni. Tato školení, která mohou podstoupit v rámci své pracovní pozice, jsou na jejich uvážení.

Graf 9 - Zodpovědnost za řešení pracovních úkolů

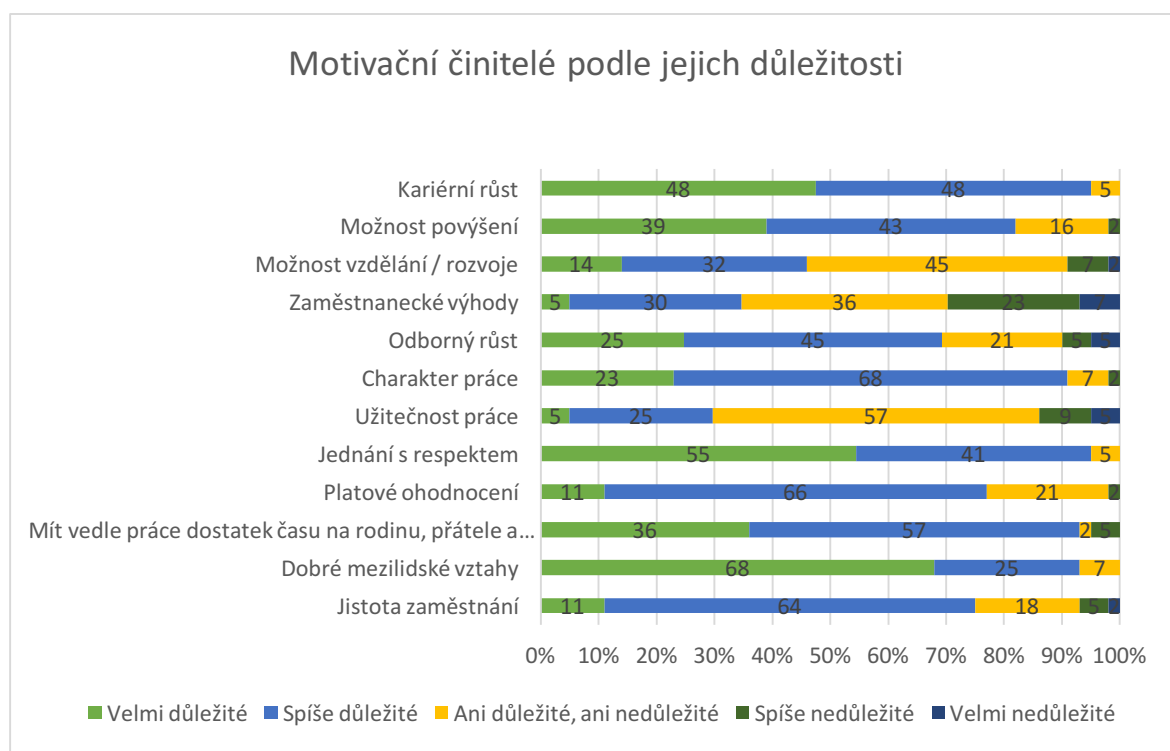


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Graf Graf 9 - Zodpovědnost za řešení pracovních úkolů ukazuje, že zaměstnanci oddělení se nebojí přebírat zodpovědnost za řešení úkolů. Z 93% odpovídali pozitivně. Je to také jedna z metod vedení jak získávat potřebné zkušenosti během zpracování projektů a úkolů.

4.5.5 Modul 5 - Odměňování a hodnocení / motivace

Graf 10 - Motivační činitele podle jejich důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

V grafu Graf 10 - Motivační činitele podle jejich důležitosti zaměstnanci hodnotili jednotlivé činitele, které jsou nejvíce a nejméně důležité při hodnocení práce obecně. V tabulce Tabulka 19 - Motivační činitele podle jejich důležitosti lze pozorovat, že nejvíce pozitivně hodnocenými činiteli jsou dobré mezilidské vztahy, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, jednání s respektem a kariérní růst. Nejméně pozitivně hodnocené jsou zaměstnanecké výhody, užitečnost práce a možnost vzdělání a rozvoje.

Tabulka 7 - Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci

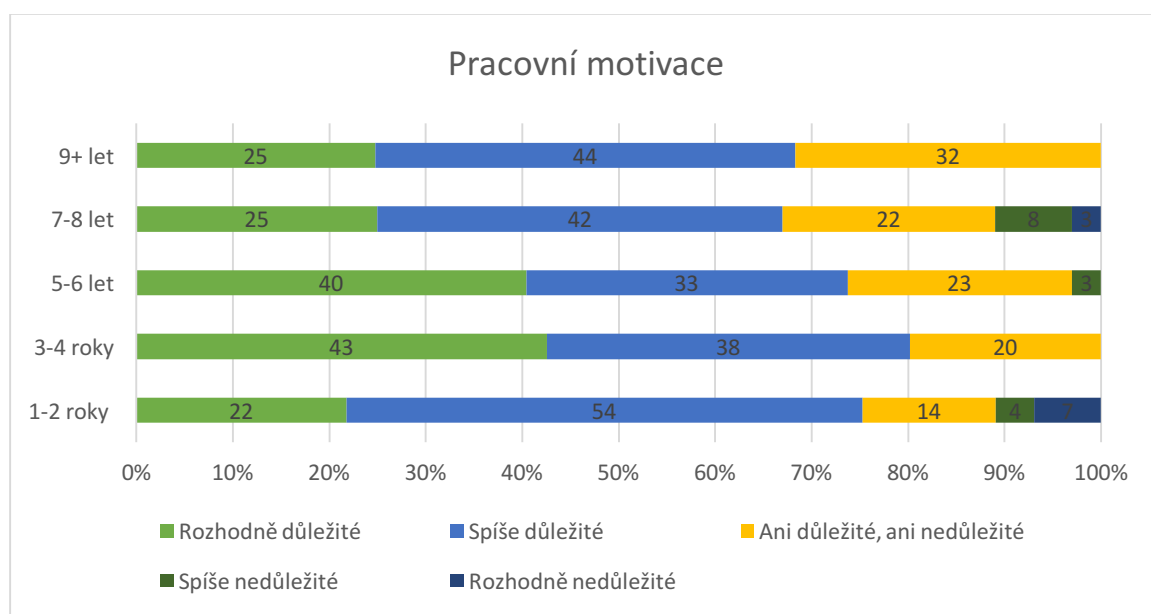
Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci	
Otázka 1	Kariérní růst ve Vašem životě
Otázka 2	Možnosti povýšení
Otázka 3	Možnosti vzdělávání a rozvoje
Otázka 4	Odborný růst

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

V tabulce Tabulka 20 - Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci kde respondenti odpovídali na 4 otázky, kde hodnotili činitele, které jsou důležité v rámci

zaměstnání ve společnosti. Tyto otázky ukazují psychosociální činitele. V hodnotící skupině zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-2 roky pozorujeme odpovědi "spíše nedůležité", u činitelů otázky 2, otázky 3 a u otázky 4 dokonce zaměstnanci využili odpovědi "rozhodně nedůležité". Odpovědi této skupiny byly zaškrtnuty z důvodu minimální možnosti povýšení a získávání odborného růstu, kvůli práci na rámcových úkolech zadávaných nadřazeným a používání znalostí získaných při studiu na vysoké škole. V grafu lze také pozorovat odpovědi "spíše nedůležité" u otázky 3 u skupin zaměstnanců mezi 5-6 let a 7-8 let. ve společnosti Tyto odpovědi specifikují skupinu zaměstnanců, kteří mají možnost získání dalších vědomostí a profesního rozvoje, ale nemají motivaci ji využít.

Graf 11 - Pracovní motivace



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Respondenti hodnotili psychosociální činitele na základě 4 položených otázek. Graf Graf 11 - Pracovní motivace hodnotí důležitost činitelů, jak je zhodnotili zaměstnanci. Graf ukazuje důležitost jednotlivých činitelů u skupiny zaměstnanců pracujících ve společnosti mezi 3-4 roky a poté ve skupině zaměstnanců 9 a více let. Odpověď "spíše nedůležité" lze pozorovat u zbylých skupin. U skupiny 1-2 roky pracovního poměru bylo dokonce procento zaměstnanců, kteří využili i odpověď "rozhodně nedůležité".

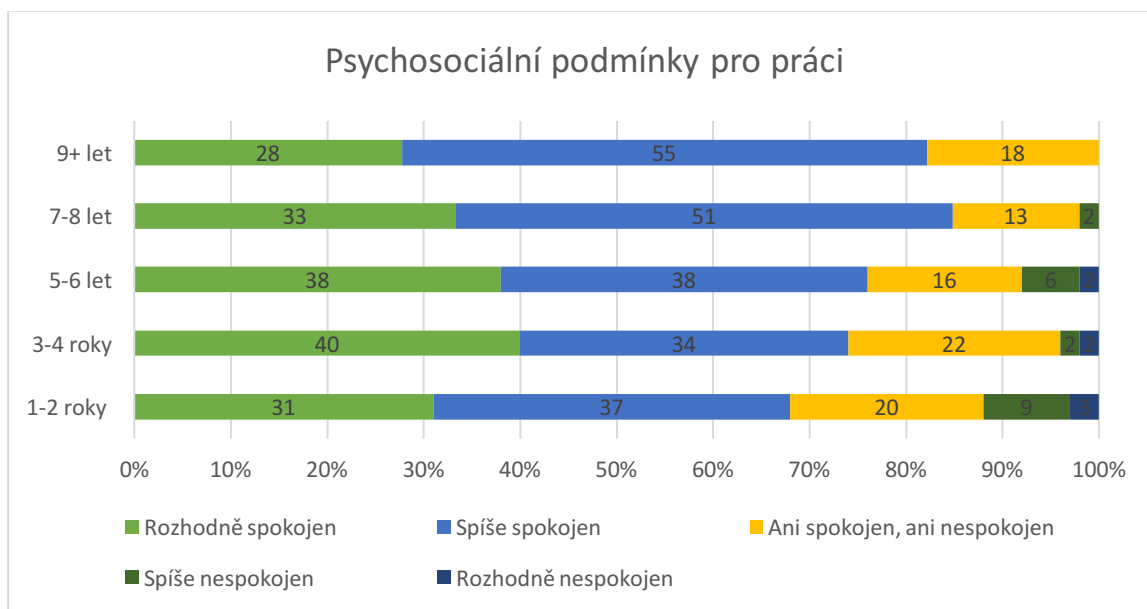
Tabulka 8 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci

Základní psychosociální podmínky důležité pro práci	
Otázka 1	Jednání s respektem a úctou
Otázka 2	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
Otázka 3	Dobré mezilidské vztahy
Otázka 4	Jistota zaměstnání
Otázka 5	Užitečnost práce

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Další psychosociální činitele ovlivňující podmínky pro práci u respondentů. Činitele byly rozděleny do pěti otázek. V tabulce Tabulka 21 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci lze sledovat odpovědi "spíše nedůležité" a "rozhodně nedůležité". Nejvíce těchto odpovědí je v grafu v otázce 4 a otázce 5 u respondentů skupiny 1-2 roky, 3-4 roky a 5-6 let strávených ve společnosti. Zlepšující se pocit užitečnosti vykonané práce, jako další psychosociální činitel u zaměstnanců, se opět odvíjí od počtu let strávených ve společnosti. Příčinou tohoto průběhu jsou úkoly, na kterých zaměstnanci pracují. Otázka Jistota zaměstnání má podobný průběh jako otázka 5 v prvních třech skupinách pracovníků zaměstnaných 1-2 roky, 3-4 roky a 5-6 let.

Graf 12 - Psychosociální podmínky pro práci



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Respondenti hodnotili 5 otázek týkajících se psychosociálních podmínek pro práci. Z grafu Graf 12 - Psychosociální podmínky pro práci lze pozorovat, že tyto psychosociální

podmínky se stávají důležitými při delším pracovním poměru ve společnosti. Respondenti, kteří působí ve společnosti 1-2 roky, 3-4 roky a 5-6 let využili celou stupnici hodnocení při snižujícím se počtu využití negativních odpovědí s počtem odpracovaných let ve společnosti. Z tabulky Tabulka 21 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci lze také pozorovat, že nejvíce důležitými činiteli jsou Jednání s respektem a úctou a mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky.

4.5.6 Modul 5 - Vnitřní motivace zaměstnanců

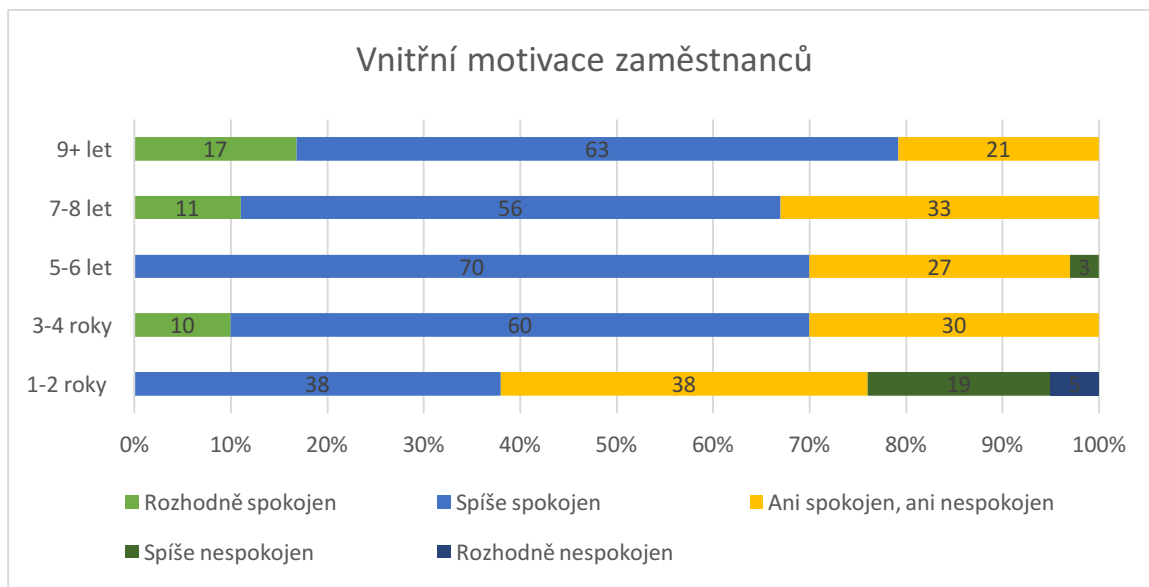
Tabulka 9 - Vnitřní motivace zaměstnanců

Vnitřní motivace zaměstnanců	
Otázka 1	Moje práce je podnětná a zajímavá
Otázka 2	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu
Otázka 3	Mám pocit, že dělám užitečnou práci

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Tabulka Tabulka 22 - Vnitřní motivace zaměstnanců hodnotí odpovědi zaměstnanců týkající se jejich vnitřní motivace. Zaměstnanci odpovídali na 3 otázky týkající se jejich práce a jejich motivace. Lze pozorovat, že skupina zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-2 roky má pocit, že nedělají užitečnou práci. Je to opět zejména z důvodu druhu práce, kterou vykonávají. Převážně jsou to rámcové úkoly od nadřízeného, kde využívají svých dovedností získaných během studií. I u odpovědí na otázky 1 a 2 jsou odpovědi negativní. Je to ze stejného důvodu jako u otázky 3. S délkou zaměstnaneckého poměru jsou odpovědi na otázky pozitivnější, zvyšuje se tedy procento kladných odpovědí "rozhodně spokojen" a "spíše spokojen".

Graf 13 - Vnitřní motivace zaměstnanců

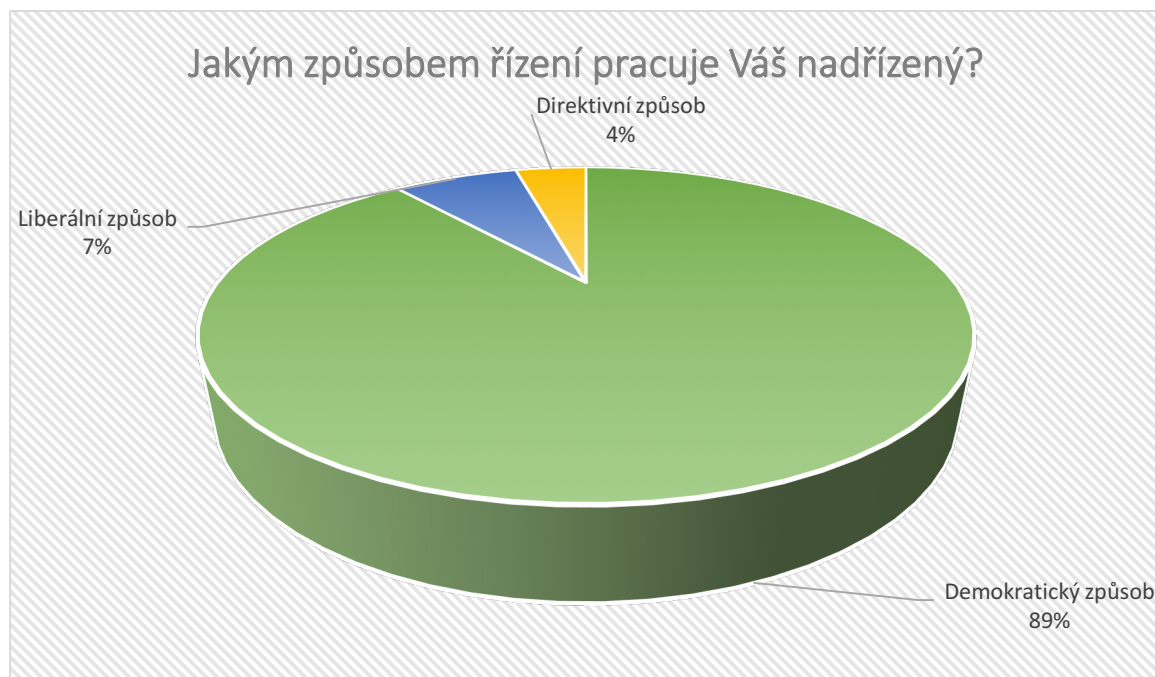


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 3 otázky týkající se vnitřní motivace. Tyto otázky se soustředí na vnitřní motivaci zaměstnanců oddělení byly rozděleny podle délky zaměstnaneckého poměru v grafu Graf 13 - Vnitřní motivace zaměstnanců. Z vyhodnoceného dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s prací, kterou vykonávají. Považují svoji práci za podnětnou a zajímavou. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni déle ve společnosti, jsou podle výsledků spokojeni s prací a jejich práce jim dává pocit osobního úspěchu a užitečnosti.

4.5.7 Modul 6 - Styl řízení

Graf 14 - Jakým způsobem řídí pracuje Váš nadřízený?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Zaměstnancům byla položena otázka "Jakým způsobem řízení pracuje Váš nadřízený", Dle grafu *Graf 14 - Jakým způsobem řídí pracuje Váš nadřízený* lze konstatovat, že nadřízení ve společnosti Deloitte v oddělení ICT konzulting používají demokratický způsob řízení s prvky liberálního způsobu řízení.

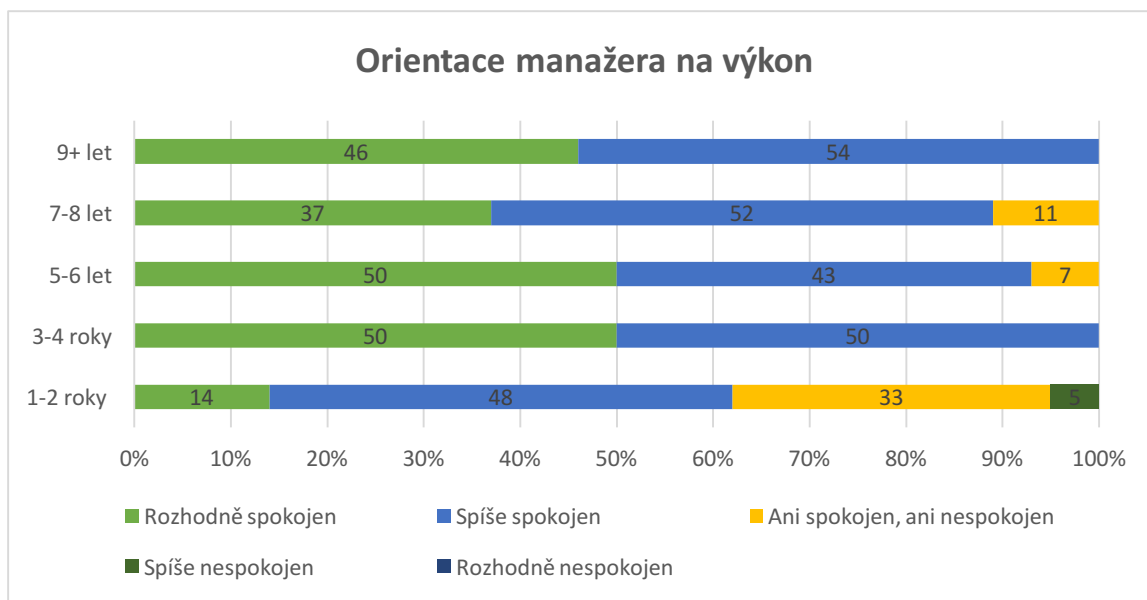
Tabulka 10 - Orientace manažera na výkon

Orientace manažera na výkon	
Otázka 1	Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle
Otázka 2	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny
Otázka 3	Můj vedoucí řídí oddělení tak, ze dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 3 otázky, které se vztahují k orientaci manažera na výkon. Zaměstnanci odpovídali na tyto otázky povětšinou kladně. Jediné negativní odpovědi byly ve skupině zaměstnanců s pracovním poměrem trvajícím 1-2 roky. Tabulka 23 - Orientace manažera na výkon. Důvodem těchto negativních odpovědí byla neznalost s cíli nadřízeného zaměstnanců na juniorních pozicích. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni 9+ let odpovídali pouze využitím kladných odpovědí. Je to zejména z důvodu dlouhodobého pracovního poměru a znalosti cílů. I u otázky 3 lze sledovat spokojenost u všech skupin zaměstnanců. Z celé tabulky a odpovědí na položené otázky lze dedukovat, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni a hodnotí vedení svého nadřízeného pozitivně.

Graf 15 - Orientace manažera na výkon



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Jak již bylo zmíněno u tabulky Tabulka 23 - Orientace manažera na výkon zaměstnanci jsou spokojeni s vedením nadřízeného a jeho orientací na výkon. Převažují kladné odpovědi "rozhodně spokojen" a "spíše spokojen". Ze získaných dat lze usuzovat

nespokojenost jen u skupiny zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-2 roky, a to převážně z důvodu neznalosti vedení nadřízeného nebo neseznámení se s jeho cíli.

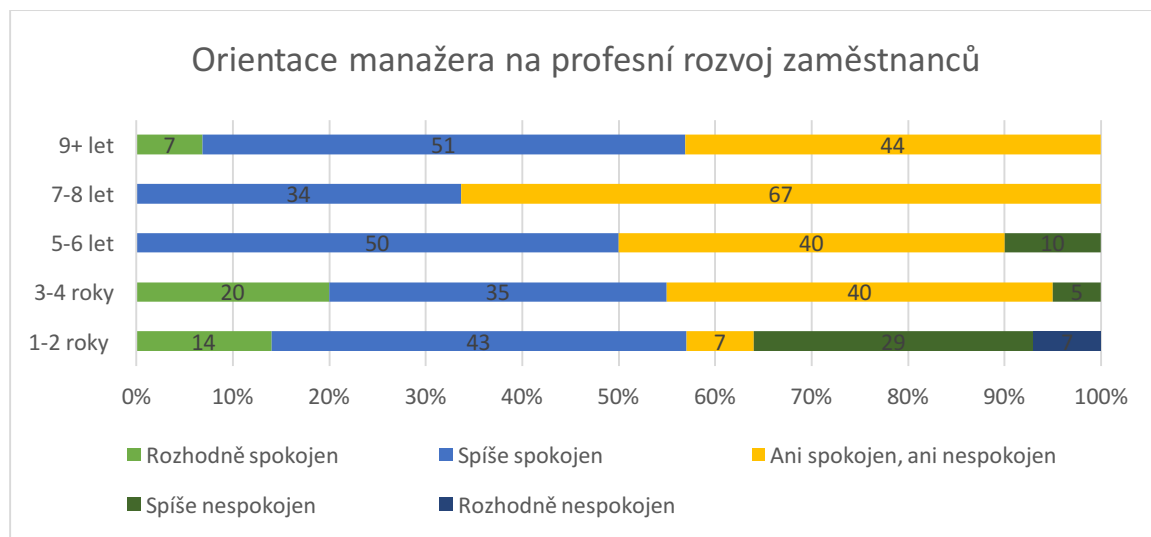
Tabulka 11 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců

Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	
Otázka 1	Můj nadřízený podporuje můj odborný růst
Otázka 2	Pokud jde o možnosti školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Otázky výše se týkají manažerovi orientace na profesní rozvoj zaměstnanců. U skupin zaměstnanců zaměstnaných 7-8 let a 9+ let lze pozorovat, že zaměstnanci odpovídali s využitím pozitivních odpovědí a dá se konstatovat, že se ztotožňují s otázkami, na které odpovídali. Více negativních odpovědí využily zbylé skupiny zaměstnanců. U skupiny zaměstnanců 1-2 roky je důvod těchto odpovědí povaha práce, kterou vykonávají. Jsou to převážně rámcové úkoly zadané nadřízeným, kde využívají své znalosti získané během studií na vysoké škole. U skupiny zaměstnanců 3-4 roky a 5-6 let mohou být negativní odpovědi odůvodněny především povýšením na vyšší pozice a rozhodnutím o zúčastnění se při školení, kdy se rozhodují zaměstnanci sami. Tabulka 24 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců.

Graf 16 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Jak bylo uvedeno u tabulky Tabulka 24 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců převážně pozitivní odpovědi jsou u skupin zaměstnanců 7-8 let a 9+ let. Tito

zaměstnanci jsou již ve fázi, kdy mají svůj odborný růst na úrovni takové, že se sami rozhodují, jaká školení ve společnosti využijí. Celou škálu odpovědí využila skupina zaměstnanců 1-2 roky, kde jak již bylo zmíněno, se jejich hodnocení odvíjí od povahy práce, kterou vykonávají.

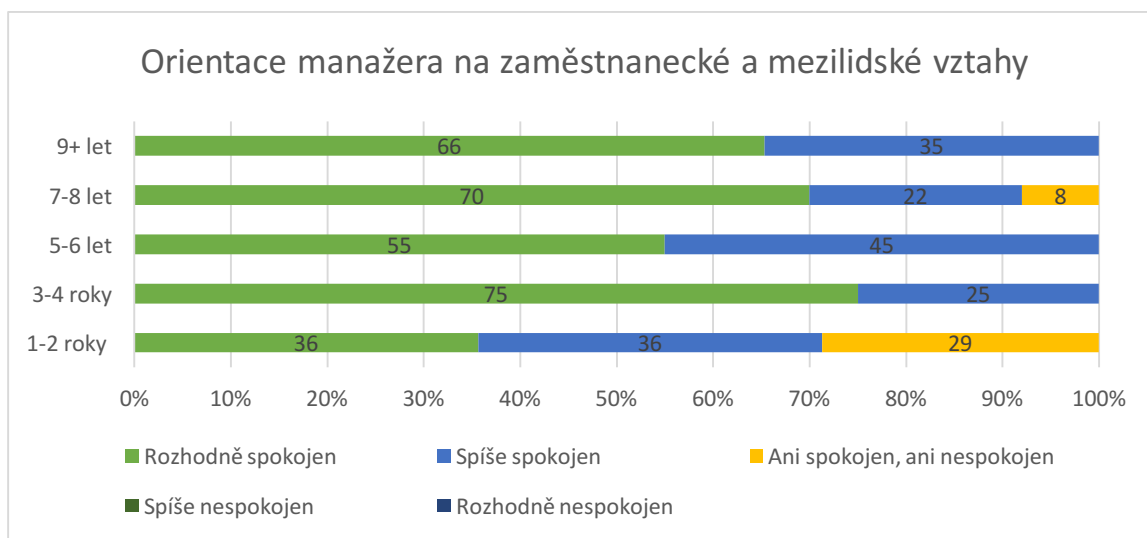
Tabulka 12 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy

Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy	
Otázka 1	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohou kdykoliv obrátit
Otázka 2	Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy
Otázka 3	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit
Otázka 4	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondentům byly položeny 4 otázky, které se týkaly orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy. Podle tabulky Tabulka 25 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy lze konstatovat, že všechny skupiny zaměstnanců, rozdělené podle délky zaměstnaneckého poměru, odpovídaly pomocí kladně. Lze tedy říci, že nadřízený a je jeho orientace na zaměstnanecké vztahy, je mezi zaměstnanci velice žádána a zaměstnanci se mohou v každém případě na svého nadřízeného obrátit a mohou v případě nutnosti požádat i o radu. Nadřízený podle odpovědí si vytváří se zaměstnanci přátelské vztahy a jedná s nimi spravedlivě.

Graf 17 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Dle grafu Graf 17 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy lze usuzovat, že manažer, jedná se všemi zaměstnanci stejně spravedlivě a přátelsky. Manažer nechává své zaměstnance se vyjádřit ke každému problému týkající se zadané práce. Lze také pozorovat, že jediný větší problém s orientací manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy mají zaměstnanci ve skupině 1-2 roky. Lze to odůvodnit nesmělostí zaměstnanců vůči kontaktu s manažerem a nezkušeností komunikovat s manažerem.

Tabulka 13 - Participativní styl řízení

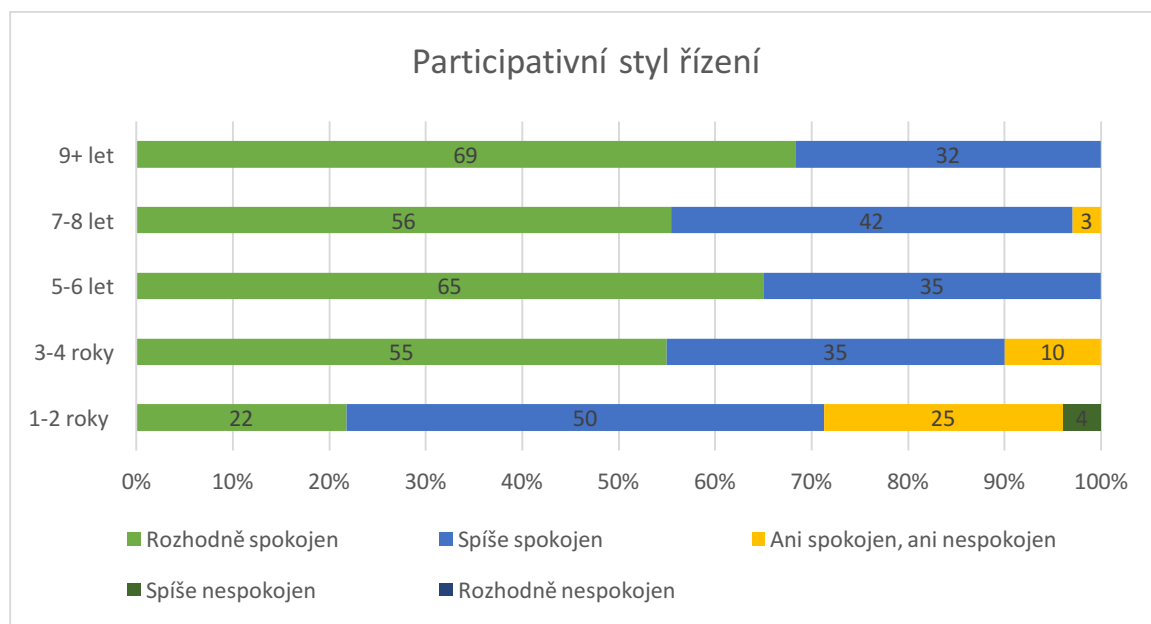
Participativní styl řízení	
Otázka 1	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit
Otázka 2	Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků
Otázka 3	V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní
Otázka 4	Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 4 otázky týkající se participativního stylu řízení a i zde lze podle tabulky Tabulka 26 - Participativní styl řízení konstatovat, že zaměstnanci odpovídali pozitivně. Pro všechny skupiny zaměstnanců vypovídá z grafu, že se převážně ztotožňují s danými otázkami. Před svým nadřízeným se mohou vyjádřit ke své práci. Jak bylo zmíněno již v předchozích komentářích, tak nadřízený zadává juniorním

zaměstnancům zejména rámcové úkoly. Hlavní úlohou zaměstnanců je v tomto případě vypořádat se se zadáním pomocí svých zkušeností. Úkoly jsou zadávány podle obtížnosti a zkušenosti zaměstnanců. Diskuze během práce také probíhá, je to patrné z otázky 3 a otázky 4, kde zaměstnanci odpovídali pozitivně, že mohou vyjádřit svůj odlišný názor a jejich názor je poté využit při řešení úkolů na projektu.

Graf 18 - Participativní styl řízení



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Graf Graf 18 - Participativní styl řízení ukazuje celkovou spokojenost s participativním stylem řízení nadřízeného. Podle tabulky Tabulka 26 - Participativní styl řízení související s grafem lze říci, že zaměstnanci jsou spokojeni se stylem řízení nadřízeného. Lze také říci, že nadřízený nechává zaměstnance pracovat na základě jejich zkušeností a je otevřen jakémukoliv názoru, který zaměstnanec prezentuje. Tyto názory jsou pak využívány k řešení daných projektů, na kterých zaměstnanci pracují.

4.5.8 Modul 7 - Hodnocení organizace práce

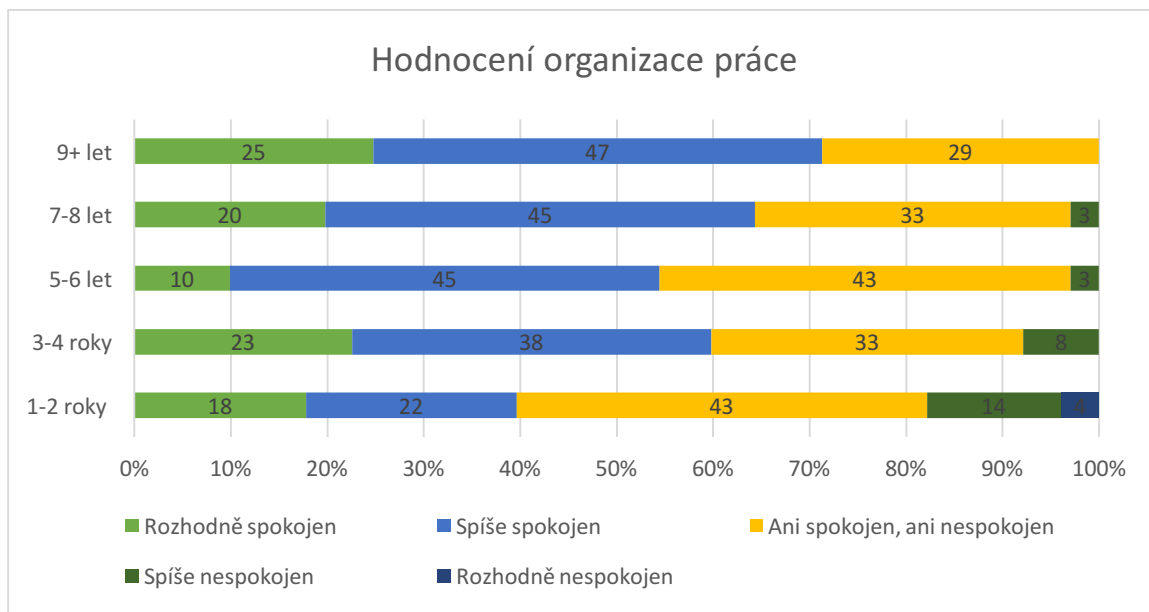
Tabulka 14 - Hodnocení organizace práce

Hodnocení organizace práce	
Otázka 1	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce
Otázka 2	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce
Otázka 3	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce
Otázka 4	V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Čtyři položené otázky respondentům se týkaly organizace práce. Z tabulky Tabulka 27 - Hodnocení organizace práce vyplývá, že jednotlivé skupiny zaměstnanců někdy pracují s nedostatkem času pro tvorbu kvalitní práce. Dá se tedy konstatovat, že zaměstnanci pracují pod časovým tlakem. Z tabulky Tabulka 27 - Hodnocení organizace práce lze také soudit, že pro svoji práci mají zaměstnanci dostatek informací. Potřebné nástroje, které jsou důležité pro výkon práce, jsou podle Tabulka 27 - Hodnocení organizace práce využívány převážně zaměstnanci s delším pracovním poměrem. Odpovědi na otázku 4, zda je v oddělení dostatek zaměstnanců pro zvládnutí práce, jsou pozitivní. Odpovědi jsou pozitivní z důvodu počtu zaměstnanců, kteří jsou přiděleni na požadovaný projekt a jejich znalosti jsou v tomto případě kompetentní se zadaným projektem.

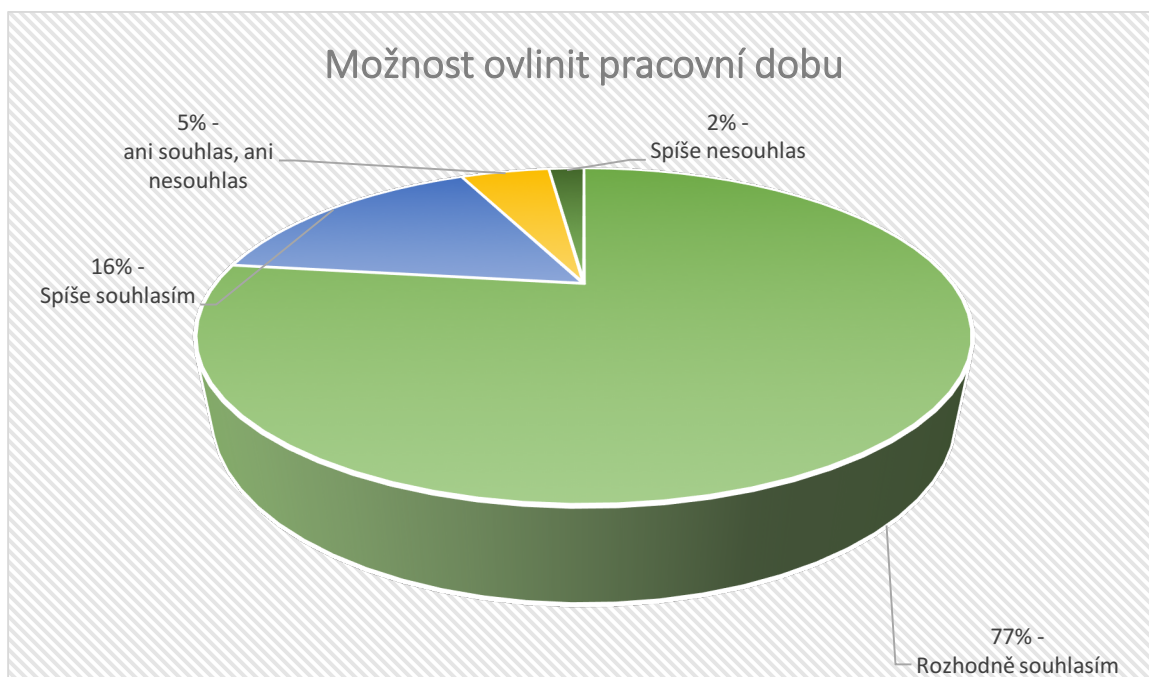
Graf 19 - Hodnocení organizace práce



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Graf Graf 19 - Hodnocení organizace práce ukazuje, že nejméně času a nejméně informací pro výkon své práce mají zaměstnanci na juniorních pozicích ve skupině 1-2 roky. Při pohledu na graf, lze také konstatovat, že při delším zaměstnaneckém poměru se informace a dostatek času pro práci navyšují. Je to dáno zvyšujícími se kompetencemi a získáváním širších vědomostí a zkušeností z projektů na kterých v průběhu svého zaměstnání zaměstnanci pracují. I při zvyšujících zkušenostech roste i více pracovníků, kteří se mohou zapojit do různorodých projektů a tudíž narůstá i spokojenost s počtem pracovníků pro danou práci.

Graf 20 - Možnost ovlivnit pracovní dobu



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Pracovní doba ve společnosti je zcela variabilní. Spíše se hledí na pracovní výsledky než na to, kdy zaměstnanci přijdou do práce nebo kdy z práce odejdou. Důležité je, aby zaměstnanci plnili stanovené termíny odevzdání projektů a zadání dalších prací, které jsou jim přiděleny jejich nadřízeným.

4.5.9 Modul 8 - Psychická náročnost práce

Tabulka 15 - Hodnocení psychické náročnosti práce

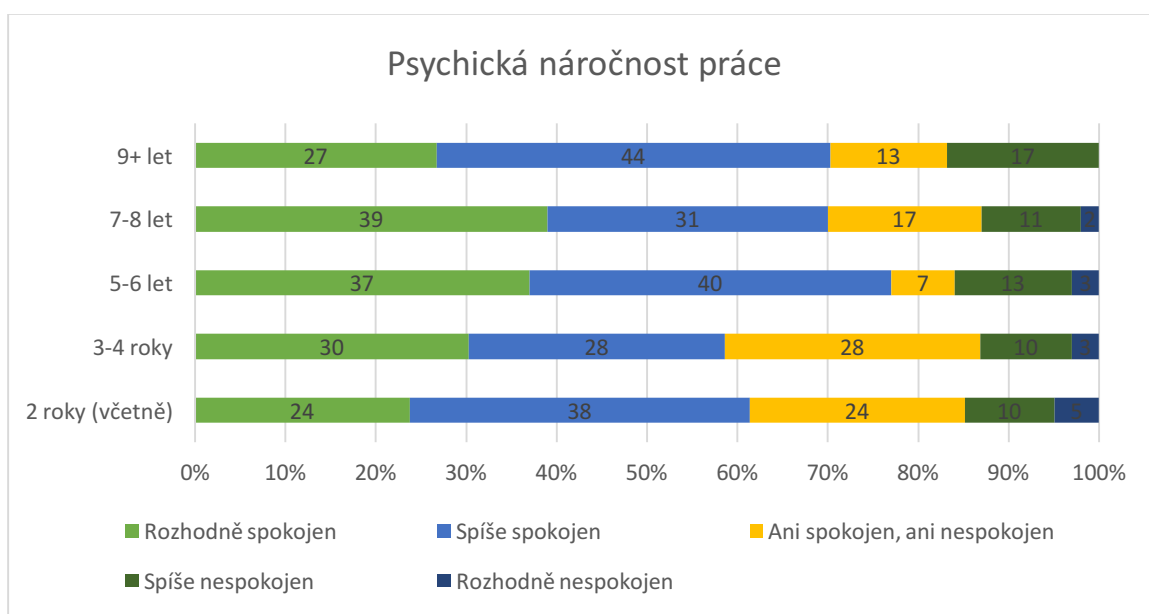
Hodnocení psychické náročnosti práce	
Otázka 1	Moje práce je jednotvárná, monotónní
Otázka 2	Moje práce je vyčerpávající
Otázka 3	Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů
Otázka 4	Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí
Otázka 5	Moje práce je často přerušovaná nepředvídanými úkoly
Otázka 6	Moje práce je psychicky náročná

Zdroj: Vlastní zpracování z "Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců"

Respondenti odpovídali na 6 otázek, na základě kterých se posuzuje psychická náročnost práce, kterou vykonávají. Z tabulky Tabulka 28 - Psychická náročnost práce vyplývá, že práce, kterou vykonávají zaměstnanci, je vyčerpávající, psychicky náročná a zpočátku i

jednotvárná a monotónní. Je to z důvodu malých kompetencí během prvních dvou let v zaměstnaneckém poměru. Postupem času se zaměstnanec dostává i k práci, která není monotónní a stává se pro něj zajímavou. Jak již bylo zmíněno v předešlé tabulce Tabulka 28 - Psychická náročnost práce zaměstnanci pracují pod tlakem z nedostatku času a tím pádem i pod tlakem stanovených termínů. Dalším psychickým determinantem je rychlost vykonávané práce v otázce 4, kde zaměstnanci odpovídali převážně "rozhodně souhlasím" a "spíše souhlasím". Závisí to převážně na termínech zadaných termínů. Na otázku číslo 5, zda je práce zaměstnanců přerušována nepředvídatelnými úkoly, odpovídali respondenti jak pozitivně, tak negativně. Zaměstnanci využili celou škálu odpovědí na základě toho, v jaké hierarchii se zaměstnanec nachází.

Graf 21 - Psychická náročnost práce



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Při pohledu na graf Graf 21 - Psychická náročnost práce lze konstatovat, že práce kterou vykonávají zaměstnanci ve společnosti je psychicky náročná díky stanoveným termínům odevzdání zadaného projektu. Proto zaměstnanci pracují pod časovým tlakem a musí pracovat vysokou rychlostí. Zaměstnanci na juniorních pozicích odpovídali, že jejich práce je monotónní a jednotvárná, to je z ale zejména z důvodu nedostatečných znalostí a ze zadávané rámcové práce, kde využívají zejména svých znalostí získaných během studia vysoké školy.

4.6 Zpráva z polostrukturovaného rozhovoru

Hlavním účelem tohoto rozhovoru bylo hlubší porozumění tématice vlivu podnikové kultury na spokojenost zaměstnanců ve vztahu k počtu odpracovaných let ve společnosti a také potvrzení stanovených hypotéz.

Provedený rozhovor je typu semi-standardizovaného, neboli polostrukturovaného. Před samotným rozhovorem byl připraven seznam primárních témat a jim příslušných otázek. Rozhovor byl proveden na dopředu domluveném místě tak, aby nebyl rozhovor nikým a ničím rušen. Dotazovaný byl předem obeznámen o účelu tohoto výzkumu, případných rizicích, ale také o diskrétnosti a anonymitě, kterou musí výzkumník ve vztahu k respondentovi bezesporu vždy dodržet. Celý rozhovor s dotazovaným byl nahráván na diktafon a doplňován poznámkami. Délka trvání rozhovoru byla přibližně 1,5 hodiny.

Respondent: muž, věk 29 let, bydliště Praha

Rozhovor uskutečněn dne 11.11.2015 v kanceláři společnosti Deloitte na adrese Nile House Karolínská 654/2, 186 00 Praha 8 - Karlín

Úvod rozhovoru s respondentem patřil samotnému pojmu podnikové kultury. Respondent měl o tomto termínu zcela jasnou představu. Podnikovou kulturu vnímá jako styl vedení společnosti, způsob komunikace na pracovišti, vztahy s kolegy, jako organizační strukturu, způsob vedení nadřízeného, podmínky pro práci, ale také mimopracovní aktivity a možnosti vzdělávání a osobního rozvoje.

Na otázku, jak vnímá respondent podnikovou kulturu ve společnosti, kde pracuje, odpověděl: „ podniková kultura v naší společnosti je založena zejména na neformálních vztazích v rámci firmy, s důrazem na profesionální vystupování i mimo firmu. Pracovní doba a způsob práce je založen na „volnosti“ zaměstnance se zaměřením se na *„dodávání kvalitních výstupů v požadovaných termínech.“* Dotazovaný uvedl, že na pozice juniora jsou ve společnosti kladeny vysoké nároky. Těmto zaměstnancům se prý zadávají jasně definované úkoly se specifickými výstupy, jenž se během kariérního

postupu ve společnosti mění na volnost v organizaci práce s prostorem pro vlastní kreativitu.

Vztahy na pracovišti jsou dle dotazovaného založeny na velmi přátelské atmosféře. „Zde je každý ochotný pomoci ostatním, a to i v rámci svého vlastního volného času“, jak dodal. Společnost si prý zakládá na řadě zaměstnaneckých benefitů, ale také mimopracovních aktivit, které pomáhají v budování mezilidských vztahů. Pro zaměstnance je zde stěžejní dokončit svoji práci ve stanoveném termínu bez ohledu na to, kdy a kde tuto práci vykonávají.

Dalším tématem rozhovoru bylo hodnocení práce dotazovaného z hlediska faktorů, jakými je například množství práce, délka pracovní doby či její náplň. Dotazovaný opět zdůraznil, že jak již uvedl dříve, objem práce kladené na jednotlivé zaměstnance je poměrně obsáhlý a je tedy díky tomu kladen velký důraz na „time management“. Pracovní dobu tedy značně ovlivňuje schopnost rozvrhnout si svoji práci a umět si prioritizovat kladené úkoly. Jak zaměstnanec dále uvedl: *„pracovní náročnost se také mění v průběhu roku, kde je v průběhu roku tzv. „sezóna“ a zaměstnanci čelí většímu objemu projektů, které je třeba dodat na úkor měsíců, kdy je těchto projektů méně a více času na volnočasové aktivity a případně dovolené“*. Hlavní výhodu na tomto způsobu organizace pracovní doby vidí respondent v možnosti v případě nutnosti netrávit předepsaných 8 hodin na pracovišti a vyřídit si například své osobní „věci“.

Co se týče pracovní náplně, respondent uvedl, že *„zaměstnanec vystřídá v rámci společnosti každý rok desítky projektů pro klienty z různých odvětví, během kterých řeší různé problémy. Díky tomu není práce ale jednotvárná, člověk se stále setkává s jednotlivými klienty a jejich managementem, a netráví tak na pracovišti veškerý svůj pracovní čas. Cíle projektů jsou vždy různé a člověk se tak neustále rozvíjí a učí se nové věci, a to v případě nižší znalosti dané problematiky pod vedením zkušenějších kolegů, v případě vyšší znalosti s týmem, který vede sám“*.

Dalším tématem rozhovoru bylo zhodnocení pracovní činnosti z hlediska osobního rozvoje. Na tuto otázku respondent již částečně reagoval dříve a opakoval, že diverzifikace projektů zaměstnance neustále rozvíjí a umožňuje tak se stále učit novým věcem. U juniorních pozic jsou velice často vyžadovány vysokoškolské tituly, jak přiblížil: *„juniorní zaměstnanci mohou využívat svých znalostí z nedávno vystudované*

vysoké školy“. Co se týče pocitů z vykonávané práce, respondent s úsměvem uvedl, že: *„člověka vždy potěší a povzbudí k dalším výkonům spokojenost klienta a praktická užitečnost jeho práce“*.

Další část rozhovoru se týkala respondentových priorit z hlediska pracovního života. Na prvním místě je to zejména možnost kariérního rozvoje a nastartování osobní kariéry s možností růstu do budoucna. Jak dodal: *„věřím, že tato společnost dokáže svým zaměstnancům poskytnout řadu zkušeností, které pak mohou uplatnit v rámci budoucího kariérního rozvoje“*. Jako další prioritu uvedl dotazovaný možnost vlastní organizace práce bez zbytečných nároků na pracovní docházku a s ní spojené stereotypy. Respondent podotkl: *„ věřím, že tento způsob řízení je pak přínosem pro obě strany.“* V neposlední řadě to byly také přátelské vztahy s ostatními kolegy, jako jedna z priorit z pohledu spokojeného pracovního života respondenta.

Poté přišlo na řadu téma specifických zkušeností, která respondentova práce přináší. Ten zastával názor, že společnost Deloitte má v ČR a ve světě velmi dobré jméno a pracovní zkušenost v této společnosti je z pohledu ostatních firem velmi ceněna. Člověk se zde prý učí stále novým věcem, získává mnoho znalostí z oboru, a také v oblasti tzv. „soft skills“, které zaměstnanci dle dotazovaného rozšiřují zejména během organizace pracovního času. Zkušenosti prý zaměstnanci získávají také v oblasti „project managementu“, v oblasti komunikace s klientem a hlavně také v budování dobrých vztahů, které jsou dle respondenta v tomto typu podnikání klíčové.

Další část rozhovoru se týkala stylu vedení přímého nadřízeného a jeho vztahu k podřízeným zaměstnancům. Respondentovi byly přiblíženy jednotlivé styly vedení nadřízeného, na což odpověděl: *„v naší společnosti se direktivní způsob vedení neprosazuje. Řekl bych spíše, že se u nás prosazuje demokratický způsob vedení nadřízeného s prvky liberálního způsobu, kdy nadřízený nechává seniornější zaměstnance samostatně pracovat na zadaných projektech a úkolech. V případě juniornějších zaměstnanců je nechává pracovat se zadanými úkoly pod vedením právě těch seniornějších“*. Roli manažera v rámci teamu specifikoval dotazovaný tak, že koordinuje jednotlivé projekty a především reviduje dodávané výstupy a to tak, aby dosahovaly požadované kvality. V případě práce na nových projektech předchází samotnému zadání určitá diskuse, v rámci které se rozebírají způsoby práce na projektu a alokace jednotlivých zaměstnanců. Při otázce jakou funkci v této fázi projektu zastává

manažer, dotazovaný uvedl, že manažer často nechává volnou ruku svým zaměstnancům a figuruje jen jako určitý „mentor“. Dále pokračoval: „*manažer našeho týmu si zpravidla zakládá na přátelském přístupu a snaží se udržovat tým v přátelské atmosféře*“. Na otázku, jak se tento způsob vedení projevuje, respondent odpověděl, že zejména v řadě konaných mimopracovních aktivit plně podporovaných ze strany manažera, značné volnosti v organizaci práce a také v atmosféře na pracovišti, která se vždy nese v duchu „dobré nálady“.

Poslední téma rozhovoru bylo věnováno plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů týmu, a zda jejich plnění respondenta motivuje k pracovnímu růstu. Zde dotazovaný podotkl, že naplňování cílů je hlavní prioritou manažera týmu. Cíle prý každoročně celý tým plní a převyšuje. Každý zaměstnanec si také dle respondenta vytýčí své vlastní cíle na následující rok, které se snaží splnit. Jak zmínil: „*je na každém zaměstnanci, jak si tyto své cíle definuje. Pro pracovní postup si musí osvojit řadu předem daných vlastností a technických znalostí, je pak ale na každém zaměstnanci, aby se rozhodl, jakým směrem se chce ve svém rozvoji ubírat. Tento směr pak samozřejmě musí být schválen i ze strany manažera, aby byl přínosný pro obě strany*“.

5. Shrnutí kvalitativního šetření a formulace doporučení

Empirický výzkum se zaměřil na společnost Deloitte a její podnikovou kulturu. Účelem výzkumu bylo analyzovat tuto podnikovou kulturu a její vliv na spokojenost zaměstnanců, a to ve vztahu k délce jejich pracovního poměru.

Společnost Deloitte je jedna ze společností "velké čtyřky, která působí na českém trhu od roku 1990. Byla zařazena světově známými magazíny mezi 100 nejlepších společností a také byla zvolena společností, kde je dobré nastartovat pracovní kariéru. Během let, kdy společnost působí na českém trhu, se pomalu rozrůstala až do nynější podoby, kdy má 4 pobočky po celé České republice, zaměstnává 750 lidí a její dobré jméno je známé nejenom pro lidi z oboru, studenty a budoucí absolventy vysokých škol, ale i pro samotné zaměstnance, kteří tvrdí, že pracovní zkušenost v této společnosti je velmi ceněná i z pohledu ostatních firem. Jak věří sami zaměstnanci, společnost jim může poskytnout řadu zkušeností, které pak mohou uplatnit v rámci budoucího kariérního rozvoje.

Společnost definuje podnikovou kulturu podle jednotlivých prvků, a to zejména jako komunitu, kde lidé nejenom spolu pracují, ale také tráví volný čas. Dále je to rozmanitost, která je typická pro zavádění progresivních praktik, které kladou důraz na nábor, udržení a prosazování se zaměstnanců. Posledním prvkem je zahrnutí, jež se zaměřuje na celého člověka než na konkrétní rozměr, což vede k zahrnutí všech lidí ve společnosti do jedné kultury. Kultura ve společnosti je zdrojem příležitostí, obohacení, nového myšlení a je také důvodem, proč je společnost Deloitte místem, kde se daří všem lídrům.

Celosvětovou filozofií firmy Deloitte je strategie nazývaná „As One“. Tato strategie odráží úzkou spolupráci zaměstnanců firmy pracujících na různých projektech a usilujících o dosažení společného cíle, jímž je spokojený klient. Osobní zapojení zaměstnanců podporuje vytváření kultury, kde každý přispívá k dosažení vynikajících výsledků pro klienty a obchodní partnery.

Jak již bylo řečeno, pojem podniková kultura je možné chápat jako soubor pravidel, hodnotových norem, vzorců vhodným pro jednání. Zaměstnanci si představují pod pojmem podniková kultura styl vedení společnosti, způsob komunikace na pracovišti,

vztahy s kolegy, organizační strukturu, způsob vedení nadřízeného, podmínky pro práci, ale také mimopracovní aktivity a možnosti vzdělávání a osobního rozvoje.

Každá organizace je specifická svou organizační kulturou a většinou je to sloučení více rysů kultur dohromady, ale i přesto je možno díky jednotlivým typologiím charakterizovat společnost Deloitte jednak jako kulturu pospolitou, která se zaměřuje na dobré interpersonální vztahy, tak na kulturu tvrdé práce, při jejímž podnikání je malé riziko a zpětná vazba je rychlá. Jak bylo zjištěno, společnost upřednostňuje práci v týmu, aktivitu, ale také kreativitu. Sám zaměstnanec hodnotil v rozhovoru podnikovou kulturu společnosti tak, že je založena především na neformálních vztazích v rámci firmy, s důrazem na profesionální vystupování mimo firmu. Vztahy na pracovišti jsou založeny na velice přátelské atmosféře a jsou budovány i na základě velkého množství mimopracovních aktivit. Způsob vykonávané práce je založen zejména na volnosti zaměstnance se zaměřením se na dodávání kvalitních výstupů v požadovaných termínech.

Dotazníková šetření byla provedena mezi zaměstnanci společnosti Deloitte, a to v oddělení ICT consulting v Praze. Výzkumného šetření se zúčastnilo 44 respondentů obou pohlaví, různých věkových skupin a pro účely výzkumu i s různou délkou pracovního poměru. Dotazník je rozdělen do jednotlivých modulů dle manuálu pro měření úrovně spokojenosti zaměstnanců na základě jednotlivých faktorů podle Výzkumného ústavu ministerstva práce a sociálních věcí.

Z hodnocení výsledků prvního modulu, který se zaměřil na celkovou spokojenost zaměstnanců, lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců je na vysoké úrovni, a to na základě hodnocených činitelů, které mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců. Na základě příslušných grafů se poté ukázalo, že spokojenější bývají ti zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru delším 5 a více let. Tento jev je dán postupným získáváním zkušeností během let jako zaměstnanec společnosti, pod vedením svého nadřízeného, a také různorodostí projektů, na kterých zaměstnanci pracují. Díky získaným zkušenostem mohou svoji práci poté delegovat na juniornější zaměstnance a stávají se tak jejich "mentory". Ze Spearmanova korelačního testu byla zjištěna statistická závislost mezi jednotlivými činiteli, které byly použity v prvním modulu a mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Významných hodnot nabyli činitelé jako délka pracovní doby, ve vztahu k její organizaci. Dále pak organizace pracovní doby ve vztahu s

přímým nadřízeným a zajímavostí práce, ale také statistická závislost jistoty zaměstnání ve vztahu s přímým nadřízeným.

Z výsledků z druhého modelu, který se týkal komunikace s přímým nadřízeným, lze opět soudit, že celková spokojenost zaměstnanců s nadřízeným a jeho schopností komunikovat stoupá s počtem odpracovaných let. Juniorní zaměstnanci nemají totiž tolik zkušeností s přímou komunikací s nadřízeným, jelikož jejich hlavní náplní práce je plnění rámcových úkolů.

Modul 3 - interpersonální vztahy na pracovišti, ukázal vyrovnanou spokojenost u jednotlivých skupin zaměstnanců, rozdělených podle délky zaměstnaneckého poměru ve vztahu s přímým nadřízeným.

Z výsledků hodnocení modulu 4, který se zabýval profesním rozvojem a kariéřním růstem, opět vyplývá, že se tyto podmínky s počtem let strávených ve společnosti jako zaměstnanec zlepšují. Je to způsobeno postupem ve společnosti, kdy se zaměstnanec s přibývajícím časem a díky postupnému získávání zkušeností, dostává k větším a složitějším projektům. Jak uvedl zaměstnanec v rozhovoru, diverzifikace těchto projektů zaměstnance neustále rozvíjí a umožňuje se tak učit stále novým věcem. Spokojenost klienta a praktická užitečnost práce zaměstnance má dle rozhovoru vliv na spokojenost zaměstnance a povzbuzuje ho i k dalším výkonům.

Vzhledem k náročnosti práci v oddělení ICT consulting, byli zaměstnanci dotazováni také na důležitost různých podmínek pro práci v modulu 5, který se zabýval vnitřní motivací zaměstnanců k práci. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že lidé považují jako důležitou podmínku pro práci také čas, který mohou strávit s rodinou, přáteli, nebo věnováním se svým koníčkům. Další důležitou podmínkou pro zaměstnance bylo jednání s respektem a dobré mezilidské vztahy. Tyto podmínky oddělení ICT consulting splňuje, jak vychází i z dalších modulů dotazníkového šetření. Tyto skutečnosti potvrzuje i polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem daného oddělení, kde zaměstnanec tvrdil, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou základním stavebním prvkem organizace práce. V rozhovoru zaměstnanec řekl: „Zde je každý ochotný pomoci ostatním, a to i v rámci svého vlastního volného času“. Také potvrdil, že čas pro práci si každý zaměstnanec může rozvrhnout sám a netrávit tak předepsaných 8 hodin na pracovišti a může práci vykonávat kdekoliv jinde, ale práce i tak podléhá zadání a termínům odevzdání. Dokládá to tvrzení zaměstnance: "Pracovní doba a

způsob práce je založen na „volnosti“ zaměstnance se zaměřením se na dodávání kvalitních výstupů v požadovaných termínech."

Modul 6 se zabýval stylem řízení nadřízeného. Bylo zjištěno, že ve společnosti Deloitte převažuje demokratický způsob řízení s prvky liberálního stylu řízení. Tento výsledek je doložen i v rozhovoru se zaměstnancem. Zaměstnanec přímo vypověděl, že nadřízený prosazuje demokratický způsob vedení s prvky liberálního způsobu vedení. Seniornější zaměstnanci samostatně pracují na zadaných projektech a úkolech. V případě juniornějších zaměstnanců, nechává nadřízený zaměstnance pracovat se zadanými úkoly pod vedením právě těch seniornějších. Nadřízený si zakládá na přátelském přístupu a snaží se udržovat tým v přátelské atmosféře.

Z jednotlivých odpovědí týkajících se orientace manažera na výkon lze opět konstatovat, že zde má vliv délka pracovního poměru zaměstnance, kdy s rostoucím počtem let ve společnosti roste i kladné hodnocení orientace manažera na výkon. Z výsledků lze také usuzovat, že manažer jedná se všemi zaměstnanci stejně spravedlivě a přátelsky a zaměstnanci mají možnost se vyjádřit ke své práci před nadřízeným a jejich názory jsou respektovány.

Z hodnocení organizace práce v modulu 7 vyplynulo, že zaměstnanci pracují s nedostatkem času pro tvorbu kvalitní práce, tedy pod časovým tlakem, jak potvrdil i rozhovor. Objem práce je velice obsáhlý a je tedy kladen velký důraz na "time management". Naopak mají zaměstnanci pro svoji práci dostatek informací. Nejméně času a informací pro výkon své práce měli zaměstnanci na juniorních pozicích. Nástrojů, které jsou důležité pro výkon práce, umějí lépe využívat zaměstnanci s delším pracovním poměrem. Rozšiřujícími se kompetencemi se tyto informace a dostatek času pro práci zvyšují. Pracovní doba ve společnosti je zcela variabilní, což potvrdil i zaměstnanec v rozhovoru, že není nutnost trávit předepsaných 8 hodin na pracovišti a je možnost vyřídit si například své osobní záležitosti.

Hodnocení psychické náročnosti práce, která byla předmětem modulu 8, se opět odvíjí od délky pracovního poměru. Během prvních 2 let pracovního poměru je práce pro zaměstnance vyčerpávající, psychicky náročná a z počátku i monotónní a jednotvárná, a to zejména z důvodu malých kompetencí. S postupem let a s přibývajícím počtem různorodých projektů se práce stává více atraktivní a rozmanitá.

Jak bylo potvrzeno v rozhovoru, cíle projektů jsou vždy různé a člověk se tak neustále rozvíjí a učí novým věcem.

5.1 Doporučení pro zlepšení

Po vyhodnocení a shrnutí dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnancem je možno navrhnout určitá doporučení pro zlepšení zavedené podnikové kultury v závislosti na spokojenosti zaměstnanců.

Doporučení se vztahuje na zaměstnance s krátkou délkou pracovního poměru. Z výzkumného šetření vyplynulo, že právě tyto zaměstnanci jsou více nespokojeni s nastavenou podnikovou kulturou ve společnosti, než zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá déle než 5 let.

5.1.1 Zvýšení zájmu o zaměstnance na juniorních pozicích

Podle modulu 2 - hodnocení komunikačních schopností nadřízeného, modulu 3 - interpersonálních vztahů na pracovišti a modulu 4 - profesní rozvoj a kariérní růst je patrné, že zaměstnanci v délce pracovního poměru 1-2 roky jsou nespokojeni se svým nadřízeným, jak po stránce vztahu s nadřízeným, tak po stránce přístupu nadřízeného k podpoře zaměstnanců k získávání zkušeností. Možné doporučení / řešení by mohlo být v pořádání meetingů, kde by se mohli nadřízení lépe seznamovat se zaměstnanci na nižších pozicích, kteří jsou ve společnosti krátce. Zaměstnanci by mohli se svým nadřízeným hodnotit svoji dosavadní práci a obdržet hodnocení ve formě zpětné vazby. Nadřízený by také mohl vidět na zaměstnancích snahu se zlepšovat a projevit tak snahu posílat nebo doporučovat těmto juniorním zaměstnancům školení, které by jim pomohlo získat adekvátní schopnosti a zkušenosti. Tím by došlo k prohloubení vztahu s nadřízeným a juniorní zaměstnanci by dosáhli lepších pracovních podmínek a prostředí.

5.1.2 Rozdělení práce

Podle výsledků dotazníkového šetření lze říci, že práce ve společnosti je pro zaměstnance na juniorních pozicích méně podnětná, zajímavá a užitečná. Odpovídá to jejich úkolům, které vykonávají. Z vyhodnocení modulu 9 vyplývá, že práce je náročná pro všechny skupiny zaměstnanců rozdělených podle délky pracovního poměru. Práce je pro ně psychicky náročná, pracují převážně pod tlakem termínů, tudíž musí pracovat vysokou rychlostí.

Možné doporučení / řešení by mohlo být v organizaci práce. Více zapojit juniornější

zaměstnance do projektů a nechat je pracovat pod dohledem zkušenějších zaměstnanců, místo zadávání jen rámcových úkolů. Juniornějším zaměstnancům by se tak mohlo dostat větších pravomocí, a tím pádem by jim mohla jejich práce začít připadat více zajímavá a mohla jim dávat pocit osobního úspěchu. Tímto přístupem se mohou zlepšit podmínky i pro zaměstnance, kteří jsou v delším zaměstnaneckém poměru než 5 let. K rozdělení práce by docházelo na základě pracovních dovedností a znalostí, které se vztahují k daným projektům

6. Závěr

Obecným cílem této diplomové práce bylo za pomoci získaných dat a následné analýzy zhodnotit podnikovou kulturu vybrané společnosti a identifikovat spokojenost zaměstnanců s determinanty podnikové kultury v závislosti na délce pracovního poměru v dané společnosti. Specifickými cíli práce bylo teoretické zhodnocení problematiky podnikové kultury, charakterizace vybrané společnosti a aplikace kvalitativního výzkumu. Pomocí výsledků výzkumu byla vytvořena doporučení k zlepšení zavedené podnikové kultury pro danou společnost.

Teoretická část přiblížila základní termíny, související s tématem diplomové práce, a to především pojem podnikové kultury, kterou lze chápat jako soubor pravidel, hodnotových norem a vzorců vhodných pro jednání. Projevuje se jako spolupráce a styky mezi spolupracovníky v rámci jednoho podniku, kteří se řídí podle pravidel daných zvyků. Podniková kultura nemá jednotnou definici, jelikož jednotliví autoři literárních publikací na ni pohlíží trochu jinak, v jejích prvcích se však shodují. Kultura každého podniku je velice originální, individuální a specifická. Podle dlouholetých výzkumů je ale možno definovat nejčastěji se objevující typy podnikových kultur v praxi.

Empirická část byla zaměřena na společnost Deloitte, respektive její oddělení ICT konzulting v Praze. Společnost působí v České republice od roku 1990 a během let si vytvořila silnou pozici na trhu poradenských služeb a získala si velké jméno mezi odbornou i laickou veřejností. Z výzkumu vyplynulo, že ve společnosti je dobré nastartovat budoucí pracovní kariéru. Její dobré jméno je jen jeden z mála znaků toho, že společnost disponuje silnou podnikovou kulturou.

Společnost Deloitte se vyznačuje pospolitou podnikovou kulturou, která je definována kvalitními interpersonálními vztahy a kulturou tvrdé práce. Klade také velký důraz na týmovou práci, aktivní přístup a vlastní kreativitu. Byť je práce psychicky náročná a je kladen velký důraz na time management, a to zejména pro zaměstnance s krátkým pracovním poměrem, tak společnost nabízí velké množství benefitů materiální i nemateriální povahy, které tyto zaměstnance motivují k tomu setrvat, plnit své osobní cíle a rozvíjet své zkušenosti a dovednosti.

Výzkum ukázal, že celková spokojenost zaměstnanců je na vysoké úrovni a odvíjí se od délky pracovního poměru ve společnosti. Postupem času a získáváním více zkušenosti

nabytých v průběhu pracovního poměru, se práce stává z prvotně jednotvárné zajímavější. Zaměstnanci se od rámcových úkolů přesouvají k práci na rozmanitých projektech, ze kterých se jim dostává dalších a dalších zkušeností a znalostí. Pro společnost je typický demokratický způsob vedení nadřízeného s prvky liberálního způsobu, kdy se s postupem odpracovaných let zaměstnanců ve společnosti nadřízený dostává v jejich očích z pozice jen jakého si mentora do pozice rovnocenného partnera, který bere v potaz jejich názory a udržuje přátelskou atmosféru na pracovišti.

Ač společnost disponuje silnou podnikovou kulturou, byla na základě empirického výzkumu navrhnutá doporučení, která by mohla mít pozitivní vliv a mohla vést ke zlepšení vztahů na pracovišti. Z výzkumu vyplynulo, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s krátkodobým pracovním poměrem, a proto se první doporučení týká této skupiny zaměstnanců. Pořádáním meetingů s nadřízenými a účast na doporučených školeních, na kterých by mohli juniorní zaměstnanci participovat a vyjádřit svůj názor, by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnance, větší motivaci a výkonu práce, ale i ke zlepšení pozice zaměstnance ve vztahu k nadřízenému.

Druhé doporučení se týká rozdělení práce mezi zaměstnanci, které se dle výzkumu opět odvíjí od délky pracovního poměru. K rozdělení práce by docházelo na základě znalostí a dovedností, protože i mezi juniorními zaměstnanci se mohou nacházet jedinci, kteří mají velké ambice a rádi by participovali na jednotlivých projektech. Jednak by to opět mohlo mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců s kratší délkou pracovního poměru a také by se mohla zlepšit organizace práce déle zaměstnaným jedincům, kteří by se mohli věnovat důležitějším částem projektů.

Přínos této diplomové práce spočívá v přiblížení tematiky podnikové kultury jejímu čtenáři a v hlubším porozumění fungování podnikové kultury v nadnárodní společnosti. Diplomová práce může také sloužit jako inspirační zdroj pro jiné společnosti, na co se mohou při budování a posilování podnikové kultury zaměřit.

7. Seznam zdrojů

7.1 Literární zdroje

- 1.) Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- 2.) Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- 3.) Vlácil, J. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6
- 4.) Marques, C., Jirásek, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-038-6
- 5.) Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992, ISBN 1-55542-487-2
- 6.) Lukášová, R. Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2
- 7.) Nový, I. Podniková kultura a identita. Praha: VŠE, 1993, ISBN 80-7079-159-4
- 8.) Urban, J. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE , 2014, ISBN 978-80-87974-05-6
- 9.) Vysekalová, J., Mikeš, J. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5
- 10.) Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- 11.) David A. Holloway, Dianne van Rhyn. Effective Corporate Governance Reform and Organisational Pluralism: Reframing Culture, Leadership and Followership. Emerald Group Publishing Limited, 2005, ISBN 978-0-76231-205-4

7.2 Internetové zdroje

- 1.) *About Deloitte [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z:*
<http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- 2.) Úspěch spočívá v detailech - Deloitte v České republice [online]. [cit. 2015-10-30].
Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/cz_SuccessInDetails2013.pdf
- 3.) *Děláme věci jinak [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z:*
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/hr/cze-hr-brozura-2014.pdf>
- 4.) Manuál pro měření a vyhodnocování úrovně spokojenosti zaměstnanců [online]. [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>.
- 5.) Notes on organization climate [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z:
<http://ils.unc.edu/daniel/614/orgculturenotes.html>
- 6.) Change management [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z:
<http://newtrendsmanagement.wikispaces.com/Change+Management.?showComments=1>
- 7.) Nelineární korelační závislost [online]. [cit.2015-28-11]. Dostupné z:
<http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn5/nelinear.htm>

8. Přílohy

Příloha 1

Tabulka 16 - Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.	4 3	4 3	1 4	-	-	7 0	3 0	-	-	-	7 0	3 0				4 4	5 6				8 8	1 3			
Můj nadřízený dobře stanovuje cíle.	-	8 6	-	1 4		6 0	4 0	-	-	-	2 0	8 0				2 2	6 7	1 1			2 5	7 5			
Jsem přesvědčen, že je naše oddělení dobře řízeno.	1 4	5 7	1 4	1 4	-	3 0	7 0	-	-	-	-	1 0 0				3 3	5 6	1 1			2 5	7 5			
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	2 9	4 3	2 9	-		6 0	4 0	-	-	-	7 0	3 0				6 7	2 2	1 1			7 5	2 5			

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 2

Tabulka 17 - Vztahy s přímým nadřízeným

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vztah s přímým nadřízeným	4 3	2 9	1 4	1 4	-	9 0	1 0	-	-	-	9 0	1 0	-	-	-	7 8	1 1	1 1	-	-	1 0	-	-	-	-

																					0			
V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit	5 7	2 9	1 4	- -	- -	9 0	1 0	- -	- -	- -	6 0	4 0	- -	- -	- -	7 8	1 1	1 1	- -	- -	8 8	1 3	- -	- -
Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelský vztah	4 3	4 3	1 4	- -	- -	6 0	4 0	- -	- -	- -	3 0	7 0	- -	- -	- -	6 7	3 3	- -	- -	- -	6 3	3 8	- -	- -
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	2 9	4 3	2 9	- -	- -	6 0	4 0	- -	- -	- -	7 0	3 0	- -	- -	- -	6 7	2 2	1 1	- -	- -	7 5	2 5	- -	- -
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1 4	2 9	5 7	- -	- -	9 0	1 0	- -	- -	- -	6 0	4 0	- -	- -	- -	6 7	2 2	1 1	- -	- -	3 8	6 3	- -	- -
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1 4	4 3	4 3	- -	- -	6 0	4 0	- -	- -	- -	7 0	1 0	2 0	- -	- -	5 6	3 3	1 1	- -	- -	3 8	6 3	- -	- -

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 3

Tabulka 18 - Hodnocení podmínek profesního růstu

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování dovedností.	-	7	1	1	-	1	6	3	-	-	1	7	2	-	-	1	6	2	-	-	1	7	1	-	-
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.	1	1	7	-	-	4	6	-	-	-	6	4	-	-	-	7	2	-	-	-	3	6	-	-	-
Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.	1	4	1	2	-	3	6	1	-	-	9	1	-	-	-	5	4	-	-	-	1	8	-	-	-
Pokud jde o možnosti školení v naší společnosti, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.	1	4	-	2	1	1	1	7	1	-	1	7	2	-	-	1	8	-	-	-	1	8	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 4

Tabulka 19 - Motivační činitele podle jejich důležitosti

Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?	
Deloitte; ITC konzulting; N=44	%
Jistota zaměstnání	75
Dobré mezilidské vztahy	93
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	93
Platové ohodnocení	77
Jednání s respektem a úctou	94

Užitečnost práce	29
Charakter práce	91
Odborný růst	73
Zaměstnanecké výhody	34
Možnosti vzdělávání / rozvoje	45
Možnosti povýšení	82
Kariérní růst	95

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 5

Tabulka 20 - Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kariérní růst ve Vašem životě	14	71	14	-	-	70	30	-	-	-	60	40	-	-	-	33	56	11	-	-	50	50	-	-	-
Možnosti povýšení	14	43	29	14	-	50	40	10	-	-	50	40	10	-	-	44	22	33	-	-	38	63	-	-	-
Možnosti vzdělávání a rozvoje	29	43	14	-	14	10	40	50	-	-	10	20	50	10	-	11	33	44	11	-	13	25	63	-	-
Odborný růst	29	57	-	-	14	40	40	20	-	-	40	30	30	-	-	11	56	-	21	11	38	63	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 6

Tabulka 21 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Jednání s respektem a úctou	2	4	2	-	-	6	4	-	-	-	5	5	-	-	-	6	3	-	-	-	6	3	-	-	-
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	5	1	-	2	-	5	5	-	-	-	3	7	-	-	-	4	4	1	-	-	1	0	-	-	-
Dobré mezilidské vztahy	5	1	2	-	-	7	2	1	-	-	9	1	-	-	-	4	5	-	-	-	6	3	-	-	-
Jistota zaměstnání	1	7	-	1	-	1	5	3	-	-	1	2	4	3	1	8	1	-	-	-	1	7	1	-	-
Užitečnost práce	-	4	4	-	1	1	1	7	1	-	2	5	2	1	1	1	3	4	1	-	2	7	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 7

Tabulka 22 - Vnitřní motivace zaměstnanců

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Moje práce je podnětná a zajímavá	-	4	2	2	-	2	8	-	-	-	-	9	1	-	-	2	6	1	-	-	1	8	-	-	-
		3	9	9		0	0					0	0			2	7	1			3	8			
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	-	2	4	2	-	1	6	3	-	-	-	7	3	-	-	1	6	2	-	-	3	5	1	-	-
		9	3	9		0	0	0				0	0			1	7	2			8	0	3		
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	-	4	4	-	1	4	6	-	-	-	5	4	1	-	-	3	6	-	-	-	5	5	-	-	
		3	3		4	0	0				0	0	0			3	7				0	0			

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 8

Tabulka 23 - Orientace manažera na výkon

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let																																							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																			
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	5	1	1	-	3	7	-	-	-	1	0	-	-	-	3	5	1	-	-	2	7	-	-	-	4	7	4	4	-	3	0	0	-	-	7	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-					
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1	4	4	-	-	6	4	-	-	-	7	1	2	-	-	6	2	1	-	-	5	5	-	-	-	4	3	3	-	-	6	0	0	-	-	4	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-					
Můj vedoucí řídí oddělení tak, ze dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu	1	4	4	-	-	6	4	-	-	-	8	2	-	-	-	1	7	1	-	-	6	3	-	-	-	4	3	3	-	-	6	0	0	-	-	4	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 9

Tabulka 24 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Můj nadřízený podporuje můj odborný růst	1 4	4 3	1 4	2 9	-	3 0	6 0	1 0	-	-	-	9 0	1 0	-	-	-	5 6	4 4	-	-	1 3	8 8	-	-	-
Pokud jde o možnosti školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1 4	4 3	-	2 9	1 4	1 0	1 0	7 0	1 0	-	-	1 0	7 0	2 0	-	-	1 1	8 9	-	-	-	1 3	8 8	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 10

Tabulka 25 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	5 7	2 9	1 4	-	-	9 0	1 0	-	-	-	6 0	4 0	-	-	-	7 8	1 1	1 1	-	-	8 8	1 3	-	-	-
Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	4 3	4 3	1 4	-	-	6 0	4 0	-	-	-	3 0	7 0	-	-	-	6 7	3 3	-	-	-	6 3	3 8	-	-	-
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své	2 9	4 3	2 9	-	-	6 0	4 0	-	-	-	7 0	3 0	-	-	-	6 7	2 2	1 1	-	-	7 5	2 5	-	-	-

Příloha 12

Tabulka 27 - Hodnocení organizace práce

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	4	2	1	1	-	4	6	-	-	-	1	5	4	-	-	1	6	2	-	-	-	7	2	-	-	3	9	4	4	-	
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	-	1	7	-	1	1	2	7	-	-	-	1	8	1	-	-	-	-	8	1	-	-	3	6	-	-	-	4	1	-	-
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	-	-	5	4	-	1	6	3	-	-	5	5	-	-	-	7	2	-	-	-	5	3	1	-	-	-	7	3	-	-	
V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	2	4	2	-	-	4	6	-	-	-	3	7	-	-	-	6	3	-	-	-	5	3	1	-	-	9	3	9	-	-	

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 13

Tabulka 28 - Psychická náročnost práce

Otázky	1-2 roky					3-4 roky					5-6 let					7-8 let					9+ let									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Moje práce je jednotvárná, monotónní	-	5	2	1	-	1	3	5	-	1	1	9	-	-	-	2	3	4	-	-	-	6	3	-	-	7	9	4	-	-

Moje práce je vyčerpávající	2 9	2 9	2 9	-	1 4	-	1 0	4 0	4 0	1 0	1 0	-	3 0	5 0	1 0	1 1	3 3	2 2	3 3	-	1 3	1 3	3 8	3 8	-
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	4 3	1 4	4 3	-	-	6 0	4 0	-	-	-	8 0	2 0	-	-	-	6 7	3 3	-	-	-	6 3	3 8	-	-	-
Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	2 9	2 9	1 4	2 9	-	6 0	3 0	1 0	-	-	8 0	2 0	-	-	-	7 8	1 1	1 1	-	-	5 0	5 0	-	-	-
Moje práce je často přerušovaná nepředvídanými úkoly	1 4	5 7	1 4	-	1 4	1 0	3 0	4 0	2 0	-	-	5 0	1 0	3 0	1 0	-	3 3	2 2	3 3	1 1	-	3 8	-	6 3	-
Moje práce je psychicky náročná	2 9	4 3	1 4	1 4	-	4 0	3 0	3 0	-	-	4 0	6 0	-	-	-	5 6	4 4	-	-	-	3 8	6 3	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 14

Tabulka 29 - Celková spokojenost zaměstnanců podle možných činitelů

Ukazatel frekvence kladných odpovědí v %			
	Deloitte; Oddělení ICT konzulting		
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Celkem kladných odpovědí
Pracovní zátěž (množství práce)	5	32	36
Délka pracovní doby	5	64	68
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	73	25	98
Platové ohodnocení	11	61	73
Jistota zaměstnání	50	43	93
Zaměstnanecké výhody	50	39	89
Vztahy s přímým nadřízeným	82	11	93
Zajímavost práce	7	64	71
Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	5	32	36

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření diplomové práce "Podniková kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců"

Příloha 15

Tabulka 30 - Spearmanův korelační test

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.)Pracovní zátěž	1,00	0,17	- 0,08	0,09	0,07	- 0,09	0,08	0,12	0,24	0,26
2.)Délka pracovní doby	0,17	1,00	0,33	- 0,09	0,29	0,29	0,22	0,20	0,25	-0,31
3.)Organizace pracovní doby	- 0,08	0,33	1,00	0,15	- 0,03	0,22	0,26	0,30	0,43	-0,23
4.)Platové ohodnocení	0,09	- 0,09	0,15	1,00	0,48	0,18	0,37	0,42	0,07	0,09
5.)Možnosti ohodnocení	0,07	0,29	- 0,03	0,48	1,00	0,32	0,33	0,17	- 0,25	-0,01
6.)Jistota zaměstnání	- 0,09	0,29	0,22	0,18	0,32	1,00	- 0,04	0,32	- 0,03	-0,06
7.)Zaměstnanecké výhody	0,08	0,22	0,26	0,37	0,33	- 0,04	1,00	0,08	0,15	0,11
8.)Vztah s přímým nadřízeným	0,12	0,20	0,30	0,42	0,17	0,32	0,08	1,00	0,18	-0,24
9.)Zajímavost práce	0,24	0,25	0,43	0,07	- 0,25	- 0,03	0,15	0,18	1,00	-0,02
10.)Možnost dalšího vzdělávání	0,26	- 0,31	- 0,23	0,09	- 0,01	- 0,06	0,11	- 0,24	- 0,02	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci programu Statistika 12

Příloha 16

Dotazník pro účely hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Dotazník

Dobrý den,

jsem student České zemědělské univerzity v Praze a rád bych Vás tímto chtěl poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro pouze účely mé diplomové práce. Tento dotazník je anonymní a analyzované výsledky z tohoto dotazníku budou sloužit při zpracování praktické části již zmíněné diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Petr Štefan

V první části dotazníku Vás požádám o pár statistických údajů

Zaškrtněte příslušnou odpověď

1. Pohlaví:

Muž

Žena

2. Věk:

≤20let

21 – 29 let

30 – 39 let

40 – 49 let

≥50 let

3. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

1-2 roky

2 – 4 roky

4 – 6 let

6 – 8 let

9+ let

4. Jak sem spokojen/ a s následujícími okolnostmi ve Vašem zaměstnání?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen/ a	Spíše spokojen/ a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
a) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5
b) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5
c) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5
d) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
e) Možnost ohodnocení	1	2	3	4	5
f) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
g) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
h) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
i) Zajímavost práce	1	2	3	4	5
j) Informování o hospodaření podniku	1	2	3	4	5
k) Možnost dalšího vzdělání/ rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5

5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) Mam dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5
b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5
c) Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5
d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5
e) Mám pocit, že vykonávám užitečnou práci	1	2	3	4	5
f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	1	2	3	4	5

6. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité
a) Charakter práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5
b) Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5
d) Kariéerní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5
e) Možnost povýšení	1	2	3	4	5
f) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5
g) Možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4	5
h) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
i) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
j) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
k) Užitečnost práce	1	2	3	4	5
l) Odborný růst	1	2	3	4	5

7. Uved'te nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte.
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) Můj nadřízený dobře stanovuje cíle	1	2	3	4	5
b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení našeho týmu	1	2	3	4	5
c) Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	1	2	3	4	5
d) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5
e) Můj nadřízený odborně podporuje můj pracovní růst	1	2	3	4	5
f) Pokud je možnost školení v naší společnosti. Nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5

8. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	1	2	3	4	5
b) Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelský vztahy	1	2	3	4	5
c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5
d) Domnívám se, že nadřízený jedná se zaměstnancem spravedlivě	1	2	3	4	5

9. Jakým způsobem řízení pracuje Váš nadřízený?*Zaškrtněte příslušnou odpověď*

- Demokratický způsob (při změnách/problémech využívá diskusi, respektuje své podřízené)
- Liberální způsob (vedoucí pracovník nechává podřízené pracovat samostatně – do jejich práce zasahuje minimálně)
- Direktivní způsob (vedoucí pracovník prosazuje vlastní názory, nebere ohled na názory svých podřízených)

10. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte?*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	1	2	3	4	5
b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	1	2	3	4	5
c) Jsem přesvědčen, že je naše oddělení dobře řízeno	1	2	3	4	5

11. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte?*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon	1	2	3	4	5
b) V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5
c) Mám možnost ovlivnit rozložení svojí pracovní doby (příchod a odchod, přestávky v práci)	1	2	3	4	5
d) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5
e) Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5
f) Moje práce mě vyčerpává	1	2	3	4	5
g) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	1	2	3	4	5

h) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	1	2	3	4	5
i) Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly	1	2	3	4	5
j) Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5
k) Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5
l) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5
m) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5
n) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5
o) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku. Zároveň Vám děkuji i za spolupráci při vyplňování dotazníku.

9. Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 1 - Poskytované služby	45
Graf 2 - Pohlaví zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting.....	53
Graf 3 - Věkové kategorie zaměstnanců společnosti Deloitte oddělení ICT konzulting.....	54
Graf 4 - Délka pracovního poměru zaměstnanců Deloitte oddělení ICT konzulting	54
Graf 5 - Celková spokojenost zaměstnanců v %	57
Graf 6 - Srovnání spokojenosti zaměstnanců se schopnostmi komunikace nadřízeného podle délky zaměstnaneckého poměru v %	59
Graf 7 - Interpersonální vztahy na pracovišti	60
Graf 8 - Profesionální rozvoj a kariérní růst	62
Graf 9 - Zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	63
Graf 10 - Motivační činitele podle jejich důležitosti	64
Graf 11 - Pracovní motivace	65
Graf 12 - Psychosociální podmínky pro práci	66
Graf 13 - Vnitřní motivace zaměstnanců	68
Graf 14 - Jakým způsobem řízení pracuje Váš nadřízený	69
Graf 15 - Orientace manažera na výkon	70
Graf 16 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	71
Graf 17 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy	73
Graf 18 - Participativní styl řízení	74
Graf 19 - Hodnocení organizace práce	76
Graf 20 - Možnost ovlivnit pracovní dobu	77
Graf 21 - Psychická náročnost práce	78
Tabulka 1 - Typologie podnikových kultur	23
Tabulka 2 - Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho	28
Tabulka 3 - Model teorie "krychle 2S"	30
Tabulka 4 - Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat ..	58
Tabulka 5 - Vztahy s přímým nadřízeným	59
Tabulka 6 - Hodnocení podmínek profesního růstu	61
Tabulka 7 - Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci	64
Tabulka 8 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci	66
Tabulka 9 - Vnitřní motivace zaměstnanců	67
Tabulka 10 - Orientace manažera na výkon	70
Tabulka 11 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	71
Tabulka 12 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy	72
Tabulka 13 - Participativní styl řízení.....	73
Tabulka 14 - Hodnocení organizace práce.....	75
Tabulka 15 - Hodnocení psychické náročnosti práce	77
Tabulka 16 - Celková spokojenost zaměstnanců se schopností nadřízeného komunikovat	93
Tabulka 17 - Vztahy s přímým nadřízeným	93
Tabulka 18 - Hodnocení podmínek profesního růstu	95
Tabulka 19 - Motivační činitele podle jejich důležitosti	95
Tabulka 20 - Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci	96
Tabulka 21 - Základní psychosociální podmínky důležité pro práci.....	97
Tabulka 22 - Vnitřní motivace zaměstnanců	97
Tabulka 23 - Orientace manažera na výkon	98

Tabulka 24 - Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	99
Tabulka 25 - Orientace manažera na zaměstnanecké a mezilidské vztahy	99
Tabulka 26 - Participativní styl řízení.....	100
Tabulka 27 - Hodnocení organizace práce.....	101
Tabulka 28 - Psychická náročnost práce.....	101
Tabulka 29 - Celková spokojenost zaměstnanců podle možných činitelů	103
Tabulka 30 - Spearmanův korelační test.....	104
Obrázek 1 - Scheinův model organizační kultury.....	18
Obrázek 2 - Kultura moci	24
Obrázek 3 - Kultura rolí.....	25
Obrázek 4 - Kultura úkolu (výkonu).....	26
Obrázek 5 - Kultura osob (podpory).....	27
Obrázek 6 - Tříetapový model změny podnikové kultury podle Scheine	39