

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení



Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor diplomové práce

Marika Zrůstová

2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Táboře dne 24. července 2008

.....

Marika Zrůstová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Obsah

1. ÚVOD	2
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1. KULTURA – OBECNÉ POJETÍ	4
2.2. VZNIK A VÝVOJ PODNIKOVÉ KULTURY	8
2.3. PODNIKOVÁ KULTURA	10
2.3.1. <i>Funkce podnikové kultury</i>	12
2.3.2. <i>Prostředky podnikové kultury</i>	13
2.3.3. <i>Silná podniková kultura</i>	14
2.4. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A PODNIKOVÁ KULTURA, IDENTITA A ETIKA	17
2.5. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	19
2.5.1. <i>Typologie podle T.B. Deala a A.A. Kennedyho</i>	19
2.5.2. <i>Typologie podle K. Vriese a D. Millera</i>	21
2.5.3. <i>Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho</i>	22
2.5.4. <i>Typologie podle F. Trompenaarse</i>	24
2.5.5. <i>Typologie podle Ansoffa</i>	24
2.5.6. <i>Typologie podle R.E. Milese a C.C. Snowa</i>	25
2.5.7. <i>Typologie podle R.E. Quinna a jeho spolupracovníků</i>	25
2.6. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
2.6.1. <i>Úkoly řízení lidských zdrojů</i>	26
2.6.2. <i>Řízení a podniková kultura</i>	27
2.6.3. <i>Strategické řízení lidských zdrojů</i>	28
3. METODICKÝ POSTUP	29
3.1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	29
3.2. VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU	29
3.3. SBĚR DAT	30
3.4. ZPRACOVÁNÍ DAT	32
4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU	33
4.1. ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU	33
5. DISKUSE	79
5.1. PRVNÍ PODNIK	79
5.2. DRUHÝ PODNIK	82
5.3. TŘETÍ PODNIK	84
6. ZÁVĚR	86
6.1. POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PODNIKŮ	86
6.2. DOPORUČUJÍCÍ NÁVRHY PRO JEDNOTLIVÉ PODNIKY	89
6.2.1. <i>Podnik 1</i>	89
6.2.2. <i>Podnik 2</i>	91
6.2.3. <i>Podnik 3</i>	92
6.3. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ	93
7. SOUHRN - SUMMARY	94
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	95
9. PŘÍLOHY	97

1. Úvod

Svět se neustále vyvíjí a kráčí vpřed. To se týká i podniků a jejich řízení. Při dnešní konkurenci se musí podnik neustále přizpůsobovat trhu a rozvíjet. Při řízení podniků a organizací se bude stále zvyšovat role lidského faktoru. Začíná etapa znalostní ekonomiky, kde základ tvoří intelektuální kapitál opírající se o znalosti a schopnosti lidí. Znalostní ekonomika je spojena s rozvojem lidského kapitálu, a to nejen ve směru profesním, ale i osobnostním. Podniková kultura hraje ve světě mnohem větší roli než je tomu v České republice. Management v České republice v současnosti dokáže velmi málo realizovat vhodnou strategii řízení lidských zdrojů. V českých firmách je pojem podniková kultura stále ještě otázkou budoucnosti. Současné podniky kladou zatím důraz na okamžitý výkon jedince a zapomínají, že pokud má být přínos pro podnik trvale udržitelný, musí firma svým zaměstnancům vytvořit vyhovující podmínky, a to nejen materiální, ale i podmínky duševní (např. atmosféra podniku spojená s odpovídající podnikovou kulturou).

Každá organizace má specifický soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují způsob chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř organizace i vztahy navenek. Hovoříme o tom, že každá firma má svou podnikovou kulturu. Charakter kultury je zakořeněn hluboko uvnitř podniku a prostupuje veškeré dění, ovlivňuje práci každého zaměstnance a jeho chování na veřejnosti. Prioritou každé organizace je konkurenceschopnost, dosažení uspokojivého podílu na trhu a dlouhodobá ziskovost. K realizaci těchto cílů využívají podniky nejen materiální, ale především lidské zdroje. Kvalita lidských zdrojů se jeví v současnosti jako klíčová pro fungování podniků.

Podnikovou kulturu ovlivňuje řada faktorů a je výsledkem toho, jak zaměstnanci podnikovou kulturu vnímají a cítí. Vedení společnosti by mělo tyto faktory znát, aby včas dokázalo odhalit nedostatky v podnikové kultuře. Zaměstnanci by měli znát vize a cíle svého podniku a ztotožnit se s nimi. Společnosti, které se zabývají podnikovou kulturou a faktory, které na ni působí, mohou získat největší a nejcennější konkurenční výhodu. V každém podniku určitá podniková kultura funguje, ale často ji mají na starost ti lidé, kteří nemají takové znalosti a zkušenosti, aby se podniková kultura stala silným faktorem pro získávání konkurenční výhody na trhu. Společnost pak nedokáže využít tvůrčí

potenciál zaměstnanců. Vytvoření silné podnikové kultury je dlouhodobá, složitá a náročná záležitost. Tvorba a posilování podnikové kultury je pro podnik strategicky důležitá, jelikož způsob, jakým se zaměstnanci chovají a jak vystupují navenek, ovlivňuje pohled na podnik jako na celek. Management podniku na význam podnikové kultury často zapomíná. Výsledkem zanedbávání podnikové kultury mohou být nedostatečně využití lidské zdroje a neschopnost komunikace napříč firmou. Jedním z předpokladů úspěšnosti podnikové strategie je podniková kultura, ale pouze v případě, že je silná, zdravá a zaměřená na zákazníka.

V souvislosti s podnikovou kulturou je důležitým předpokladem úspěchu také otázka řízení lidských zdrojů. Lidé jsou nejcennějším kapitálem podniku. Je velmi důležité, aby management o své zaměstnance správně pečoval, zajišťoval pro ně vhodnou kvalifikaci a zvyšoval jejich odbornost a profesní růst. Odpovědnost za správné řízení lidských zdrojů má management daného podniku. Pokud vedení společnosti bude používat správné řídicí metody, mohlo by odhalit rezervy v práci zaměstnanců a dosáhnout konkurenční výhody na trhu. K základnímu a důležitému předpokladu patří komunikace mezi vedením a zaměstnanci a především ztotožnění se s podnikovou kulturou.

Cílem mé diplomové práce je na základě výzkumu porovnat podnikovou kulturu jednotlivých podniků a definovat stavy podnikové kultury daných podniků. Pomocí různých metod analyzovat získané výsledky. Záměrem je odhalit nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

2. Literární rešerše

2.1. Kultura – obecné pojetí

Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory (Kloskowská in Nový, Surynek, 2002).

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností adaptabilního subjektu, tj. člověka, a různých forem jeho společenství. Zkoumá tedy společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými geograficky oddělenými sociálními společenstvími (interkulturní orientace). Zkoumá však i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existujícího kulturního konceptu (intrakulturní orientace). Hluběji než na úrovni jedné jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Slovo kultura se v dnešních sociálních vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii, chápe v širším významu, oproti původnímu významu posunutém. Slovo kultura má původ v latině a původně ve tvaru kultivare znamenalo obdělávání, „vzdělávání“ země, ale běžně se používalo i v rozšířeném významu jako „obdělávání“ a „vzdělávání“ čehokoliv. Rozumělo se tím vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření vyššího, lepšího stavu těchto věcí nebo lidí. Do značné míry se toto poslední pojetí přeneslo do obecného povědomí, kdy slovem kultura se označuje přetvoření původních skutečností nebo vytváření nových, které lépe odpovídají představám člověka o nejlepším (kultivovaném) stavu. Mluví se tedy o kulturním životě jako o životě nacházejícím naplnění a majícím smysl, o kulturních vztazích jako vztazích, které jsou podřízeny stanoveným a uznávaným pravidlům atd. Někdy se pojem kultura zužuje ještě více a je spojen pouze s „obděláváním“ a „vzděláváním“, tedy tou změnou, při které bylo zapotřebí mimořádného umu a dovedností vzdělavatele, které nejsou mezi lidskými jedinci obvykle zastoupeny, anebo kdy dosažený nový stav je přístupný (ať už

z větší nebo menší části) jen některým jedincům. Pak je kultura produktem umělecké tvorby. V širším pojetí je kultura vytvářena člověkem obecně a je postavena do protikladu k přírodě. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v průběhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistuje, ale vzájemně se neprolínají. Tyto lidské výtvořky jsou jednak materiální povahy, jednak povahy duchovní, tj. vztahy, myšlenky, ideje atd. Tyto duchovní produkty jsou předávány ve společnosti v procesu výchovy, přičemž jejich přejímání je možné pouze prostřednictvím subjektů a nástrojů, které jsou v dané společnosti zakotveny. V tomto širším pojetí je kultura vlastně novou realitou, specifickým lidským prostředím, ve kterém člověk žije, musí reagovat a více či méně se mu přizpůsobit (Nový, Surynek, 2002).

B. Malinovski in Nový, Surynek (2002) dále specifikuje kulturu jako konkrétní způsob uspokojování potřeb člověka ve společnosti. To znamená, že kultura má také instrumentální charakter. Je tedy specifickým a v daném sociálním prostředí vyhovujícím způsobem vypořádání se se vztahy mezi lidmi i se vztahy k vnějšímu přírodnímu prostředí. Kultura ale není součtem chování individuí, není proto výrazem osobnosti. Kultura je ta část chování, která respektuje obecnější postupy a kde se nachází společné znaky v chování jedinců. Kultura se týká toho, co je sdílené, společné a obecné.

V sociologické koncepci T. Parsonse in Nový, Surynek (2002) je kultura, chápaná ve smyslu výše uvedené definice, řídicí složkou jakéhokoliv sociálního systému. Sociální systém (společnost, organizace aj.) zahrnuje jedince, skupiny a další sociální subjekty. Sociální systém je definován jako celek a zvláštní subjekt, který se vytváří v procesu interakce částí prvků tohoto celku, ale není redukovatelný na tyto jednotlivé části nebo prvky (jedince). Chování sociálního systému i jednotlivých složek se řídí nikoliv jen jednotlivými pravidly, ale rozsáhlou a složitou skutečností ve svém celku nazvanou kulturní systém. Ten zajišťuje vnitřní soulad sociálního systému, zajišťuje, aby jednotlivé aktivity částí neměly svévolný charakter, ale stále znovu utvářely tento celek. Chování jednotlivců, ale i částí nadindividuální povahy (např. jednotlivých sociálních skupin) tedy tato sociální realita neustále propojuje možno říci s mřížkou vzorů vhodného chování v rámci celku. Chování podle vzorů tak naplňuje a udržuje dané uspořádání (stanovené kulturním systémem). Sociální chování je tedy zároveň kulturním. Kulturní systém nebo kultura daného sociálního celku je řídicí složkou, která vznikla v průběhu dlouhého vývoje. Její proměna byla a je pomalá. Současný stav kultur se odvíjí od stavu

předchozího, vývoj v rámci jedné kultury je kontinuální. Vytváření kultury, tedy oné mřížky uspořádání vztahů a chování, se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků a přijímání těch, které celek nenarušují, ale upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají vzorci pro další. Kulturní systém je propojením těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchováním a rozvíjením na straně druhé. Obrazně řečeno je kultura nahromaděná zkušenost daného sociálního celku (Nový, Surynek, 2002).

Základní funkcí kulturního systému je udržení a řízení sociálního systému. Tato funkce je uskutečňována v řadě dílčích funkcí, jež je možné vymezit následujícím způsobem:

- **funkce sebezpevňující, ideologická**

Kultura předává jednotlivým příslušníkům smysl celku a orientuje jejich chování na skutečnosti, které je třeba zachovat nebo rozvíjet pro udržení a přežívání celku (stát, firma, národ, rodina apod.). V kultuře je tento celek označen a pojmenován. Je uváděn ne jako výraz vůle jedinců, kteří jsou v interakci, ale jako svébytná skutečnost, která je hodnotou sama o sobě a které, když je tato hodnota uznána, se musí jedinci ve svém chování přizpůsobit. V kultuře se potom legitimizuje dané uspořádání, protože tato legitimace není odvozena od individuálního kalkulu, ve kterém se mohou projevat konfliktní zájmy jednotlivců nebo jednotlivých vyšších částí. Odtud potom plynou požadavky jako např. položit život v zájmu národa, být loajální s organizací, ve které je člověk zaměstnán, apod.

- **funkce zajištění kontinuity**

Respektování svébytnosti celku, potvrzeného v kulturním systému, znamená i jeho respektování ve vývojovém procesu. Tento celek je zachováván i v případě, kdy se proměňuje „obsazení“ daného společenství, tzn. kdy jednotlivci nebo i subjekty nadindividuální povahy mizí a objevují se noví, kteří se rovněž musí přizpůsobit. Kontinuita je obsažena i v kumulaci kulturních statků, která zaznamenává „výhry i prohry“ v dlouhém historickém sledu a je vlastně pamětí celku, a která je podstatně větší, obsažnější a trvalejší než paměť kteréhokoliv individuálního příslušníka celku. Například se jedná o vědomí národní svébytnosti, tradic podniku, osvědčených postupů práce týmu apod. jako faktorů zajišťujících úspěšné činnosti. Člověk se díky tomu může v jakékoliv situaci, ač ji předtím nezažil a nemá vlastní zkušenosti, správně zachovat.

- **funkce korekce individuálního chování**

Kultura je definována především jako soubor vzorů chování, ale je zároveň nástrojem, díky kterému chování jednotlivců nemá rozkladný, ale sjednocující charakter. Kultura zachovává tyto vzory a zároveň vytváří jejich konkrétní podobu, pro kterou jsou tyto vzory vnímány, pochopeny a přijímány. To dává možnost nechat se jimi vést v praktickém každodenním životě člověka, respektovat je v jakékoli sféře života. Díky tomu může jakýkoliv příslušník zmiňovaného celku upravit své vztahy vůči ostatním, zachovat se k ostatním tak, aby nevyvolával nežádoucí (z hlediska osobního i z hlediska celku) konflikty. Respektování obecných principů chování dále umožňuje předvídat chování jiných, ale i důsledky vlastního chování a adekvátněji reagovat. Jedinec se tak může na možné utváření životních situací předem připravovat.

- **funkce identifikační**

Vytváření celku relativně nezávislého a nespojitelného s jedincem nebo sumou jedinců, celku, který má vlastní vývoj a kde jedinci respektují obecné principy chování, má za následek také schopnost odlišení tohoto celku od jiných subjektů v daném sociálním prostředí. Zároveň osvojení si těchto principů a navíc jejich zvláštní výraz, odlišný od toho, co je obvyklé u jiných celků, dává kterémukoliv členovi možnost ztotožnit se s tímto celkem, získat vědomí skutečné příslušnosti. Navíc přijetí dané kultury znamená odlišení se od těch, kteří danou kulturu nepřijali, a nejsou tudíž součástí příslušného celku. Společné vzorce a chování, v němž jsou tyto vzorce respektovány, ohraničují tento celek i jako soubor konkrétních jedinců, tedy umožňují rozeznat, kdo je a kdo není příslušníkem daného celku. Tak např. uniforma, pověst firmy nebo zavedené způsoby chování existují proto, aby se člověk snáze ztotožnil s konkrétní organizací, začleňují jej do této organizace a zároveň ukazují na jeho soupevníky, se kterými je zapotřebí udržovat kolegiální vztahy (Nový, Surynek, 2002).

2.2. Vznik a vývoj podnikové kultury

Podniková kultura může vzniknout:

- Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu“ podnik vždycky má a i „nekultura“ je svým způsobem určitou formou podnikové kultury. S touto tezí je možné pochopitelně třeba jen pasivně souhlasit, avšak z manažerského pohledu se tak vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovo-podnikatelskou strategií.
- Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců (Krninská, 2002a).

Podstata každého podniku a podnikání vůbec je především ekonomická. Každý podnikatel, vlastník či manažer chce přirozeně dosáhnout maximálního zisku při minimálních nákladech a co nejefektivnější výrobě. Tyto a mnohé další ekonomické i neekonomické cíle lze však realizovat pouze tehdy, jsou-li přítomni kvalifikovaní pracovníci a především schopný management. V současné době se management každé firmy ocitá v bodě, kdy rozhodujícím nástrojem konkurenceschopnosti a prosperity podniku jsou lidské zdroje, jejich řízení, rozvoj a podniková kultura. Důvodem je přechod industriálního světa, který se opíral především o půdu, peníze a suroviny, k postindustriálnímu světu, který bude využívat zejména znalosti a lidský kapitál (Krninská, 2002a).

Základním mechanismem vzniku a vytváření organizační kultury je učení, uskutečňující se – jak bylo naznačeno – v procesu interní a externí adaptace. Základem organizačního učení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování (Schrán, 1985). Problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a prožitky úzkosti a stresu. Přirozenou reakcí na nepříjemnost těchto prožitků je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat, odstraní nejistotu a „učiní život více předvídatelným“. Jestliže členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožní jim vyhnout se tímto způsobem problémové situaci, mají tendenci používat stejné způsoby řešení problémů a stejné vzorce chování i v budoucnu, a to dokonce i tehdy, když se jedná o způsob zbytečně nákladný. Naučili se řešit věci tímto způsobem a přijali jej jako „způsob jak věci u nás děláme“. Vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je pro členy organizace zcela samozřejmé a které nejsou ochotni přehodnocovat. Druhým důležitým mechanismem učení, uplatňujícím se v procesu utváření organizační kultury, je mechanismus posilování, tj. tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje, čili vede k žádoucím výsledkům, a opouštět chování, které nefunguje. Jestliže tedy organizace například zvolí strategii odlišení se od konkurence prostřednictvím nadstandardní péče o zákazníka a tato strategie přináší zřetelné výsledky, stane se tento přístup postupně součástí organizační kultury a promítne se do předpokladů, hodnot i norem chování. Na rozdíl od učení založeného na bázi redukce úzkosti ovšem tento způsob učení neeliminuje opakované testování daného způsobu řešení. Pokud by tedy tato strategie začala z nějakého důvodu selhávat, členové organizace by to rozpoznali a přehodnotili by ji. Je-li kultura utvářena na základě společného učení, znamená to pro organizaci, že má-li být v organizaci vytvořena silná kultura (tedy kultura založená na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování), musí mít členové organizace příležitost společně se učit. Pokud je v organizaci vysoká fluktuace, a to zejména na vedoucích pozicích, dá se předpokládat, že kultura organizace bude slabá a difúzní. Kultura organizace se však nemusí vyvíjet pouze samovolně. Manažeři mohou vývoj organizační kultury cílevědomě ovlivňovat. Vzhledem k mechanismům, jakými se kultura utváří, však nelze předpokládat, že obsahově žádoucí a silnou kulturu lze vytvořit jednoduše prostřednictvím několika aktivit. Ta se může – byť směřována cílenými kroky managementu – zformovat pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení (Lukášová, Nový a kol., 2004).

2.3. Podniková kultura

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer in Bedrnová, Nový a kol.,2002)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Hejnem in Bedrnová, Nový a kol., 2002)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, P., Henze J. in Bedrnová, Nový a kol.,2002).

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odкрыla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Scheim in Bedrnová, Nový a kol.,2002).

Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Podniková kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Definice organizační kultury

I když rámcově je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Organizační kulturu vymezují přední autoři například jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa in Lukášová, Nový a kol.,2004).
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walter in Lukášová, Nový a kol.,2004).
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison in Lukášová, Nový a kol.,2004).
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon in Lukášová, Nový a kol.,2004).
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown in Lukášová, Nový a kol.,2004).

Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek (Nový, Surynek, 2002).

2.3.1. Funkce podnikové kultury

Kultura firmy má dvě základní funkce:

1. *Vnější*, kterou je

- *způsob adaptace firmy na okolní podmínky* – sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci trhu, častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení firmy nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy;
- *tvář firmy, její image* (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

2. *Vnitřní*, kterou je

- *způsob integrace uvnitř firmy* – způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou, mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje;
- *průbojnost strategie firmy* – strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy. Shodná orientace strategie a kultury, neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn (Pfeifer – Umlaufová, 1993).

2.3.2. Prostředky podnikové kultury

Verbální symboly

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

Symbolická jednání

Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit.

Symbolické artefakty materiální povahy

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu. Jde o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.3.3. Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura. Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů.

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- **Jasnost, zřetelnost.** 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, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně však musí být snadno sdělitelné a srozumitelné všem pracovníkům příslušné instituce bez rozdílu zastávané pozice nebo dosaženého vzdělání.
- **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 (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Silná podniková kultura:

- Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.
- Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci.
- Umožňuje rychlé rozhodování. Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech a řešení situace, a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Rovněž v nestandardních situacích umožňuje silná podniková kultura odvolat se na společné hodnoty a cíle. Škála variant jejich řešení je tak velmi rychle zúžena na takové, které jsou v plném souladu s jejími základními principy.
- Urychluje plynulou implementaci. Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu, a proto jsou akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují. Při všech nejasnostech a případných hrozících konfliktech je vždy možné i vhodné se odvolat a opřít o rozšířený a hluboce zakotvený společný cíl a další podnikové priority (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

K vytvoření silné podnikové kultury jsou zapotřebí tyto základní předpoklady:

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

2.4. Personální management a podniková kultura, identita a etika

Praxe ukazuje, že podniková kultura má mimořádně těsnou vazbu a souvislost nejen s jednotlivými personálními a sociálními procesy, ale i s celou koncepcí personálního managementu. Podniková kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Stanovuje rovněž kritéria, míru přijatelnosti, způsoby jednání a vedení lidí. Jednotlivé personální a sociální procesy se tak mohou uskutečňovat jen v takové formě a mohou sledovat jen takové cíle, které jsou v souladu se základními principy dané podnikové kultury. Zejména silná a výrazná podniková kultura dost jednoznačně stanovuje kritéria a formy výběru a přijímání nových pracovníků, spoluvytváří způsoby a kritéria hodnocení řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců, působí na tvorbu zásad řízení pracovní kariéry v podniku a tvoří rámec pro formulování pravidel uvolňování pracovníků. Na druhé straně je třeba poukázat na neméně významný vliv praktických kroků personálního managementu na tvorbu, upevňování či změnu existující podnikové kultury. Jeho významným úkolem je prostřednictvím všech personálních procesů ovlivňovat konkrétní podobu podnikové kultury. V tomto smyslu jde zejména o adaptační procesy a dále o výchovu a vzdělávání pracovníků (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Silná podniková identita ulehčuje realizaci podnikové politiky, a tím i personální politiky. Příznivý image zvyšuje atraktivnost podniku pro zaměstnance, zvyšuje jejich společenské postavení v očích veřejnosti a má bezpochyby i vysoký motivační účinek. Účastníci trhu práce se lépe orientují, mohou-li konfrontovat různé firmy, potenciální zaměstnavatele na základě dostatečné znalosti jejich specifických rysů. Pro daný podnik naopak znamená již předběžnou selekci uchazečů o zaměstnání, neboť jeho zcela jednoznačná a veřejnosti známá specifičnost je atraktivní a iniciační jen pro určité sociální skupiny a jednotlivce, kteří jsou již podobně originální nebo jsou ochotni se takovými stát (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

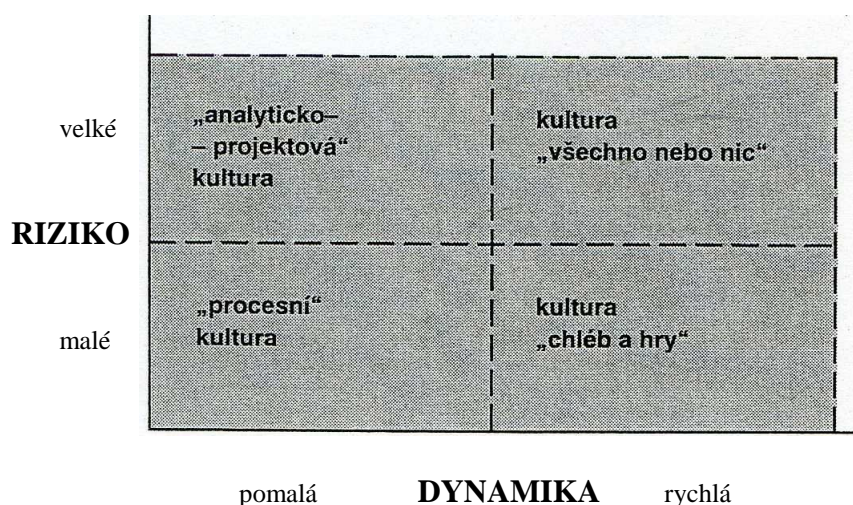
Podniková etika ve vztahu k personálnímu managementu představuje převzetí odpovědnosti za vytváření podmínek pro svobodný rozvoj každého zaměstnance. Podobně jako za ostatní oblasti podnikové politiky i za realizaci etických principů nesou odpovědnost především řídicí pracovníci na všech úrovních vnitropodnikové hierarchie. Právě oni vytvářejí základní normy a standardy jednání, které buď ob stojí v konfrontaci s etickými normami, nebo jsou s nimi v rozporu (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.5. Typologie podnikové kultury

2.5.1. Typologie podle T.B. Deal a A.A. Kennedyho

Za jednu z nejužitečnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali T.B. Deal a A.A. Kennedy.

Schéma č. 1 Typologie podle T.B.Deala a A.A.Kennedyho (Bedrnová, Nový a kol., 2002).



„Všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno, jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy jsou nepřijatelné. Úspěch určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny, naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše. Horoskopy a symboly štěstí a úspěchu jsou vítány.

„Chléb a hry“

Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální

komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny, oblíbené jsou různé příběhy (např. o nemožných zákaznících). Používá se podnikový žargon, časté jsou zkratky a slova z oblasti sportu (poločas, aut, červená karta apod.). Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“. Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevat i navenek, oblečení je neformální.

„Analytický projekt“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se tomu vyhnuli, je třeba se maximálně koncentrovat. Provedeme komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Rychlost s sebou nutně přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevídaná. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná, starší a staří spolupracovníci si zajišťují svůj postup pro sebe výhodnými pravidly. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

„Proces“

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Každou chvíli může někdo zvenčí či zevnitř upozornit na chybu, musíme být stále proto vyzbrojeni. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypořádané dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Tradiční slavnost – 25 let zaměstnání v podniku. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.5.2. Typologie podle K. Vriese a D. Millera

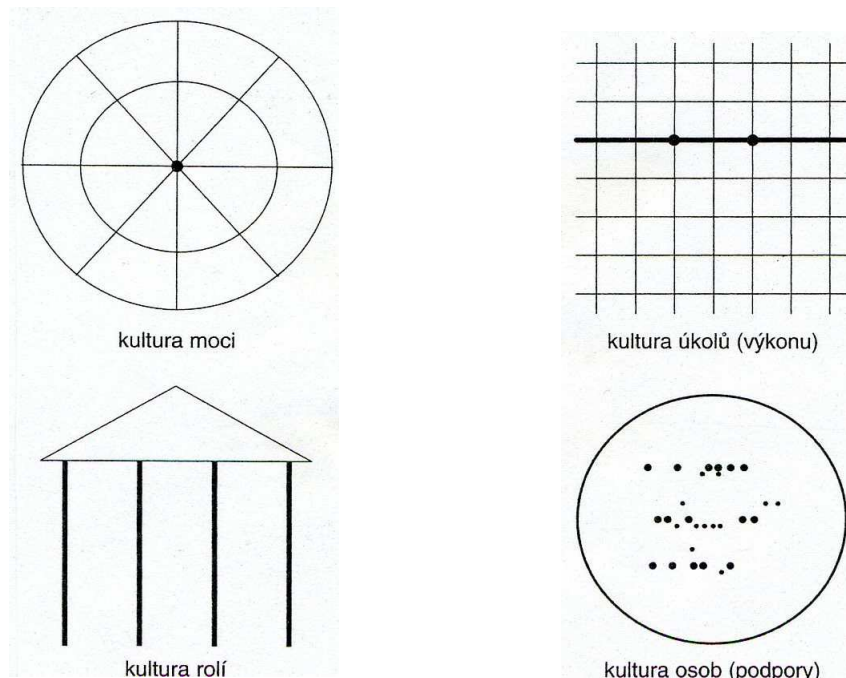
Odlišnou typologii podnikových kultur, odvozenou z psychologické terminologie a označující zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce, zpracovali K. Vries a D. Miller. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- *paranoidní kultura* – stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;
- *nátlaková kultura* – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech;
- *dramatická kultura* – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona;
- *depresivní kultura* – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání;
- *schizoidní kultura* – velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, hněv nebo nadšení (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

2.5.3. Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována (poprvé v roce 1972) a stala v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o pár let později Charles Handy ve své knize „Understanding Organizations“. Ten Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů.

Schéma č. 2 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho (Lukášová, Nový a kol.,2004)



Kultura moci je podle Handyho kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Typickou organizační strukturou této kultury představuje pavučina. Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu, představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Rozhodují osoby v centru, které „vědí všechno“ a „mohou všechno“. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Nástroje, jimiž bylo výsledků dosaženo, nejsou považovány za důležité. Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Úspěch organizací tohoto typu ovšem výrazně závisí 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.

Kultura rolí je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance,...). Kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný 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, velké komerční organizace.

Kultura úkolů je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. 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. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí – kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace jsou rychlost reakce, senzitivita a kreativita. Typickým příkladem organizací, kde obvykle funguje kultura zaměřená na úkoly, jsou podle autora reklamní agentury.

Kultura osob je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Jako příklad uvádí vysokoškolské učitele – ti jsou obvykle orientováni na osobní kulturu, ovšem fungují v kultuře rolí (Lukášová, Nový a kol., 2004).

2.5.4. Typologie podle F. Trompenaarse

Základem typologie, kterou prezentuje Fons Trompenaars ve své knize „Riding the Waves of Culture“, jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jimž Trompenaars přidal metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Název rodina užívá Trompenaars pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené. Charakteristickým rysem organizace s kulturou Eiffelovky věže je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Jde o kulturu hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Kultura řízené střely je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Kultura inkubátoru je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce (Lukášová, Nový a kol.,2004).

2.5.5. Typologie podle Ansoffa

Organizační kultura může podle něj být:

- stabilní, pokud je organizace introvertní, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování;
- reaktivní, je-li organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum rizika“;
- anticipující, je-li organizace rovněž orientována na současnost, ale v o něco větší míře akceptuje riziko a je schopen dílčích změn;
- prozkoumávající, je-li organizace extravertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře;
- tvořivá, jestliže je organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života (Lukášová, Nový a kol.,2004).

2.5.6. Typologie podle R.E. Milese a C.C. Snowa

Miles a Snow rozlišili tři základní typy organizací: průzkumník, obránce a analyzátor. Průzkumníkem je organizace, která ustavičně vyhledává tržní příležitosti. Dominantními útvary průzkumnické organizace jsou marketing, výzkum a vývoj. Obránce se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. Dominujícími strategiemi jsou strategie diferenciacce a nízkých nákladů. Analyzátor představuje kompromis mezi dvěma uvedenými typy (Lukášová, Nový a kol.,2004).

2.5.7. Typologie podle R.E. Quinna a jeho spolupracovníků



Klanovou kulturu, nazvanou na základě podobnosti s organizacemi rodinného typu, charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí. Jde o kulturu, pro kterou je příznačné sdělení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení. Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí zdůrazňující postupy a předpisy, v němž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Při adhokratické kultuře je pracoviště dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotní riskovat, vedoucí jsou vizionáři a novátory. Tržní kultura je charakteristická pro organizaci, orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soupeřiví a zaměřeni na cíle (Lukášová, Nový a kol.,2004).

2.6. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002a).

2.6.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je, jak jsme již viděli, bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2001).

2.6.2. Řízení a podniková kultura

V průběhu 60. a počátkem 70. let dochází v západních společnostech pod vlivem globálních sociálně ekonomických změn k celé řadě emancipačních procesů (pád kolonialismu a nutnost respektovat dosud přehlížené národy, emancipace pracovní síly podmíněná její rostoucí kvalifikací, vznik ekologických, feministických a dalších iniciativ, atd.). Vize ideální společnosti a organizace řízené na základě univerzálních zákonů utrpěla další ránu. Ve společenských vědách, včetně teorie řízení, bylo nutno definitivně upustit od konceptu abstraktního individua a začít se zabývat analýzou konkrétního společenského významu jednotlivých aktů sociálního jednání. Na úrovni věd o řízení se tyto změny projevíly zavedením pojmu podniková kultura. Organizace začaly být chápány jako konkrétní jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou, atd. Kulturologický pohled na organizace znamená další krok směrem k integraci psychologických a sociologických aspektů řízení a k jejich propojení s ekonomickými, technologickými a organizačními stránkami života firmy. Tato integrace se projevuje jak v rovině výzkumné, tak i na úrovni teorie a praxe rozvoje managementu. Výzkum se začal orientovat jednak na zjišťování a srovnávání kulturně podmíněných specifíků managementu v různých zemích, jednak na analýzu konkrétních organizací jako svébytných a jedinečných kulturních systémů. Význam jakéhokoli aktu či výpovědi jednotlivce (rovina psychologická) je přitom důsledně interpretován vzhledem ke kulturnímu kontextu (rovina sociologická) (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

V podstatě lze kulturu rozdělit do tří základních úrovní projevujících se svými charakteristickými interkulturálními, multikulturálními a transkulturálními aspekty. Na úrovni makroprostoru jde o podnikovou kulturu, národní neboli regionální kulturu a globální kulturu. Pro firmy v České republice je nyní aktuální prostor Evropské unie a jejích regionů. Na úrovni meziprostoru se setkáváme s podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním řízením. A úroveň mikroprostoru zahrnuje kulturu každého jedince, jeho sebepoznávání, seberozvoj a celoživotní vzdělávání. Tyto prostory se vzájemně prolínají a ovlivňují, přičemž každá kultura vychází z kultury vyšších systémů. Jelikož kultura sama vychází z minulosti a přejímá její symboly a archetypy, je pro každého jedince klíčové pochopení vlastní kulturní minulosti (Krninská, 2002a).

Kulturologické pojetí podniku, organizace, firmy není zatím v naší současnosti příliš obvyklé, to však nesnižuje jeho význam a možnosti využití pro řízení lidských zdrojů. Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců – východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně,
- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná,
- symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů), fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení (Krninská, 2002b).

2.6.3. Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Obecné strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti.
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit.
- Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace.
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout.
- Jak chce těchto cílů dosáhnout (Koubek, 2001).

3. Metodický postup

3.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je porovnání různých podnikových kultur vybraných firem v rámci provedeného výzkumu. Prostřednictvím výzkumu definovat stavy podnikové kultury a pomocí různých metod analyzovat získané výsledky.

Na základě literárních pramenů vztahujících se k řízení lidských zdrojů, jeho moderním strategiím a to ve vztahu k podnikové kultuře, sestavit funkční dotazník. Prostřednictvím dotazníkového šetření doplněného pozorováním a informacemi získanými z rozhovorů provést utřídění, zpracování, vyhodnocení dat a informací a dále se soustředit na deskripci, komparaci, celkové zhodnocení současného stavu různých podnikových kultur a syntézu získaných poznatků do návrhu pro současnou praxi.

3.2. Vymezení zkoumaného podniku

V mé diplomové práci zkoumám tři podniky různého zaměření. Zaměstnanci těchto firem vyplnili všeobecný dotazník, který slouží jako základ pro porovnávání podniků.

Všechny tři podniky vyslovily přání zůstat v anonymitě, proto zde bude uveden pouze jejich stručný popis.

Podnik č.1

Zkoumaný soubor tvoří 15 zaměstnanců. Podnik vznikl v roce 1992, kdy se ze státní pohřební služby stal podnikem v soukromém vlastnictví současného majitele. Podnik má sídlo v Jižních Čechách. Postupem času byly zřízeny dvě pobočky. Hlavní činností je zařizování smutečních obřadů, smuteční květinové vazby, tisk smutečních oznámení, převoz zesnulých po celé ČR i ze zahraničí, prodeje pomníků a další služby.

Podnik č.2

Zkoumaný soubor tvoří 21 zaměstnanců. Tento podnik se zabývá zemědělskou prvovýrobou. Prioritní je zde rostlinná výroba. Podnik existuje již od roku 1948, ale od té doby prošel mnoha změnami. Sídlo podniku je v Jižních Čechách.

Podnik č.3

Zkoumaný soubor tvoří 10 zaměstnanců. Podnik je z oboru stavebnictví. Na trhu působí od roku 1997. Sídlo má v Jižních Čechách. Hlavní činností jsou veškeré zemní práce včetně prací v těžce přístupných terénech, autodoprava a stavební činnost.

Respondentům z vybraných podniků byl předložen k vyplnění dotazník.

3.3. Sběr dat

Pro výzkum a poznání podnikové kultury vybraných podniků bylo použito informací získaných od managementu firem a jejich zaměstnanců. Vlastní sběr dat probíhal následujícími níže uvedenými technikami:

- všeobecný dotazník,
- volné rozhovory (nestandardizované),
- pozorování.

Všeobecný dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Jedná se o metodu písemného kladení otázek, na něž respondent odpovídá. Oproti jiným typům průzkumu (jako například rozhovor, pozorování, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s menší námahou a levněji. Získaná data se také dají jednodušeji zpracovávat a hodnotit. Prostřednictvím dotazníku jsem zjišťovala základní osobní údaje a jejich názory a postoje vůči firmě, jejímu vedení, spolupracovníkům, podnikové kultuře atd. V dotazníku jsem použila uzavřený typ otázek. Uzavřené otázky vymezují varianty odpovědí, z nichž si má respondent vybrat jednu možnost. Dotazník obsahuje 36 otázek vztahujících se k tématu podnikové kultury.

Základy tvorby dotazníku:

Dotazník by měl upoutat respondentovu pozornost. Je třeba zaměřit se na:

- srozumitelnost otázek,
- přehlednost,
- jednoduchost vyplňování,
- grafickou úpravu,
- jazykovou korektnost.

Výhody dotazníku

- jedna z nejlevnějších metod průzkumu,
- jednoduchost zpracovávání a hodnocení,
- možnost vyplnění dotazníku o samotě, například o pracovní pauze nebo v klidu doma,
- je snadný na vyplnění.

Nevýhody dotazníku

- obtížnost získání respondentů,
- možnost vyplnit nepravdivé informace, dotazník je anonymní, respondenti mohou uvádět nepravdivé informace.

Volný rozhovor

Volný rozhovor je použit jako doplňková technika při sběru dat. Cílem rozhovoru je získání informací o fungování podniku, o jeho celkové organizaci, o atmosféře na pracovišti, o způsobu vnímání firmy zaměstnanci.

Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování, na verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Metody rozhovorů rozlišujeme podle několika kritérií.

Dle počtu respondentů

- individuální rozhovor, kde tazatel pracuje pouze s jednou osobou,
- skupinové rozhovory, kdy tazatel pracuje s více osobami najednou.

Dle struktury otázek

- Standardizovaný rozhovor – je sestaven z otázek, které jsou přesně určeny, alternativy odpovědí jsou předem připraveny. Výsledky jsou snáze zpracovatelné. Míra poznatků je poměrně nízká.
- Polostandardizovaný rozhovor – zde jsou respondentovi nabízeny alternativní odpovědi, ale používají se zde doplňující a upřesňující otázky.
- Nestandardizovaný rozhovor – tazatel si připraví základní okruh otázek, ale v průběhu rozhovoru se nemusí držet žádného schématu. Obsah a pořadí otázek závisí na tazateli.

Pozorování

Další technikou, kterou jsem doplnila metody sběru dat je pozorování. Tato metoda spočívá v záměrném, systematickém a plánovitém vnímání a registraci objektivních jevů pozorovatelem.

3.4. Zpracování dat

Data byla zpracována a vyhodnocena pomocí počítačových programů Microsoft Word a Microsoft Exel.

Ke každé otázce byla nejprve vypracována výsledná tabulka a z ní vytvořeno grafické znázornění. Výsledky jsou doplněny rozбором výsledků. Součástí vyhodnocení výsledků je diskuse.

4. Výsledky průzkumu

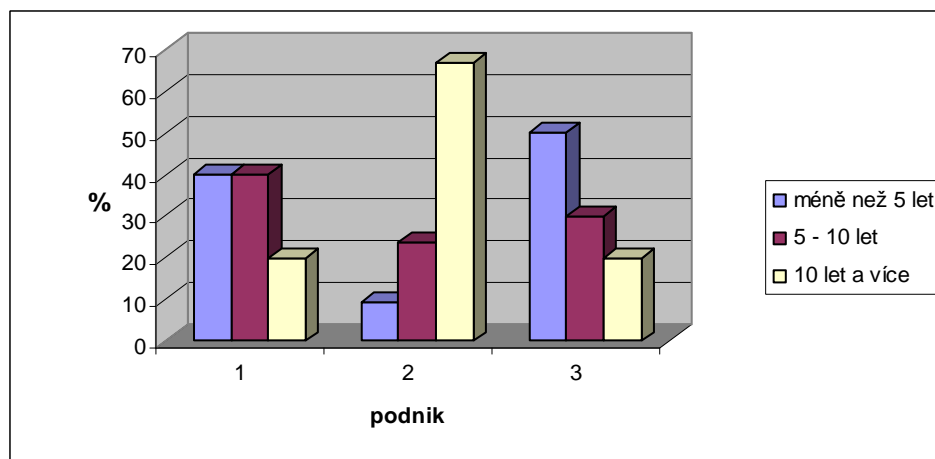
4.1. Zpracování dotazníku

Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete v podniku?

Tab. 1: Identifikace souboru z hlediska doby v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	Počet	%	počet	%	počet	%
méně než 5 let	6	40	2	9,5	5	50
5 – 10 let	6	40	5	23,8	3	30
10 let a víc	3	20	14	66,7	2	20
	15	100	21	100	10	100

Graf 1: Identifikace souboru z hlediska doby v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Zaměstnanci podniku a to z 80 % zde pracují méně než 10 let, polovina z nich méně než 5 let. Jen 20 % zaměstnanců je v podniku déle než 10 let.

Podnik 2: Dvě třetiny zaměstnanců podniku zde pracují déle než 10 let. Jen 9,5 % zaměstnanců méně než 5 let.

Podnik 3: Polovina zaměstnanců v podniku pracuje méně než 5 let.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 pracuje 40 % zaměstnanců po dobu kratší než 5 let. Z výsledků pozorování je zřejmé, že příčinou střídaní zaměstnanců jsou časté konfliktní situace, ale i charakter práce. Toto zaměstnání klade vysoký nápor na psychiku člověka. Někteří lidé brzy zjistí, že na tuto práci nemají nátlak.

V podniku 2 většina zaměstnanců (66,7 %) pracuje po dobu delší než 10 let. Tento podnik působí v oblasti zemědělské výroby na trhu již několik desetiletí a vzhledem k tomu, že se nachází v místě, kde není velká nabídka pracovních příležitostí, zde není velká fluktuace zaměstnanců.

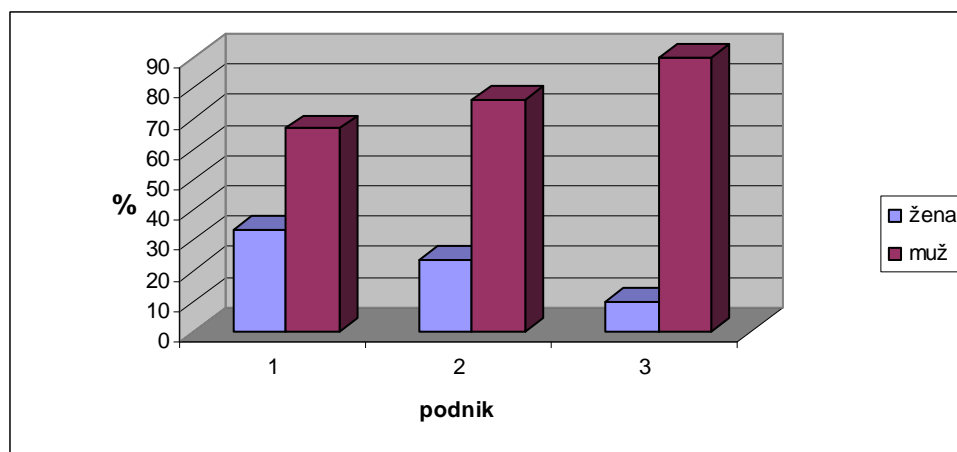
V podniku 3 pracuje 50 % zaměstnanců méně než 5 let. Je to způsobeno krátkou dobou jeho existence.

Otázka č. 2 Pohlaví

Tab. 2: Identifikace souboru z hlediska pohlaví.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	Počet	%	počet	%	počet	%
žena	5	33,3	5	23,8	1	10
muž	10	66,7	16	76,2	9	90
	15	100	21	100	10	100

Graf 2: Identifikace souboru z hlediska pohlaví (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvě třetiny zaměstnanců podniku jsou muži, zbylou část tvoří ženy.

Podnik 2: Muži zde tvoří 76,2 % všech zaměstnanců podniku, ženy zbylých 23,8 %.

Podnik 3: Celých 90 % zaměstnanců jsou muži. Ženy jsou zde zastoupeny pouze 10 %.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 pracuje většina mužů. Je to způsobeno především charakterem práce. Práce v pohřebnictví je psychicky i fyzicky náročná činnost. Ženy v tomto podniku pracují především v kanceláři a v květinové síni.

V podniku 2 tvoří větší část zaměstnanců také muži. Pracují zde především v rostlinné výrobě. Ženy jsou v podniku zaměstnány ve výrobě živočišné, která je pouze doplňkovou činností, proto je zde i méně pracovních míst.

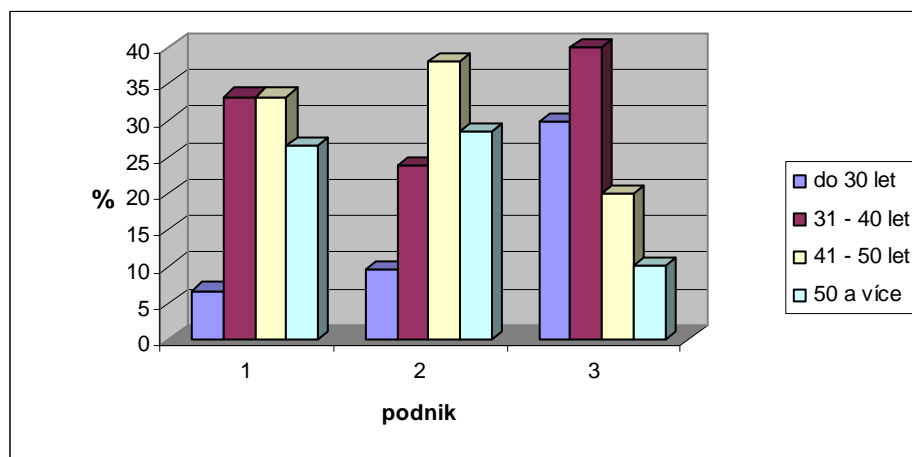
Z celkového počtu dotazovaných v podniku 3 je naprostá většina mužů. Vzhledem k charakteru a náročnosti práce ve stavebnictví to není překvapující informace. V podniku pracuje pouze jedna žena, která vykonává účetní a administrativní činnost.

Otázka č. 3 Věk

Tab. 3: Identifikace souboru z hlediska věku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
do 30 let	1	6,7	2	9,5	3	30
31 – 40 let	5	33,3	5	23,8	4	40
41 – 50 let	5	33,3	8	38,1	2	20
50 a více	4	26,7	6	28,6	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 3: Identifikace souboru z hlediska věku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvě třetiny zaměstnanců podniku jsou mezi 30 a 40 lety.

Podnik 2: V tomto podniku 2/3 zaměstnanců jsou starší 40 let.

Podnik 3: Většina zaměstnanců (70 %) je mladších 40 let a jen 10 % je starších 50 let.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 pracuje většina zaměstnanců ve věku mezi 30 a 50 lety. Tento vysoký podíl pracovníků středního věku je způsoben častým střídáním zaměstnanců. V tomto věku je nejvíce lidí hledajících zaměstnání, a proto je v této věkové kategorii největší zastoupení i vzhledem k časté fluktuaci zaměstnanců.

V podniku 2 jsou 2/3 zaměstnanců starších 40 let. Jak je zřejmé z grafu 1, většina zaměstnanců zde pracuje déle než 10 let a tím je i vysvětleno věkové složení.

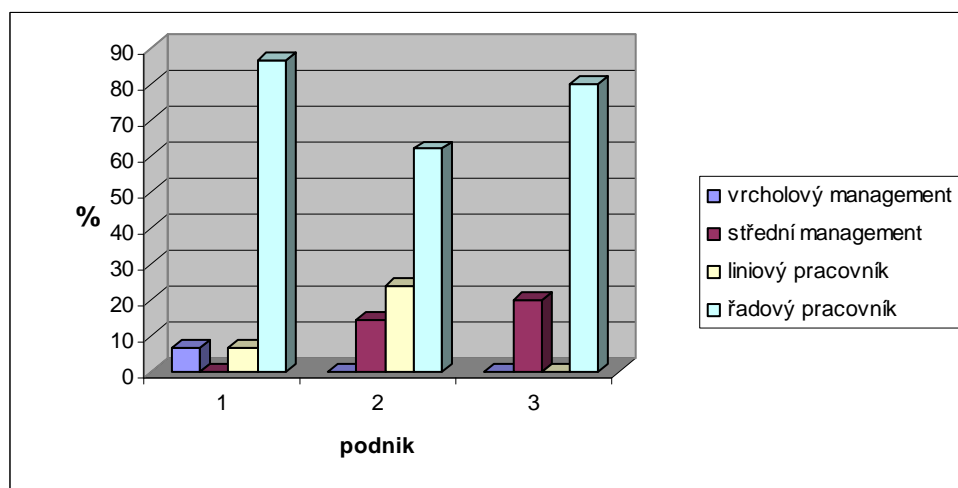
V podniku 3 je naprostá většina zaměstnanců mladšího věku, což poukazuje na fakt, že firma disponuje mladým kolektivem. To může být pro podnik výhodou, protože mladí lidé jsou flexibilnější, mají větší chuť učit se novým věcem a jsou celkově dynamičtější. Zároveň ale mohou představovat jisté nebezpečí z hlediska nedostatku zkušeností.

Otázka č. 4 Jakou pozici zastáváte v podniku?

Tab. 4: Identifikace souboru z hlediska pozice v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
vrcholový management	1	6,7	0	0	0	0
střední management	0	0	3	14,3	2	20
liniový pracovník	1	6,7	5	23,8	0	0
řadový pracovník	13	86,6	13	61,9	8	80
	15	100	21	100	10	100

Graf 4: Identifikace souboru z hlediska pozice v podniku (v %)



Výsledky:

Ve všech podnicích pracuje největší část pracovníků v řadových pozicích.

Diskuse:

Z celkového počtu zaměstnanců prvního podniku pracuje téměř 90 % v řadových pozicích. Jen jedna osoba pracuje ve vrcholovém managementu, a to je samotný majitel podniku.

V podniku 2 je také většina pracovníků zaměstnána v řadových pozicích. V zemědělství je nejdůležitější manuální práce, a proto nejvíce pracovních pozic je právě v řadových pozicích. Jen 14 % z dotazovaných pracuje v managementu.

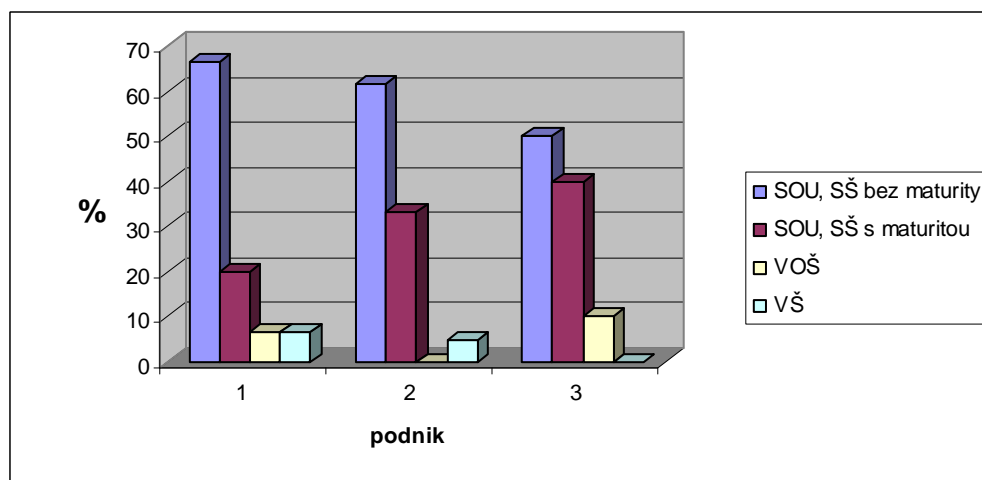
V podniku 3 pracuje 80 % zaměstnanců v řadových pozicích, protože i tento podnik poskytuje nejvíce pracovních míst na těchto postech.

Otázka č. 5 Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Tab. 5: Identifikace souboru z hlediska vzdělání.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
SOU, SŠ bez maturity	10	66,6	13	61,9	5	50
SOU, SŠ s maturitou	3	20	7	33,3	4	40
VOŠ	1	6,7	0	0	1	10
VŠ	1	6,7	1	4,8	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 5: Identifikace souboru z hlediska vzdělání (v %)



Výsledky:

Ve všech třech podnicích má nejvíce zaměstnanců střední odborné nebo středoškolské vzdělání bez maturity.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 pracuje většina zaměstnanců se středním odborným nebo středoškolským vzděláním bez maturity. Pracovní zařazení těchto zaměstnanců nevyžaduje vyšší vzdělání. Zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním zde pracuje na pozici smutečního řečníka a faráře. Jeho činnost toto vzdělání vyžaduje.

Ve druhém podniku má většina pracovníků středoškolské vzdělání. Převládá zde manuální práce, největší množství pracovních míst je v řadových pozicích. Na tyto pozice nepotřebují zaměstnanci vyšší vzdělání. Jeden dotazovaný pracovník s vysokoškolským vzděláním pracuje na manažerské pozici, zbývající pracovníci na manažerských pozicích mají středoškolské vzdělání.

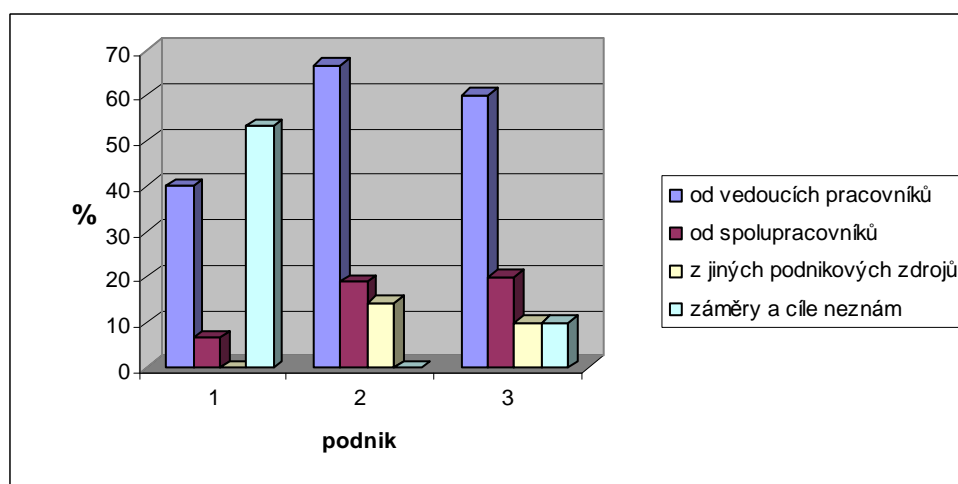
V podniku 3 je naprostá většina zaměstnanců středoškolského vzdělání, pouze jeden zaměstnanec má vyšší vzdělání, a ten pracuje ve středním managementu.

Otázka č. 6 Odkud znáte záměry a dlouhodobé cíle vašeho podniku?

Tab. 6: Znalost záměrů a dlouhodobých cílů podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
od vedoucích pracovníků	6	40	14	66,7	6	60
od spolupracovníků	1	6,7	4	19	2	20
z jiných podnikových zdrojů	0	0	3	14,3	1	10
záměry a cíle neznám	8	53,3	0	0	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 6: Znalost záměrů a dlouhodobých cílů podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: V tomto podniku více jak polovina zaměstnanců cíle podniku nezná. Od vedoucích pracovníků zná cíle jen 40 % zaměstnanců.

Podnik 2: Dvě třetiny pracovníků (66,7 %) této firmy zná cíle a záměry od vedoucích pracovníků. Od spolupracovníků zná cíle 19 % zaměstnanců podniku.

Podnik 3: Čtyři pětiny pracovníků zná cíle a záměry od vedoucích pracovníků nebo spolupracovníků, jen 10 % zaměstnanců cíle a záměry nezná.

Diskuse:

V podniku 1 více než polovina zaměstnanců není s cíli a záměry obeznámena. Z mého pozorování je velmi pravděpodobné, že nejen mezi vedením a zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci navzájem není komunikace na dobré úrovni a někdy vědomě dochází k zatajování informací, což vede ke konfliktům v podniku.

Největší procento zaměstnanců druhého podniku je informováno od vedoucích pracovníků. Z respondentů neexistuje nikdo, kdo by neznal záměry a dlouhodobé cíle podniku. To značí, že v podniku je komunikace na dobré úrovni a zaměstnanci se cítí jako součást podniku, jelikož jsou seznámeni s cíli a záměry podniku.

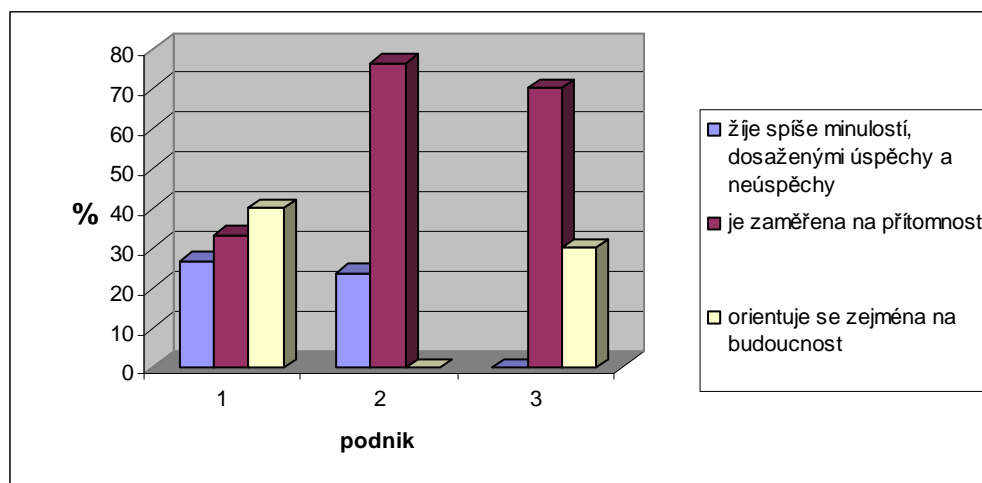
Pracovníci třetího podniku jsou se záměry a cíli podniku seznámeni především vedoucími pracovníky nebo svými spolupracovníky. Jen 10 % není s cíli a záměry seznámeno.

Otázka č. 7 Celá vaše společnost

Tab. 7: Časová orientace podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
žije spíše minulostí, dosaženými úspěchy a neúspěchy	4	26,7	5	23,8	0	0
je zaměřena na přítomnost	5	33,3	16	76,2	7	70
orientuje se zejména na budoucnost	6	40	0	0	3	30
	15	100	21	100	10	100

Graf 7: Časová orientace podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Zaměstnanci firmy si ze 40 % myslí, že podnik se orientuje na budoucnost. Dalších 33,3 % si myslí, že se podnik orientuje na současnost a 26,7 %, že podnik žije minulostí.

Podnik 2: Většina zaměstnanců (76,2 %) považuje přítomnost za určující směr vývoje podniku, 23,8 % vidí vazbu podniku na minulost.

Podnik 3: Přítomnost považuje za hlavní směr podniku 70 % pracovníků, 30 % se přiklání k orientaci na budoucnost.

Diskuse:

V podniku 1 nadpoloviční většina zaměstnanců vypovídá o orientaci podniku na budoucnost a částečně na přítomnost. Jen 26,7 % si myslí, že podnik žije spíše minulostí a zabývá se dosaženými úspěchy a neúspěchy.

Podnik 2 je podle svých zaměstnanců orientován na současnost. Jen 23,8 % si myslí, že podnik žije minulostí. Podle respondentů se podnik neorientuje vůbec na budoucnost.

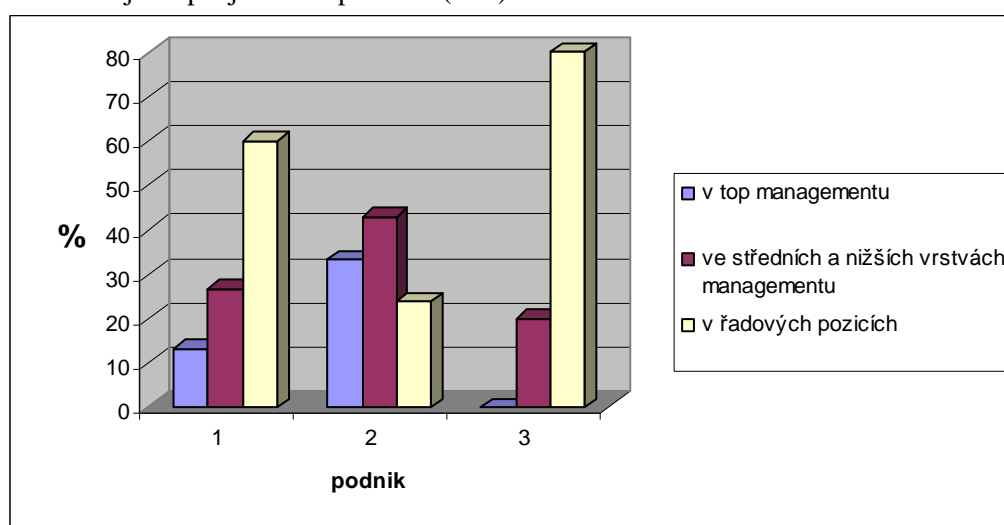
V podniku 3 není žádný zaměstnanec, který by si myslel, že se podnik orientuje na minulost. Celých 70 % si myslí, že se firma orientuje na současnost a orientaci na budoucnost považuje 30 % zaměstnanců, což je oproti podniku 2 dobrou zprávou. Zvyšuje se tak konkurenceschopnost podniku v daném tržním prostředí a možnost rychlé reakce na změny trhu. Minulost by však neměla být opomíjena, protože napovídá o orientaci firmy do budoucnosti.

Otázka č. 8 Nejschopnější lidé vaší společnosti pracují

Tab. 8: Nejschopnější lidé v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
v top managementu	2	13,3	7	33,3	0	0
ve středních a nižších vrstvách managementu	4	26,7	9	42,9	2	20
v řadových pozicích	9	60	5	23,8	8	80
	15	100	21	100	10	100

Graf 8: Nejschopnější lidé v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina (60 %) zaměstnanců si myslí, že nejschopnější lidé v podniku pracují v řadových pozicích. Zbýlých 40 % si myslí, že schopní lidé pracují v managementu.

Podnik 2: Téměř 80 % zaměstnanců si myslí, že nejschopnější lidé pracují ve všech vrstvách managementu.

Podnik 3: Zaměstnanci si z 80 % myslí, že nejschopnější lidé pracují v řadových pozicích.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podnicích 1 a 3 většina zaměstnanců považuje za nejschopnější pracovníky v řadových pozicích. U této otázky je nutno přihlídnout k faktu, že většina dotazovaných byla z řadových pozic (otázka 4). Je zřejmé, že zaměstnanci považují za nejschopnější sebe nebo své kolegy.

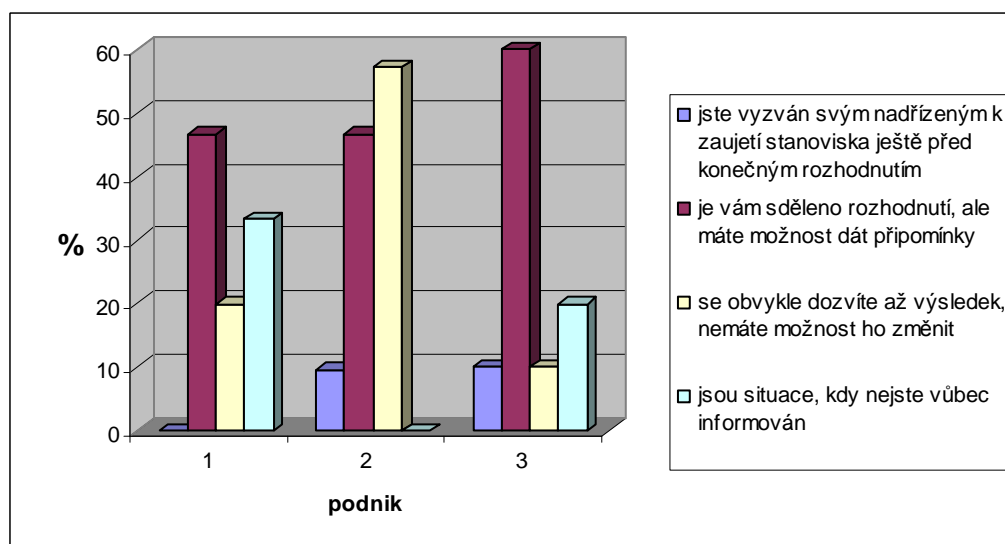
V podniku 2 naprostá většina zaměstnanců považuje za nejschopnější pracovníky ve všech vrstvách managementu. Manažer by se měl obklopovat schopnými lidmi a z pracovníků na řadových pozicích vybrat ty nejschopnější a využívat jejich názory.

Otázka č. 9 Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí

Tab. 9: Situace při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím	0	0	2	9,5	1	10
je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát připomínky	7	46,7	7	33,3	6	60
se obvykle dozvíte až výsledek, nemáte možnost ho měnit	3	20	12	57,2	1	10
jsou situace, kdy nejste vůbec informován	5	33,3	0	0	2	20
	15	100	21	100	10	100

Graf 9: Situace při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Téměř polovina (46,7 %) zaměstnanců se shoduje, že při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí je jim sděleno rozhodnutí, ale mají možnost dát k tomu své připomínky. Jen 20 % se obvykle dozvídá až výsledek a nemá možnost ho změnit. Jedna třetina dotazovaných připouští, že jsou situaci, kdy nejsou vůbec informováni.

Podnik 2: Více než polovina zaměstnanců nemá možnost změnit výsledné rozhodnutí, pouze 9,5 % zaměstnanců je vyzváno k zaujetí vlastního stanoviska, ještě před vydáním konečného rozhodnutí. Možnost dát připomínky k rozhodnutí má jedna třetina zaměstnanců.

Podnik 3: Tři pětiny zaměstnanců mají možnost dát k rozhodnutí své připomínky. Jedna pětina není vůbec informována.

Diskuse:

V podniku 1 má téměř polovina respondentů možnost vyjádřit se k vydanému rozhodnutí, dvacet procent nemá možnost vyjadřovat se k celopodnikovým rozhodnutím. Dozívají se až konečný výsledek. Celá jedna třetina zaměstnanců se vyjádřila tak, že jsou situace, kdy nejsou vůbec informováni. Jak již vyplývá z předchozích grafů, v této firmě není dobrá komunikace a je vysoce pravděpodobné, že zde dochází ke konfliktům kvůli odlišným názorům. Z tohoto důvodu si vedení společnosti nepřeje, aby se zaměstnanci vyjadřovali k důležitým rozhodnutím.

V podniku 2 většina zaměstnanců nemá možnosti sdělovat svůj názor k vydaným rozhodnutím. Jedna třetina má možnost se k rozhodnutí vyjádřit a 9,5 % dotazovaných je dokonce vyzváno nadřazeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím.

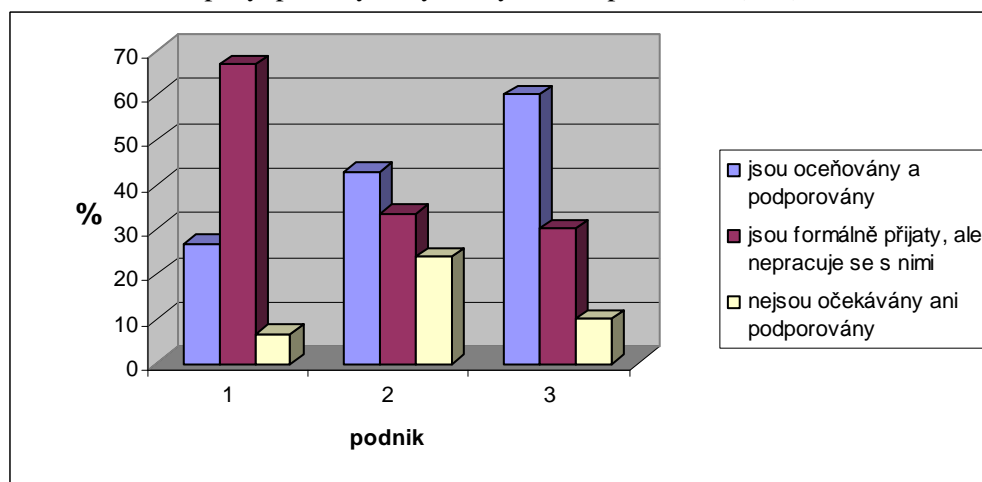
V podniku 3 mají zaměstnanci za 70 % možnost vyjádřit svůj názor. Ale jsou zde i dva pracovníci, kteří mají pocit, že v podniku nastávají situace, kdy nejsou vůbec informováni. V tomto podniku pracují schopní lidé a vedení podniku se snaží jejich schopnosti využívat.

Otázka č. 10 Nové nápady, podněty a myšlenky v celé společnosti

Tab. 10: Nové nápady, podněty a myšlenky v celé společnosti.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
jsou oceňovány a podporovány	4	26,7	9	42,9	6	60
jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	10	66,7	7	33,3	3	30
nejsou očekávány ani podporovány	1	6,6	5	23,8	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 10: Nové nápady, podněty a myšlenky v celé společnosti (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina (66,7 %) zaměstnanců má pocit, že nové nápady a myšlenky jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi. Ocenění nových nápadů, podnětů a myšlenek pociťuje 26,7 % zaměstnanců.

Podnik 2: Téměř polovina zaměstnanců podniku je toho názoru, že nápady jsou podporovány. Jedna třetina uvedla, že nápady a myšlenky jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi a celých 23,8 % pociťuje, že nové nápady a myšlenky nejsou v podniku očekávány.

Podnik 3: Zaměstnanci si z 60 % myslí že jejich nápady jsou oceňovány a podporovány. Jen malá část má k podpoře podnětů a nápadů poněkud skeptický postoj (10 %).

Diskuse:

Z názoru zaměstnanců podniku 1 je zřejmé, že vedení společnosti nové nápady a myšlenky neočekává. Z předchozí otázky vyplývá, že chod tohoto podniku řídí pouze vedení a zaměstnanci jen plní zadané úkoly.

V podniku 2 si necelá polovina zaměstnanců myslí, že nápady jsou oceňovány a zbylá větší část zaměstnanců má pocit, že nejsou jejich nápady očekávány ani podporovány.

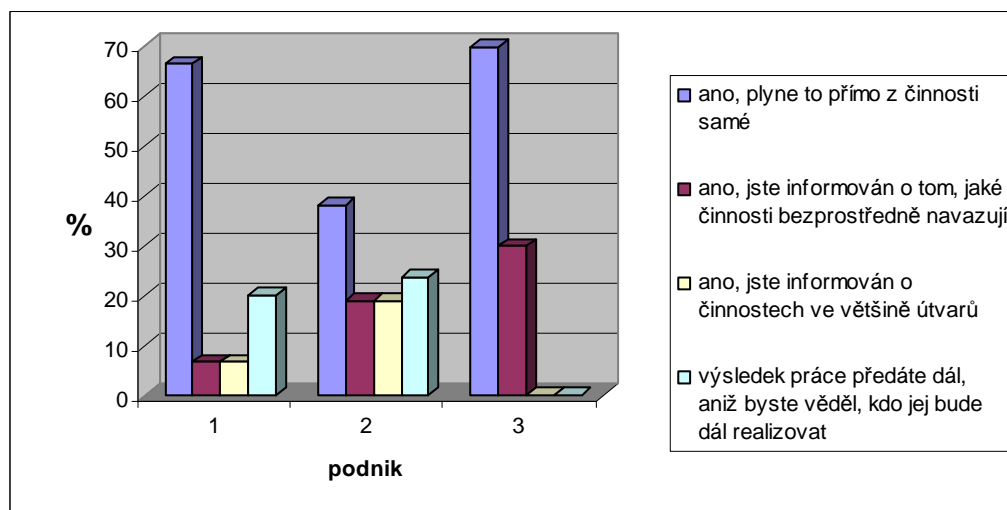
V podniku 3 má celých 60 % zaměstnanců pocit, že jejich nápady a myšlenky jsou podporovány a oceňovány. Lze říci, že se vedení společnosti ubírá správným směrem, pokud nové nápady, podněty a myšlenky všech zaměstnanců bere v úvahu a dokáže tak lidské zdroje maximálně využít ve prospěch a další rozvoj podniku.

Otázka č. 11 Máte konkrétní představu o tom, v čem je vaše činnost důležitá pro firmu?

Tab. 11: Povědomí zaměstnanců o důležitosti jejich činnosti pro firmu.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano, plyne to přímo z činnosti samé	10	66,6	8	38,2	7	70
ano, jste informován o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují	1	6,7	4	19	3	30
ano, jste informován o činnostech ve většině útvarů	1	6,7	4	19	0	0
výsledek práce předáte dál, aniž byste věděl, kdo jej bude dál realizovat	3	20	5	23,8	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 11: Povědomí zaměstnanců o důležitosti jejich činnosti pro firmu (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Celých 20 % zaměstnanců nemá představu o tom, v čem je jejich práce důležitá. U 66,6 % důležitost plyne z činnosti samé.

Podnik 2: Zaměstnanci z 23,8 % nemají představu o důležitosti své práce. U 38,2 % zaměstnanců důležitost vyplývá z jejich činnosti a 38 % ví, které činnosti navazují dále.

Podnik 3: Nadpoloviční většina (70 %) zaměstnanců si uvědomuje důležitost své práce a zbylých 30 % zná činnosti navazující na jeho výsledky práce.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 je 20 % zaměstnanců, kteří nevědí, co se stane s výsledky jejich práce. Pro podnik to není dobré z toho důvodu, že pokud zaměstnanci nevědí, čím je jejich činnost pro podnik prospěšná, jejich práce není tak kvalitní, jako kdyby si byli vědomi své důležitosti.

V podniku 2 dokonce 23,8 % zaměstnanců neví, čím je jejich činnost pro podnik důležitá. Je vysoce pravděpodobné, že by se to mohlo projevit na produktivitě a kvalitě jejich práce.

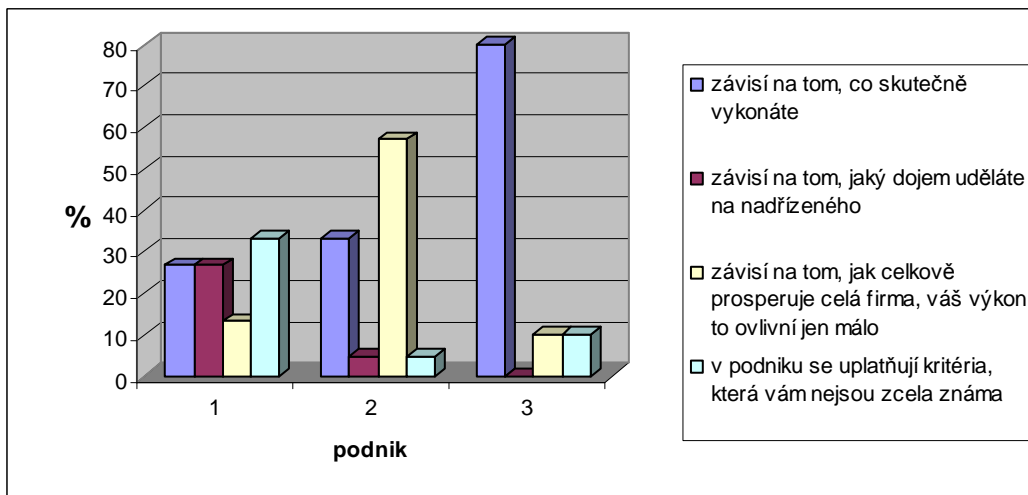
Jak vidno, většina respondentů třetího podniku ví, co se od nich očekává a jak je jejich práce pro podnik důležitá. Zaměstnanci jsou tak lépe motivováni ke kvalitě odvedené práce.

Otázka č.12 Máte pocit, že ocenění práce a postup kariéry

Tab. 12: Ocenění práce a vzestup kariéry ve firmě.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
závisí na tom, co skutečně vykonáte	4	26,7	7	33,3	8	80
závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného	4	26,7	1	4,8	0	0
závisí na tom, jak celkově prosperuje celá firma, váš výkon to ovlivní jen málo	2	13,3	12	57,1	1	10
v podniku se uplatňují kritéria, která vám nejsou zcela známa	5	33,3	1	4,8	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 12: Ocenění práce a vzestup kariéry ve firmě (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Jedna třetina zaměstnanců má pocit, že v podniku se uplatňují kritéria, která jim nejsou zcela známa. Jen 26,7 % si myslí, že ocenění a postup kariéry závisí na skutečně vykonané práci a stejné procento se domnívá, že to závisí na tom, jaký dojem udělá na nadřízeného.

Podnik 2: Nadpoloviční většina zaměstnanců má pocit, že ocenění a postup kariéry závisí na tom, jak celkově prosperuje podnik a jejich činnosti to ovlivní jen málo. Podle 33,3 % dotazovaných ocenění a postup kariéry závisí výhradně na jejich výkonech.

Podnik 3: Většina respondentů (80 %) má za to, že jejich práce je oceňována a v kariéře postupují podle toho, jaké výkony opravdu podají.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 si 1/3 zaměstnanců myslí, že v podniku se uplatňují kritéria, která jim nejsou zcela známa. Opět se zde jedná o projev nedostatečné komunikace. Na skutečně odvedené práci závisí ocenění podle 26,7 % a stejný počet zaměstnanců pociťuje, že ocenění závisí na dojmu, který udělají na svého nadřízeného. V tomto podniku se objevuje nejvíce respondentů, kteří mají pocit, že musí udělat dojem na svého nadřízeného, aby dosáhli nějakého uznání.

V podniku 2 si více než polovina zaměstnanců myslí, že ocenění a postup jejich kariéry závisí především na tom, jak prosperuje celý podnik a jejich výkon to ovlivní jen málo. Tato skutečnost by mohla způsobit snížení produktivity práce. Oproti tomu si celá jedna třetina stojí za tím, že ocenění a postup kariéry závidí na tom, co skutečně vykonají.

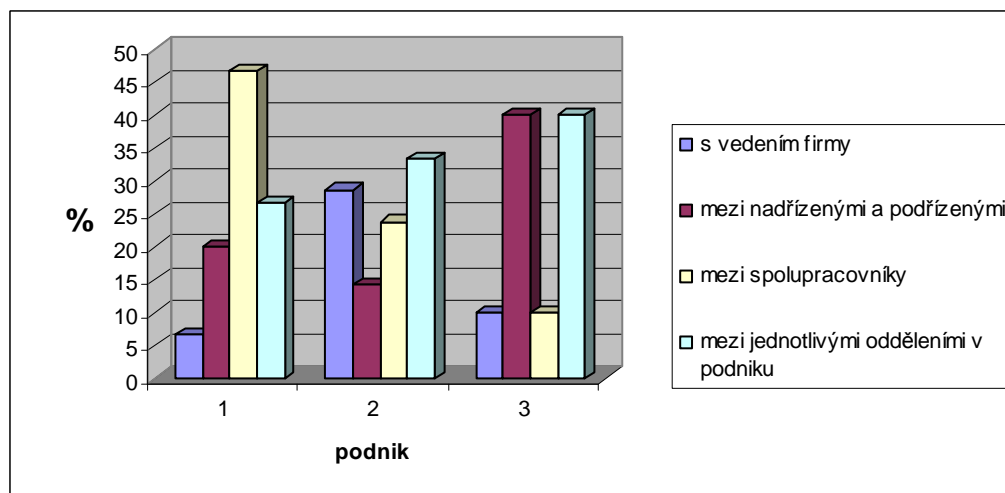
Čtyři pětiny zaměstnanců podniku 3 mají pocit, že ocenění a postup kariéry závisí na odvedené práci. Toto je pozitivní zjištění, zaměstnanci vědí, že za dobrou práci budou odměněni a proto je v podniku dobrá produktivita práce.

Otázka č. 13 Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

Tab. 13: Největší problémy v komunikaci.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
s vedením firmy	1	6,7	6	28,6	1	10
mezi nadřízenými a podřízenými	3	20	3	14,3	4	40
mezi spolupracovníky	7	46,7	5	23,8	1	10
mezi jednotlivými odděleními v podniku	4	26,6	7	33,3	4	40
	15	100	21	100	10	100

Graf 13: Největší problémy v komunikaci (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Téměř polovina dotazovaných vidí problémy především v komunikaci mezi spolupracovníky. Problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními v podniku vidí 26,6 %, mezi nadřízenými a podřízenými 20 %. Problémy v komunikaci s vedením firmy pociťuje pouze 6,7 %.

Podnik 2: Jedna třetina zaměstnanců pociťuje problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními v podniku, 28,6 % vidí problémy v komunikaci s vedením firmy a 23,8 % mezi spolupracovníky. Zbýlých 14,3 % vidí problémy mezi nadřízenými a podřízenými.

Podnik 3: Respondenti ze 40 % pociťují problémy mezi jednotlivými odděleními v podniku a 40 % mezi nadřízenými a podřízenými. Deset procent vidí problémy v komunikaci s vedením a stejné množství v komunikaci mezi spolupracovníky.

Diskuse:

V prvním podniku vidí téměř polovina všech dotazovaných problémy v komunikaci mezi zaměstnanci. Je vysoce pravděpodobné, že tím, že v podniku panuje rivalita mezi zaměstnanci a často zde dochází ke konfliktním situacím, dochází k vytváření komunikačních bariér. V tomto podniku existuje snaha zalíbit se vedení, tím lze vysvětlit konflikty mezi spolupracovníky.

Ve druhém podniku jsou zásadní problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními v podniku a mezi zaměstnanci a vedením. Jen malé procento dotazovaných pociťuje problémy v komunikaci mezi spolupracovníky navzájem, jelikož zde panují mezi zaměstnanci přátelské vztahy (otázka 20).

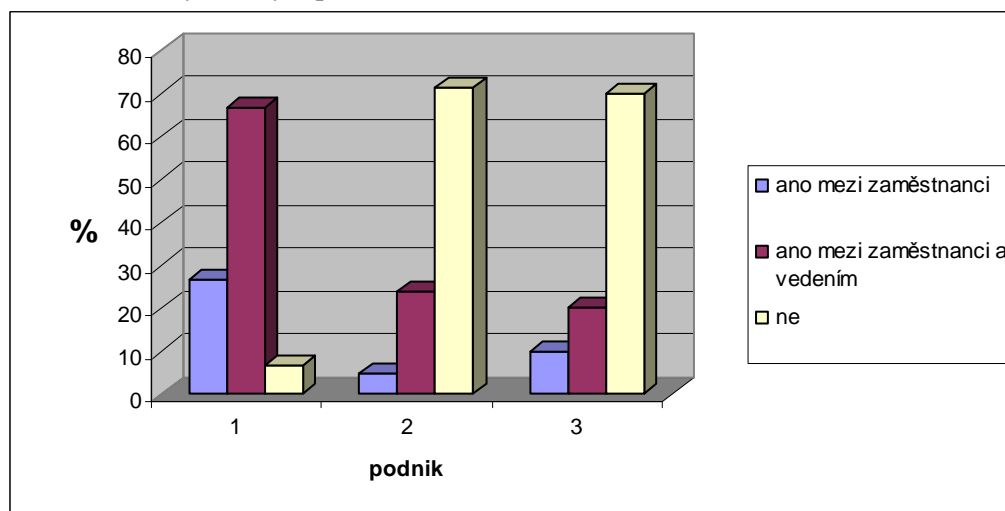
Ve třetím podniku vidí pouze 10 % zaměstnanců problémy v komunikaci mezi spolupracovníky. Jak vyplývá z otázky číslo 20, v tomto podniku panují mezi spolupracovníky především přátelské vztahy, proto zde nedochází k žádným komunikačním problémům. Problémy mezi jednotlivými odděleními v podniku pociťuje 40 % dotazovaných a taktéž 40 % pociťuje problémy v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.

Otázka č.14 Kolují ve firmě dohady a fámy?

Tab. 14: Dohady a fámy v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano, mezi zaměstnanci	4	26,6	1	4,8	1	10
ano, mezi zaměstnanci a vedením	10	66,7	5	23,8	2	20
ne	1	6,7	15	71,4	7	70
	15	100	21	100	10	100

Graf 14: Dohady a fámy v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Více než 90 % zaměstnanců má pocit, že v podniku kolují dohady a fámy, a to nejen mezi zaměstnanci a vedením, ale i mezi zaměstnanci navzájem.

Podnik 2: Většina zaměstnanců (71,4 %) nepocituje v podniku přítomnost dohadů. Ostatní (23,8 %) má pocit, že dohady a fámy kolují mezi zaměstnanci a vedením.

Podnik 3: Zaměstnanci tohoto podniku ze 70 % nepocitují přítomnost fám a dohadů.

Diskuse:

Zaměstnanci prvního podniku mají jednoznačně názor, že v podniku kolují fámy, a to jak mezi zaměstnanci a vedením, tak mezi zaměstnanci navzájem. Jak už bylo několikrát zmíněno, v tomto podniku dochází často ke konfliktním situacím. Mezi zaměstnanci panuje rivalita a mnohokrát se snaží jeden druhého očernit prostřednictvím fám. V tomto podniku se objevuje rivalita, předvádění se, snaha udělat dojem. Toto se v ostatních podnicích nevyskytuje.

V podniku 2 většina zaměstnanců (71,4 %) nepocituje dohady a fámy. Jen 23,8 % má pocit, že se v podniku objevují dohady mezi zaměstnanci a vedením. V tomto případě se nejedná o fámy jako takové, ale především o dohady pracovního charakteru.

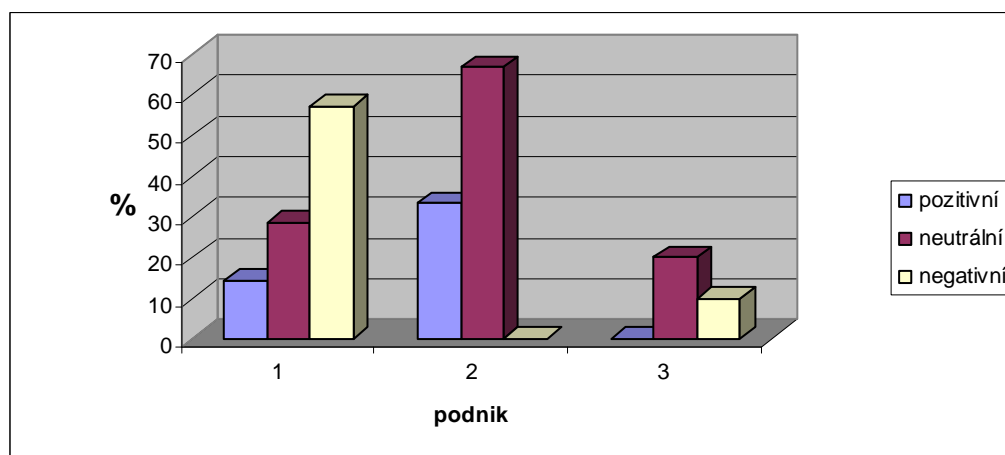
Ve třetím podniku zaměstnanci ze 70 % nepocitují přítomnost fám a dohadů. Přítomnost dohadů připouští 30 %, ale jedná se zde opět spíše o dohady kvůli zadaným úkolům a ne o fámy jako takové.

Otázka č. 15 *Myslíte si, že jejich vliv je z hlediska zájmu firmy a dobrých vztahů ve firmě (pokud jste nevybrali 23c)*

Tab. 15: Vliv dohadů a fám v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
pozitivní	2	14,3	2	33,3	0	0
neutrální	4	28,6	4	66,7	2	66,7
negativní	8	57,1	0	0	1	33,3
	14	100	6	100	3	100

Graf 15: Vliv dohadů a fám v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Více než polovina dotazovaných (57,1 %) pociťuje negativní dopad dohadů a fám. O pozitivním dopadu je přesvědčeno 14,3 %.

Podnik 2: Dvě třetiny respondentů (66,7 %) jsou přesvědčeny, že dohady a fámy nemají vliv na chod podniku. Celých 33,3 % si dokonce myslí, že mají pozitivní dopad.

Podnik 3: Jedna třetina zaměstnanců má pocit, že fámy a dohady mají negativní dopad. Nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že by měly dopad pozitivní.

Diskuse:

Z šetření je zřejmé, že v podniku 1 mají fámy a dohady negativní dopad, z čehož je více než jasné, že to má za následek nepřátelství v pracovním kolektivu a tím i snížení kvality práce. V podniku se objevuje rivalita, která brání v některých případech spolupráci mezi zaměstnanci.

V podniku 2 se nenachází nikdo, kdo by měl pocit, že dohady a fámy kolující v podniku mají negativní dopad.

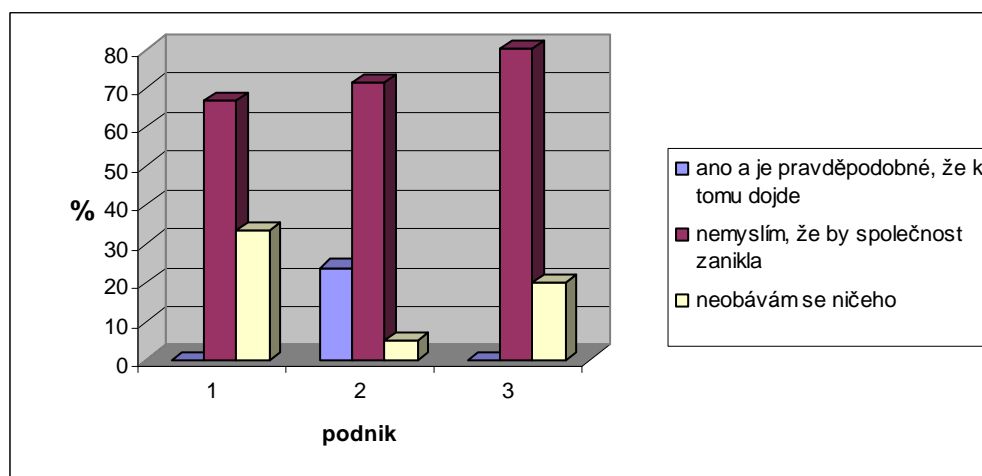
Jedna třetina zaměstnanců podniku 3 se domnívá, že fámy a dohady mají negativní dopad. Dvě třetiny se domnívají, že fámy a dohady mají neutrální vliv na vztahy mezi zaměstnanci. Nikdo z respondentů nepociťuje dopad pozitivní.

Otázka č. 16 Obáváte se zániku společnosti?

Tab. 16: Obavy ze zániku společnosti.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano a je pravděpodobné, že k tomu dojde	0	0	5	23,8	0	0
nemyslím, že by společnost zanikla	10	66,7	15	71,4	8	80
neobávám se ničeho	5	33,3	1	4,8	2	20
	15	100	21	100	10	100

Graf 16: Obavy ze zániku společnosti (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvě třetiny z dotazovaných si nemyslí, že by společnost mohla zaniknout a jedna třetina zaměstnanců se neobává ničeho.

Podnik 2: Většina z respondentů (76,2 %) nemá strach ze zániku společnosti, ale 23,8 % se obávají, že by společnost mohla zaniknout.

Podnik 3: Čtyři pětiny si nemyslí, že by společnost mohla zaniknout, jedna pětina se neobává ničeho.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 a 3 si většina z dotazovaných respondentů nemyslí, že by společnosti mohla zaniknout a proto nepocítují žádné obavy.

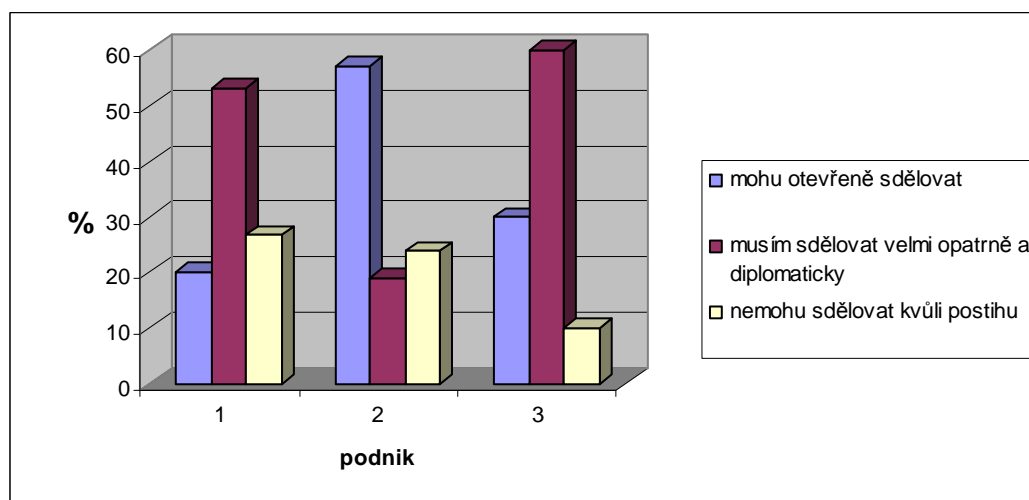
Ve druhém podniku se 23,8 % zaměstnanců obává zániku společnosti. Je vysoce pravděpodobné, že je to způsobeno odsunováním živočišné výroby do pozadí a naopak vyzdvihování rostlinné výroby. Z tohoto důvodu by mohli zaměstnanci pracující v živočišné výrobě pocítovat jisté ohrožení svých pracovních míst.

Otázka č. 17: Své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti

Tab. 17: Názory na pracovní problémy a situaci v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
mohu otevřeně sdělovat	3	20	12	57,1	3	30
musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky	8	53,3	4	19,1	6	60
nemohu sdělovat kvůli postihu	4	26,7	5	23,8	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 17: Názory na pracovní problémy a situaci v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Pouze 20 % zaměstnanců je přesvědčeno, že své názory může sdělovat zcela otevřeně. Ve sdělování svých názorů je 53,3 % respondentů opatrnější a 26,7 % se domnívá, že nemůže své názory sdělovat kvůli postihu.

Podnik 2: Více než polovina respondentů (57,1 %) je přesvědčena o demokracii v podniku. Skeptičtěji se ke svobodě slova na pracovišti staví 23,8 % respondentů.

Podnik 3: Nadpoloviční většina zaměstnanců sděluje své názory pouze diplomaticky. Jen 10 % ze všech dotazovaných má pocit, že nemůže své názory sdělovat vůbec a 30 % se domnívá, že své názory může sdělovat naprosto otevřeně.

Diskuse:

V prvním podniku má pouze 20 % zaměstnanců pocit, že může otevřeně sdělovat své názory. Celých 80 % zaměstnanců může sdělovat své názory pouze opatrně a diplomaticky a nebo mají dokonce pocit, že své názory nemůžou sdělovat kvůli postihu.

V podniku 2 se nadpoloviční většina domnívá, že může otevřeně sdělovat své názory. V tomto podniku většinou rozhoduje vedení, takže názory zaměstnanců nemají velkou důležitost. I když je tato situace pro podnik špatná, zaměstnanci o problémech alespoň mluví, což je pro podnik dobré. Z důvodu postihu nemůže sdělovat své názory 23,8 % zaměstnanců.

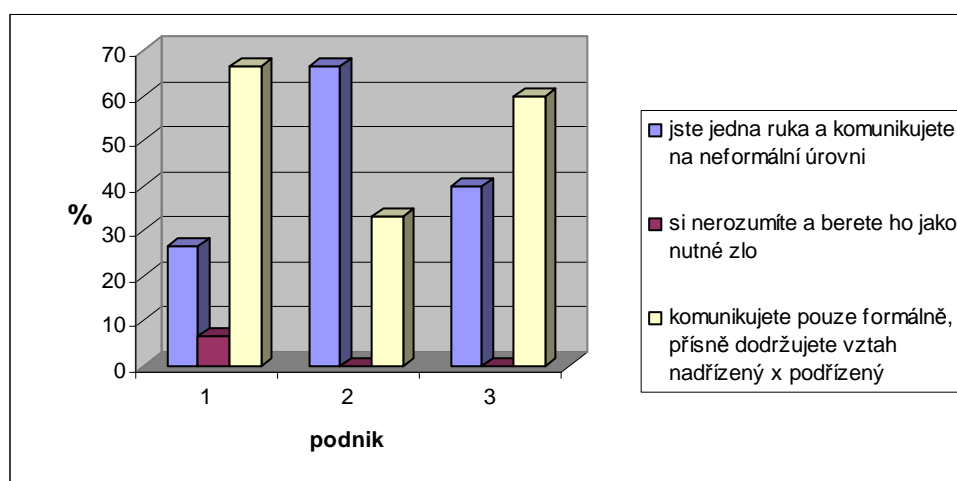
Ve třetím podniku pouze jeden z dotazovaných respondentů pociťuje, že nemůže své názory sdělovat kvůli postihu. Ostatní respondenti své názory sdělují, z toho 60 % pouze diplomaticky. Pracovníci mají schopnosti, ale musí své názory předkládat vedení diplomaticky. S názory zaměstnanců se zde pracuje, nejsou odsunovány do pozadí jako u předchozích dvou podniků.

Otázka č.18: S vaším nadřízeným

Tab. 18: Nadřízený.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
jste jedna ruka a komunikujete na neformální úrovni	4	26,7	14	66,7	4	40
si nerozumíte a berete ho jako nutné zlo	1	6,6	0	0	0	0
komunikujete pouze formálně, přísně dodržujete vztah nadřízený x podřízený	10	66,7	7	33,3	6	60
	15	100	21	100	10	100

Graf 18: Nadřízený (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Více než polovina (66,7 %) zaměstnanců si udržuje odstup a komunikuje se svým nadřízeným pouze formálně. Jen 6,6 % svého nadřízeného bere jako nutné zlo. Ostatní zaměstnanci komunikují na neformální úrovni.

Podnik 2: Dvě třetiny dotazovaných komunikují se svým nadřízeným na neformální úrovni. Jedna třetina udržuje přísně formální vztah.

Podnik 3: Formální komunikaci udržuje se svým nadřízeným 60 % zaměstnanců. Zbýlých 40 % komunikuje se svým nadřízeným neformálně a jsou spolu v „přátelském“ vztahu.

Diskuse:

Dvě třetiny zaměstnanců podniku 1 komunikují se svým nadřízeným pouze na formální úrovni. Jeden z respondentů se vyjádřil tak, že svého nadřízeného bere jako nutné zlo. To že si někdo se svým nadřízeným dokonce vyloženě nerozumí, lze interpretovat jako neshodu dvou různých osobností.

Ve druhém podniku komunikují dvě třetiny zaměstnanců se svým nadřízeným na neformální úrovni. V tomto podniku je snaha udržovat především přátelskou atmosféru.

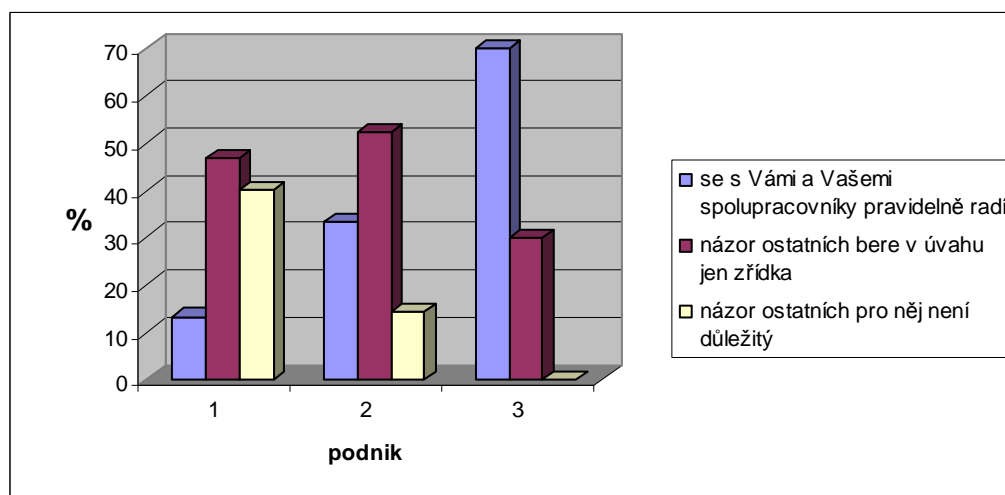
V podniku 3 komunikuje 60 % zaměstnanců se svým nadřízeným pouze formálně a přísně dodržují vztah nadřízený x podřízený, zbylých čtyřicet procent dotazovaných komunikuje se svým nadřízeným na neformální úrovni.

Otázka č. 19: Váš nadřízený:

Tab. 19: Nadřízený.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
se s Vámi a vašimi spolupracovníky pravidelně radí	2	13,3	7	33,3	7	70
názor ostatních bere v úvahu jen zřídka	7	46,7	11	52,4	3	30
názor ostatních pro něj není důležitý	6	40	3	14,3	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 19: Nadřízený (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Téměř polovina respondentů pociťuje, že nadřízený bere názor ostatních v úvahu jen zřídka a 40 % má pocit, že pro něj není důležitý. Pouze 13,3 % si myslí, že se s nimi jejich nadřízený radí.

Podnik 2: Polovina zaměstnanců si myslí, že názor ostatních bere nadřízený v úvahu jen zřídka. Jedna třetina tvrdí, že se s nimi jejich nadřízený radí a jejich názor je pro něj důležitý.

Podnik 3: Celých 70 procent dotazovaných má pocit, že se s nimi jejich nadřízený pravidelně radí a jen 30 procent si myslí, že jejich názor není pro nadřízeného důležitý.

Diskuse:

Většina zaměstnanců (86,7 %) prvního podniku má pocit, že nadřízený jejich názor bere v úvahu jen zřídka a nebo pro něj není důležitý. Znovu se zde odráží ne příliš přátelské vztahy na pracovišti zejména mezi zaměstnanci a vedením.

V podniku 2 si dvě třetiny zaměstnanců myslí, že jejich názor nebere nadřízený v úvahu nebo pro něj není důležitý. Jedna třetina tvrdí, že se s nimi nadřízený pravidelně radí.

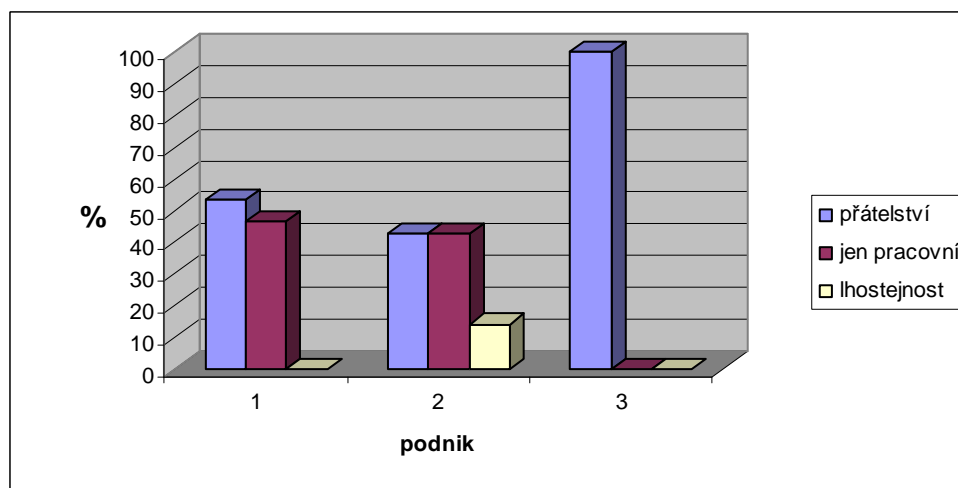
Ve třetím podniku většina zaměstnanců (70 %) tvrdí, že se s nimi jejich nadřízený pravidelně radí. Vedení podniku ví, že jsou zaměstnanci schopní a využívá toho. Můžeme soudit, že v podniku jsou zavedeny pravidelné porady, na kterých se pracovníci od svého nadřízeného dovídají veškeré potřebné informace a vzájemně řeší momentální pracovní problémy. Je zde ale otázka, zda tyto porady mají formální nebo neformální charakter.

Otázka č.20: Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

Tab. 20: Vztahy se spolupracovníky.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
přátelství	8	53,3	9	42,9	10	100
jen pracovní	7	46,7	9	42,9	0	0
lhostejnost	0	0	3	14,2	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 20: Vztahy se spolupracovníky



Výsledky:

Podnik 1: Přátelské vztahy v podniku pociťuje 53,3 % respondentů. Zbýlá část (46,7 %) udržuje se svými spolupracovníky pouze vztahy pracovní.

Podnik 2: Zaměstnanci ze 42,9 % udržují přátelské vztahy a ze 42,9 % vztahy pouze pracovní. Celých 14,2 % respondentů pociťuje lhostejnost ke svým spolupracovníkům.

Podnik 3: Všichni dotazovaní označili vztahy mezi zaměstnanci jako přátelské.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že více než polovina zaměstnanců podniku 1 udržuje přátelské vztahy na pracovišti, pracovní vztahy se svými spolupracovníky udržuje 46,7 % respondentů. Jak vyplývá z mého pozorování, situace v podniku není moc příznivá, lidé v tomto podniku jsou k sobě spíše nepřátelští s neochotou si pomoci. Přesto většina respondentů označila vztahy mezi spolupracovníky za přátelské. Je vysoce pravděpodobné, že respondenti zvolili tuto odpověď jako „sociálně schálitelnou“.

V tomto podniku by 1/7 respondentů vztahy se spolupracovníky označila za lhostejné. Přátelské a pracovní vztahy jsou zde ve stejném poměru. Pracovníci se bojí zániku podniku, a proto se příliš nesnaží udržovat přátelské vztahy.

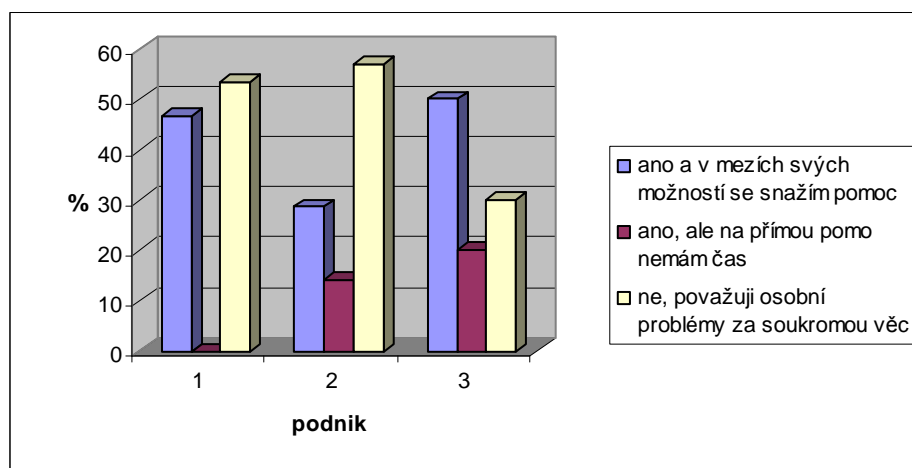
V podniku 3 se jeví atmosféra na pracovišti jako přátelská bez negativních vztahů mezi pracovníky.

Otázka č.21 Zajímáte se o osobní problémy spolupracovníků?

Tab. 21: Zajímáte se o osobní problémy spolupracovníků.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano, v mezích svých možností se snažím pomoc	7	46,7	6	28,6	5	50
ano, ale na přímou pomoc nemám čas	0	0	3	14,3	2	20
ne, považuji osobní problémy za soukromou věc	8	53,3	12	57,1	3	30
	15	100	21	100	10	100

Graf 21: Zajímáte se o osobní problémy spolupracovníků? (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Více než polovina respondentů (53,3 %) považuje problémy svých spolupracovníků za soukromou záležitost. Zbýlých 46,7 % se o problémy spolupracovníků zajímá a snaží se pomoc.

Podnik 2: Zaměstnanci z 57,1% považují osobní problémy svých spolupracovníků za soukromé. Zájem projevuje a o pomoc se snaží 28,6 % respondentů a 14,3 % svůj zájem projevuje, ale na přímou pomoc nemá čas.

Podnik 3: Sedmdesát procent respondentů se zajímá o problémy svých spolupracovníků. Třicet procent dotazovaných považuje problémy svých spolupracovníků za soukromou záležitost.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že více než polovina zaměstnanců prvního podniku považuje osobní problémy spolupracovníků za soukromou záležitost. O problémy se zajímá a o pomoc se snaží 46,7 %. V této otázce se nepotvrdily přátelské vztahy z předchozí otázky. Celých 53,3 % respondentů označili vztahy za přátelské, ale pouze 46,7 % se zajímá o problémy svých spolupracovníků a snaží se jim pomoci. Opět se zde projevuje přetvářka, hraní si na něco a snaha udělat dojem.

Ve druhém podniku nadpoloviční většina pracovníků považuje osobní problémy za soukromou záležitost. Z mého pozorování je zřejmé, že jelikož se podnik nachází na vesnici, většina lidí se zde zná a problémy spolupracovníků jsou jim známy.

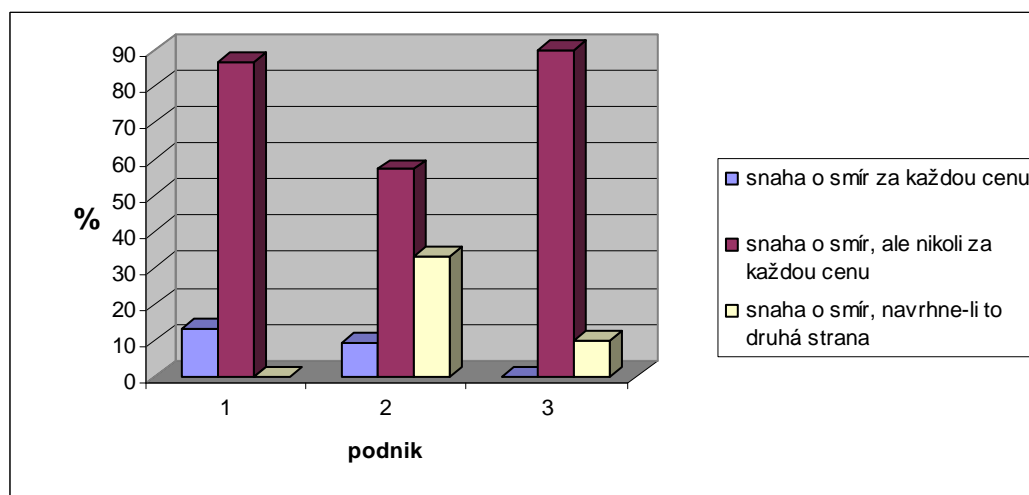
V podniku 3 se 70 % zaměstnanců zajímá o osobní problémy svých spolupracovníků a 50 % z nich se snaží o přímou pomoc. V této otázce se potvrzují přátelské vztahy, které vyplývají z předchozí otázky.

Otázka č. 22: Jak se chováte v konfliktu?

Tab. 22: Konflikty na pracovišti.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
snaha o smír za každou cenu	2	13,3	2	9,6	0	0
snaha o smír, ale nikoli za každou cenu	13	86,7	12	57,1	9	90
snaha o smír, navrhně-li to druhá strana	0	0	7	33,3	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 22: Konflikty na pracovišti (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Zaměstnanci se snaží konflikt řešit smírem. Z nich 86,7 % se snaží o smír, ale nikoli za každou cenu, a 13,3 % se o smír pokouší za každou cenu.

Podnik 2: Většinová část všech dotazovaných (2/3) se bude snažit o smír. Jedna třetina přistoupí na smír pouze tehdy, když to navrhne druhá strana.

Podnik 3: Téměř všichni zaměstnanci (90 %) se budou snažit najít řešení pomocí smíru. Pouze 10 % zaměstnanců přistoupí na smír jen případně, navrhne-li to druhá strana.

Diskuse:

V prvním podniku se všichni zaměstnanci snaží o smír, dostanou-li se do konfliktu. Jelikož jsou v podniku konflikty častou záležitostí, bez snahy o smír by tento podnik nemohl fungovat. Snaha konflikt vyřešit a dosáhnout příměří je brána jako samozřejmost, a většina lidí se o to proto alespoň pokusí. Je pravděpodobné, že tuto odpověď mohli respondenti volit i z toho důvodu, že je „sociálně schválná“.

Dvě třetiny zaměstnanců podniku 2 se snaží vyřešit konflikt. Zbývá jedna třetina přistoupí na smír pouze tehdy navrhne-li to druhá strana. V tomto podniku pracuje několik zaměstnanců, kteří jsou lhostejní ke svým spolupracovníkům, proto se o smír nesnaží, ale čekají, jestli s tím přijde druhá strana.

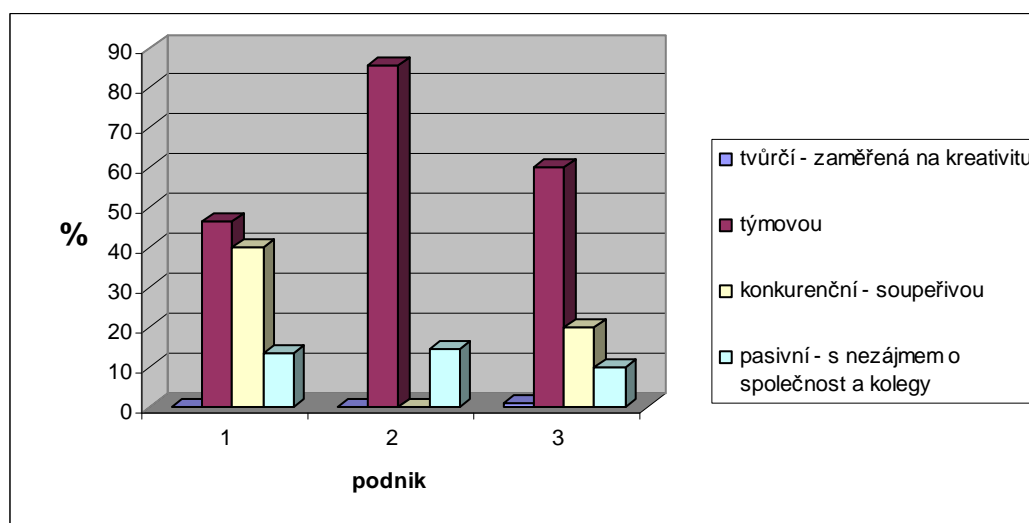
Ve třetím podniku se většina zaměstnanců snaží o smír, dostane-li se do konfliktu. Pouze jeden z dotazovaných čeká, navrhne-li to druhá strana. V tomto podniku vládou přátelské vztahy, proto toto zjištění není překvapující.

Otázka č.23: Pracovní atmosféru v celé společnosti byste označil jako

Tab. 23: Pracovní atmosféra podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
tvůrčí – zaměřená na kreativitu	0	0	0	0	1	10
týmovou	7	46,7	18	85,7	6	60
konkurenční – soupeřivou	6	40	0	0	2	20
pasivní – s nezájmem o společnost a kolegy	2	13,3	3	14,3	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 23: Pracovní atmosféra podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Téměř polovina respondentů (46,7 %) považuje atmosféru v podniku za týmovou. Jako konkurenční chápe atmosféru 40 % a 13,3 % považuje atmosféru podniku za pasivní.

Podnik 2: Většina zaměstnanců (85,7 %) považuje atmosféru podniku za týmovou a jen 14,3 % chápe atmosféru jako pasivní, s nezájmem o kolegy.

Podnik 3: Nadpoloviční většina (60 %) považuje atmosféru v podniku za týmovou, 20 % za konkurenční, 10 % za tvůrčí a 10 % za pasivní s nezájmem o kolegy.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že většina zaměstnanců prvního podniku chápe atmosféru jako týmovou. Úspěch jejich práce je závislý na práci ostatních. V podniku je spousta úkolů, na kterých musí zaměstnanci pracovat společně, jedna činnost navazuje na druhou. Bez týmové atmosféry by spousta úkolů nemohla být splněna. Čtyřicet procent zaměstnanců pociťuje konkurenci. Jsou situace, kdy vedení podniku splněné úkoly hodnotí a tomu, kdo splnil úkol „hůře“ než ten druhý, jsou jeho chyby vytýkány. Procento pociťující konkurenci je zde vysoké a to není pro podnik příliš pozitivní.

V podniku 2 chápe většina pracovníků atmosféru jako týmovou a 14,3 % pociťuje pasivitu a nezájem o kolegy. Opět se zde odráží malé procento zaměstnanců, kteří pociťují vůči svým kolegům lhostejnost.

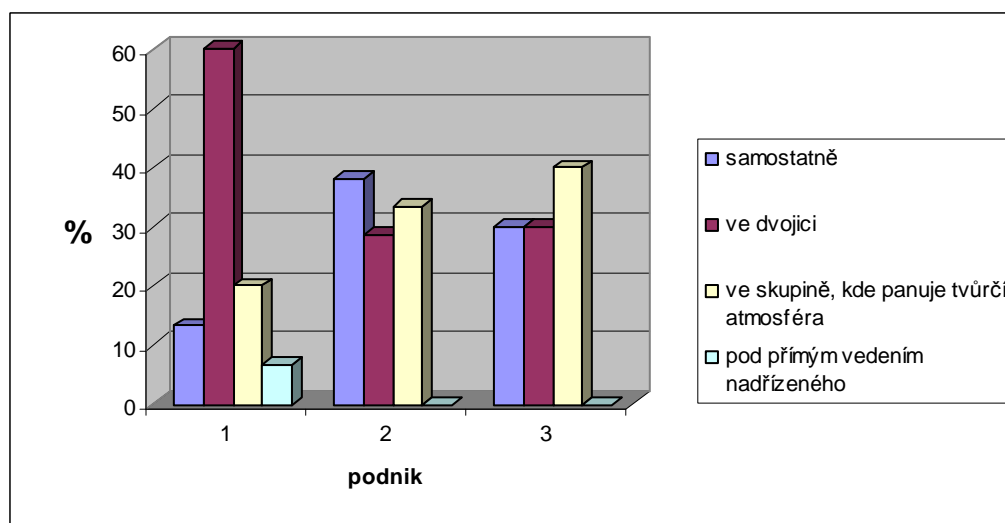
V podniku 3 je podle většiny zaměstnanců týmová atmosféra. Panuje zde přátelství mezi zaměstnanci a to se odráží i na atmosféře na pracovišti. V tomto podniku jako jediném se objevuje zmínka o tvůrčí atmosféře. To je pro podnik dobrá zpráva.

Otázka č. 24: Pracujete raději

Tab. 24: Preferovaný způsob práce.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
samostatně	2	13,3	8	38,1	3	30
ve dvojici	9	60	6	28,6	3	30
ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra	3	20	7	33,3	4	40
pod přímým vedením nadřízeného	1	6,7	0	0	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 24: Preferovaný způsob práce (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Práci ve dvojici preferuje 60 % respondentů, 20 % skupinovou práci, 13,3 % samostatnost a 6,7 % přímé vedením nadřízeného.

Podnik 2: Samostatně pracuje nejraději 38,1 %, ve dvojici 28,6 % a ve skupině 33,3 % zaměstnanců.

Podnik 3: Při pohledu na tento soubor se dozvídáme, že 40 % zaměstnanců upřednostňuje práci ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra. Práci ve dvojici volí nejraději 30 % a taktéž 30 % volí samostatnost.

Diskuse:

Největší část zaměstnanců podniku 1 pracuje nejraději ve dvojici, 20 % respondentů volí práci ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra. Jednomu z dotazovaných respondentů vyhovuje práce pod přímým vedením nadřízeného. Práce ve dvojici je v tomto podniku oblíbená především u mužské části zaměstnanců.

V podniku 2 se nenachází nikdo z respondentů, kdo by preferoval práci pod přímým vedením nadřízeného. Z otázky č. 13 vyplývá, že jsou zde problémy v komunikaci s vedením a nadřízenými, proto by mohla být práce pod jejich vedením konfliktní. Jedna třetina zaměstnanců upřednostňuje práci ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra a 28,6 % pracuje nejraději ve dvojici. Největší procento pracovníků upřednostňuje samostatnost. Práce v zemědělství je poměrně samostatná a pracovní procesy jsou spojeny se samostatností a zaměstnancům to vyhovuje.

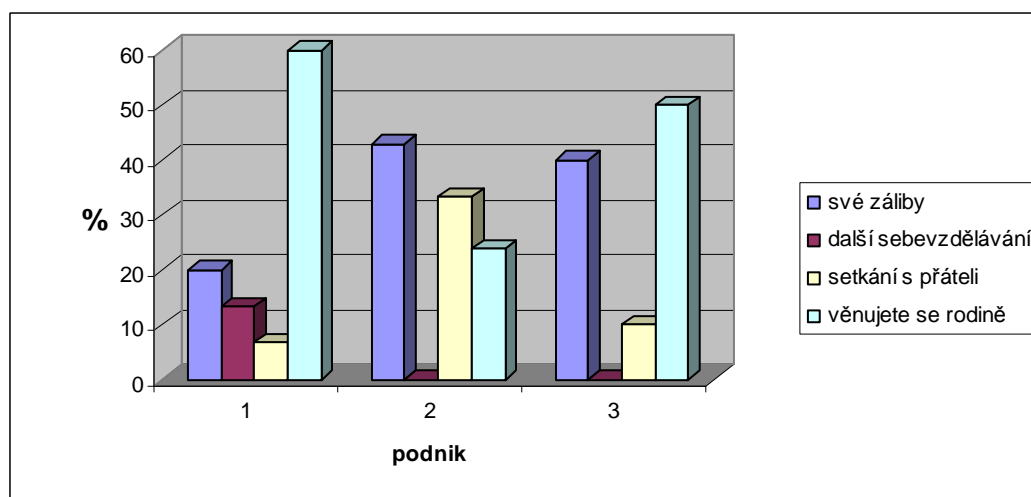
To, že někteří zaměstnanci pracují raději ve skupině a jiní samostatně, vychází z individuality jedinců. V tomto podniku pracuje 40 % zaměstnanců nejraději ve skupině. Lze to vysvětlit tím, že v tomto podniku panuje týmová atmosféra (viz otázka č. 23).

Otázka č.25: Pokuste se ohodnotit jaký způsob relaxace preferujete

Tab. 25: Preferovaný způsob relaxace.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
své záliby	3	20	9	42,9	4	40
další sebevzdělávání	2	13,3	0	0	0	0
setkání s přáteli	1	6,7	7	33,3	1	10
věnujete se rodině	9	60	5	23,8	5	50
	15	100	21	100	10	100

Graf 25: Preferovaná způsob relaxace (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina (60 %) se ve volném čase věnuje rodině. Své záliby preferuje 20 %, 13,3 % volí další sebevzdělávání a 6,7 % se setkává s přáteli.

Podnik 2: Téměř polovina (42,9 %) zaměstnanců preferuje své záliby, 33,3 % setkání s přáteli a 23,8 % se ve volném čase věnuje rodině.

Podnik 3: Polovina dotazovaných respondentů se ve volném čase věnuje rodině, 40 % zaměstnanců se věnuje svým zálibám a 10 % se setkává s přáteli.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že většina zaměstnanců podniku 1 se ve volném čase věnuje rodině. Jen 13,3 % preferuje další sebevzdělávání. Jsou to především mladší pracovníci, kteří se rozhodli rozšířit si své vzdělání.

V podniku 2 zaměstnanci upřednostňují především své záliby. V tomto podniku jsou zaměstnanci vyššího věku, kdy už nemusí veškerý volný čas věnovat rodině. Další sebevzdělávání nepreferuje nikdo. V podniku na zaměstnancích nepožadují další sebevzdělávání.

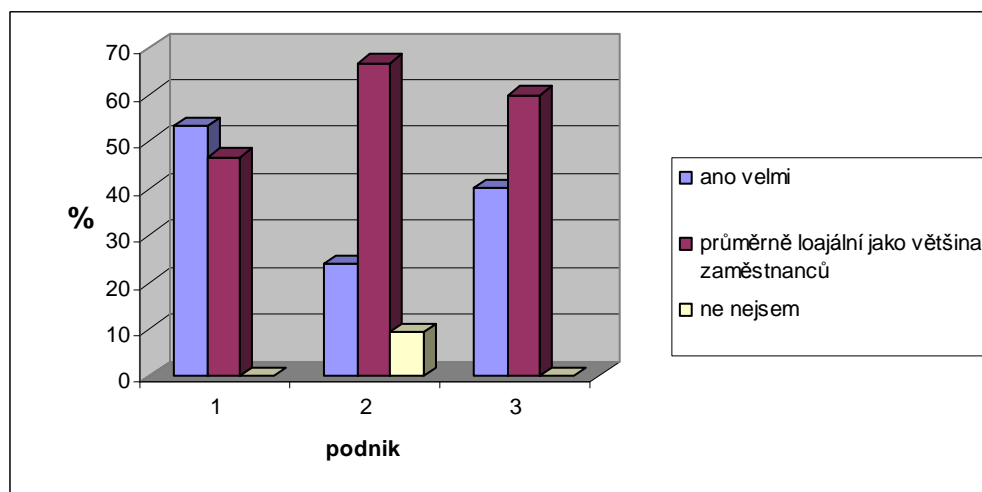
V podniku 3 se celá polovina zaměstnanců věnuje rodině. Je vysoce pravděpodobné, že většina zaměstnanců v tomto podniku je v produktivním věku do 40 let, zakládají rodiny nebo mají malé děti, a proto je zřejmé, že preferují ve volném čase rodinu.

Otázka č. 26: Jste vy osobně loajální k vaší společnosti?

Tab. 26: Loajalita pracovníků.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano velmi	8	53,3	5	23,8	4	40
průměrně loajální jako většina zaměstnanců	7	46,7	14	66,7	6	60
ne nejsem	0	0	2	9,5	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 26: Loajalita pracovníků (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Více než polovina zaměstnanců (53,3 %) je velmi loajální a 46,7 % průměrně loajální.

Podnik 2: Dvě třetiny zaměstnanců cítí ke svému podniku loajalitu. Jen 9,5 % přiznává, že ke své společnosti loajální nejsou.

Podnik 3: Nadpoloviční většina (60 %) se doznává k průměrné loajalitě. Zbývajících 40 % je velmi loajální.

Diskuse:

Z šetření vyplývá, že v podniku 1 jsou zaměstnanci k podniku loajální a to v různé míře. Údaje mohou být zkreslené, protože v tomto podniku si lidé na něco hrají a tím mohou být výsledky zpochybněny. Respondenti se daleko více stylizují do žádoucích odpovědí než zaměstnanci zbylých dvou podniků.

V podniku 2 jsou zaměstnanci loajální. Dva z dotazovaných respondentů tvrdí, že loajální nejsou. Podle mého názoru tento postoj není dobrý a z mého pozorování jsem poznala, že tito zaměstnanci tento postoj k podniku neskrývají. Loajalita je zde spojena s pocitem strachu ze zániku společnosti.

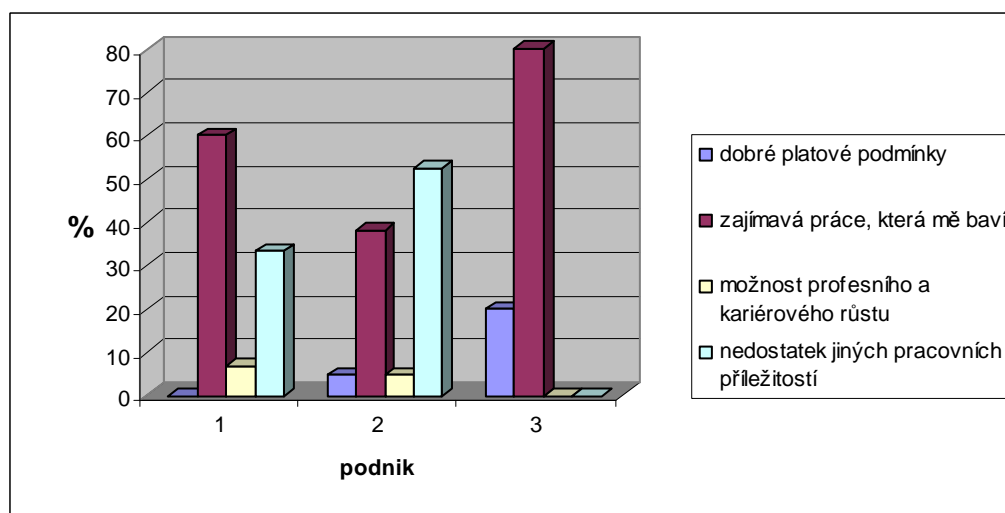
Ve třetím podniku všichni přiznávají loajalitu, ovšem v různé míře. Loajalita je navenek projevená identifikace s podnikem, která zaručuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli.

Otázka č. 27: Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

Tab. 27: Důvody pro setrvání v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
dobré platové podmínky	0	0	1	4,8	2	20
zajímavá práce, která mě baví	9	60	8	38	8	80
možnost profesního a kariérového růstu	1	6,7	1	4,8	0	0
nedostatek jiných pracovních příležitostí	5	33,3	11	52,4	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 27: Důvody pro setrvání v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Pro většinu respondentů (60 %) je hlavním důvodem setrvání v podniku zajímavá práce. Z nedostatku jiných pracovních příležitostí zůstává v podniku 33,3 % zaměstnanců a jen 6,7 % zde zůstává kvůli možnosti profesního růstu.

Podnik 2: Více než polovina zaměstnanců zůstává v podniku z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Pro 38 % je to zajímavá práce, která je baví.

Podnik 3: Většina zaměstnanců (80 %) pracuje ve firmě, protože je to zajímavá práce a 20 %, protože jsou v podniku dobré platové podmínky.

Diskuse:

V prvním podniku zůstává nadpoloviční většina zaměstnanců (60 %) z důvodu zajímavosti práce. Do tohoto odvětví se člověk často nedostane a spousta zaměstnanců zde začala pracovat ze zvědavosti, jaká tato práce bude. Jedna třetina respondentů v podniku pracuje z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Nikdo z dotazovaných nemá pocit, že jsou zde dobré platové podmínky.

V podniku 2 zůstává většina zaměstnanců z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Tento podnik se nachází na vesnici, kde lidé nemají pracovní příležitosti. Za práci by museli dojíždět, což pro ně není výhodné. Proto raději zůstávají v tomto podniku, i když zde nejsou zcela spokojeni. Pro 38 % respondentů je tato práce zajímavá.

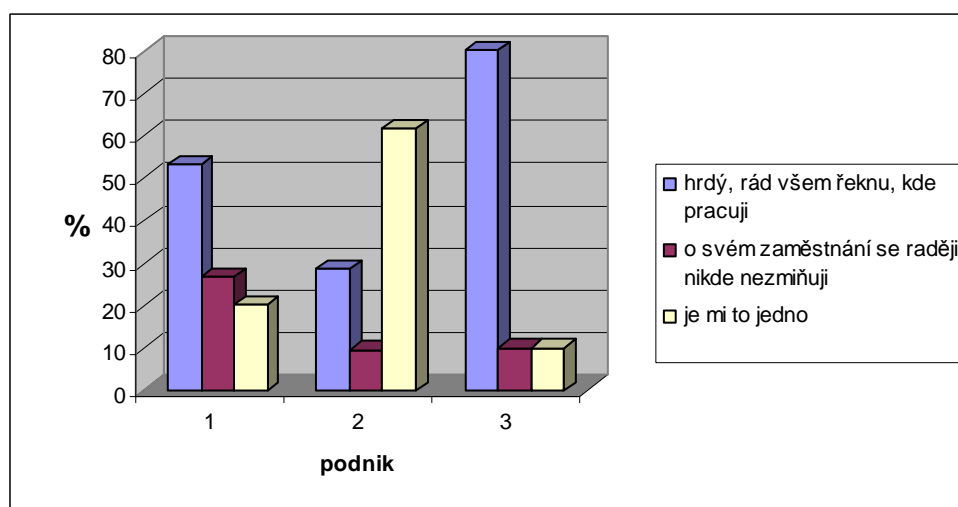
V podniku 3 celých 80 % zaměstnanců považuje práci za zajímavou a 20 % zde zůstává pro dobré platové podmínky.

Otázka č. 28: Na zaměstnání v tomto podniku jste

Tab. 28: Hrdost na své zaměstnání.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
hrdý, rád všem řeknu, kde pracuji	8	53,3	6	28,6	8	80
o svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji	4	26,7	2	9,5	1	10
je mi to jedno	3	20	13	61,9	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 28: Hrdost na své zaměstnání (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina zaměstnanců (53,3 %) je na práci v podniku hrdá, 26,7 % se o své práci raději nikde nezmiňuje a 20 % tvrdí, že je jim to jedno.

Podnik 2: Více než polovině zaměstnanců (61,9 %) je to jedno, 28,6 % je na své zaměstnání hrdých a 9,5 % se o své práci nikde nezmiňuje.

Podnik 3: Zaměstnanci jsou z 80 % na svou práci hrdí, 10 % je to jedno a 10 % se o svém zaměstnání raději nikde nezmiňuje.

Diskuse:

V podniku 1 je 26,7 % zaměstnanců, kteří se o své práci raději nikde nezmiňují. Je vysoce pravděpodobné, že je to odvětvím, ve kterém podnik funguje. I v dnešní době existuje spousta lidí, kteří mají proti zaměstnání v pohřebnictví stále ještě předsudky, a proto se zaměstnanci o své práci raději nezmiňují.

Ve druhém podniku většina zaměstnanců nemá vyhraněný názor a zvolili možnost, že je jim to jedno.

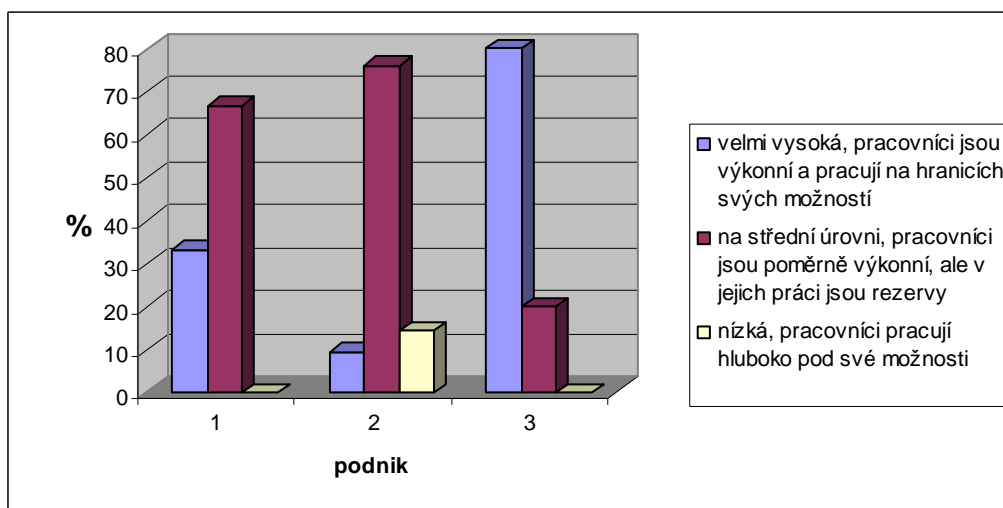
Zaměstnanci jsou na práci ve třetím podniku většinou hrdí. Výsledek vyznívá ve prospěch podniku. Svého zaměstnání si pracovníci považují.

Otázka č. 29: Produktivita práce je v podniku

Tab. 29: Produktivita.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých možností	5	33,3	2	9,5	8	80
na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy	10	66,7	16	76,2	2	20
nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti	0	0	3	14,3	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 29: Produktivita (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvě třetiny respondentů jsou si jisty, že zaměstnanci podniku pracují s rezervami a že by mohli být výkonnější. Jedna třetina pociťuje velmi vysokou produktivitu práce.

Podnik 2: Zaměstnanci si z 76,2 % myslí, že produktivita práce je na střední úrovni. Ale 14,3 % má pocit, že produktivita je nízká. O vysoké produktivitě v podniku je přesvědčeno 9,5 %.

Podnik 3: Zaměstnanci (80 %) jsou přesvědčeni o velmi vysoké produktivitě práce. Zbýlých 20 % si myslí, že produktivita je v podniku na střední úrovni.

Diskuse:

V podniku 1 si 2/3 pracovníků myslí, že produktivita práce je na střední úrovni a v práci zaměstnanců jsou ještě rezervy. Zbývá 1/3 má pocit, že produktivita je velmi vysoká a zaměstnanci pracují na hranici svých možností. Z mého pozorování je zřejmé, že tento pocit mají především řadoví pracovníci, kteří v podniku provádějí manuální práci.

Ve druhém podniku se většina zaměstnanců domnívá, že produktivita práce je na střední úrovni, že se zde pracuje s rezervami. Dokonce celých 14,3 % zaměstnanců má pocit, že produktivita práce je nízká. Tento pocit mají především zaměstnanci na vyšších pozicích, kteří se domnívají, že by řadoví pracovníci mohli svou práci odvádět lépe.

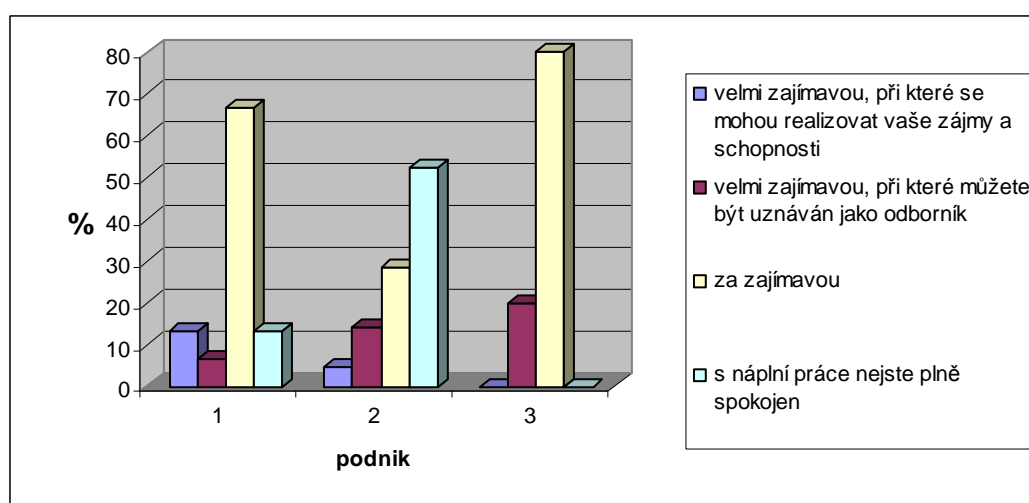
V podniku 3 je celých 80 % zaměstnanců přesvědčeno, že produktivita práce je na vysoké úrovni a pracovníci pracují na hranicích svých možností. Za dobře odvedenou práci se podnik dokáže svým zaměstnancům odměnit.

Otázka č. 30: Práci v podniku považujete za:

Tab. 30: Práce v podniku.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti	2	13,3	1	4,7	0	0
velmi zajímavou, při které můžete být uznáván jako odborník	1	6,7	3	14,3	2	20
za zajímavou	10	66,7	6	28,6	8	80
s náplní práce nejste plně spokojen	2	13,3	11	52,4	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 30: Práce v podniku (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina (66,7 %) považuje práci v podniku za zajímavou, 20 % za velmi zajímavou, 13,3 % s náplní práce není spokojeno.

Podnik 2: Více než polovina zaměstnanců není s náplní práce spokojena, 28,6 % považuje práci za zajímavou a 19 % za velmi zajímavou.

Podnik 3: Zaměstnanci považuje svou práci z 80 % za zajímavou a z 20 % za velmi zajímavou.

Diskuse:

V podniku 1 považují 2/3 zaměstnanců svou práci za zajímavou. Opět bych zde uvedla, že se jedná o zajímavý obor, kam se každý nedostane. Dva z dotazovaných nejsou s náplní své práce spokojeni.

V podniku 2 je více než polovina zaměstnanců nespokojena s náplní své práce. Ale jak je zřejmé z otázky 27, zůstávají zde z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí.

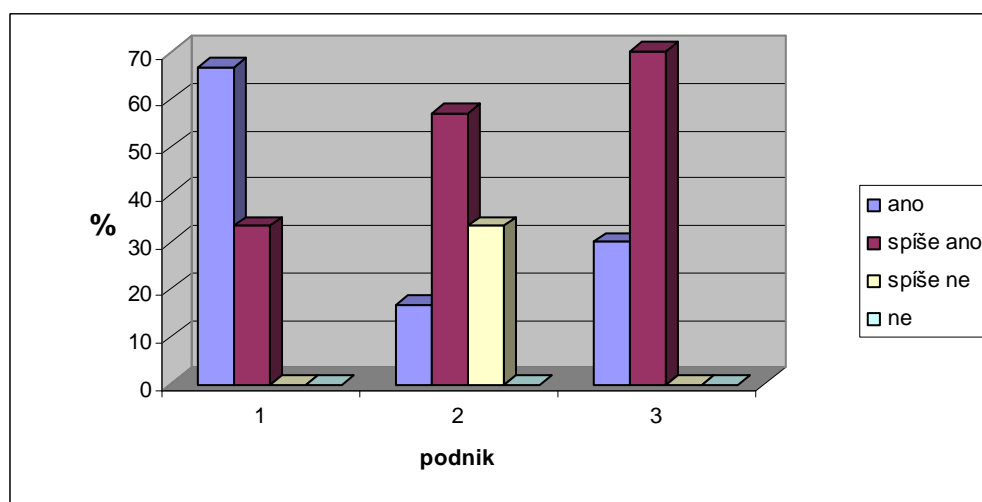
V podniku 3 považuje většina zaměstnanců svou práci za zajímavou.

Otázka č. 31: Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte?

Tab. 31: Spokojenost s prací.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano	10	66,7	2	16,6	3	30
spíše ano	5	33,3	12	57,1	7	70
spíše ne	0	0	7	33,3	0	0
ne	0	0	0	0	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 31: Spokojenost s prací (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvě třetiny zaměstnanců jsou s prací v podniku spokojeny a 1/3 je spíše spokojena.

Podnik 2: Téměř 70 % zaměstnanců je s prací spokojeno a zbylých 33,3 % je spíše nespokojeno.

Podnik 3: Třicet procent zaměstnanců je spokojeno a 70 % je spíše spokojeno.

Diskuse:

V podniku 1 a 3 jsou pracovníci se svou prací spokojeni nebo spíše spokojeni.

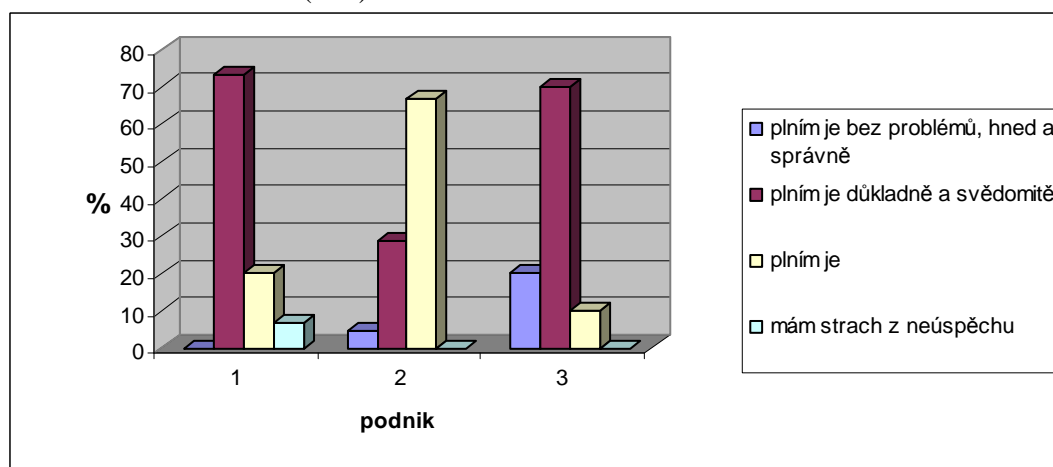
V podniku 2 je 1/3 zaměstnanců se svou prací spíše nespokojena. Zaměstnanci nejsou spokojeni ani s náplní své práce (viz. otázka 30). Jak je zřejmé z otázky 22, zaměstnanci zůstávají i přes svou nespokojenost v podniku a to především z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí.

Otázka č. 32: Jaký máte vztah k zadaným úkolům?

Tab. 32 Vztah k úkolům.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
plním je bez problémů, hned a správně	0	0	1	4,8	2	20
plním je důkladně a svědomitě	11	73,3	6	28,6	7	70
plním je	3	20	14	66,6	1	10
mám strach z neúspěchu	1	6,7	0	0	0	0
	15	100	21	100	10	100

Graf 32: Vztah k úkolům (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Nadpoloviční většina (73,3 %) plní své úkoly důkladně a svědomitě, 20 % je plní a 6,7 % zaměstnanců má strach z neúspěchu.

Podnik 2: Dvě třetiny zaměstnanců zadané úkoly plní, jedna třetina respondentů zadané úkoly plní hned a důkladně.

Podnik 3: Většina (70 %) zaměstnanců plní úkoly důkladně a svědomitě, 20 % je plní ihned a správně a 10 % je plní.

Diskuse:

V prvním podniku většina zaměstnanců zadané úkoly plní. Jen 6,7 % má při plnění zadaných úkolů strach z neúspěchu. V tomto podniku jsou zaměstnanci za chyby postihováni, proto se zde objevuje strach z neúspěchu.

V podniku 2 nemají zaměstnanci s plněním úkolů problémy. Jedna třetina z nich plní zadané úkoly hned a důkladně.

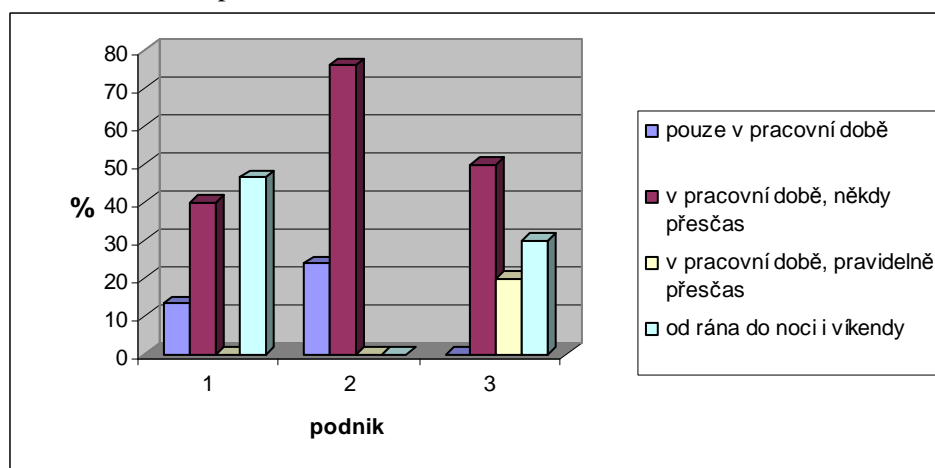
Ve třetím podniku s plněním zadaných úkolů nejsou problémy. Celých 70 % zaměstnanců plní své úkoly důkladně a svědomitě, 20 % je plní ihned.

Otázka č. 33: Pracovní povinností se věnujete

Tab. 33: Pracovní povinnosti.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
pouze v pracovní době	2	13,3	5	23,8	0	0
v pracovní době, někdy přesčas	6	40	16	76,2	5	50
v pracovní době, pravidelně přesčas	0	0	0	0	2	20
od rána do noci i o víkendech	7	46,7	0	0	3	30
	15	100	21	100	10	100

Graf 33: Pracovní povinnosti (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Téměř polovina zaměstnanců (46,7 %) se pracovním povinností věnuje od rána do noci i o víkendech, 40 % v pracovní době a někdy přesčas a 13,3 % zaměstnanců se pracovním povinností věnuje pouze v pracovní době.

Podnik 2: Dotazovaní respondenti se své práci věnují v pracovní době, z nich 76,2 % i přesčas.

Podnik 3: Svě práci v pracovní době a někdy i přesčas se věnuje jedna polovina zaměstnanců, 20 % pravidelně přesčas a 30 % od rána do noci i o víkendech.

Diskuse:

V podniku 1 se téměř polovina zaměstnanců věnuje své práci od rána do noci i o víkendech. Je to dáno charakterem práce. Jedná se zde o zaměstnance, kteří drží nepřetržitou službu, která je v tomto podniku nezbytností.

Ve druhém podniku se zaměstnanci věnují své práci v pracovní době a z nich 76,2 % i přesčas. Jedná se především o měsíce, kdy je v zemědělství více práce a přesčasy jsou nutností.

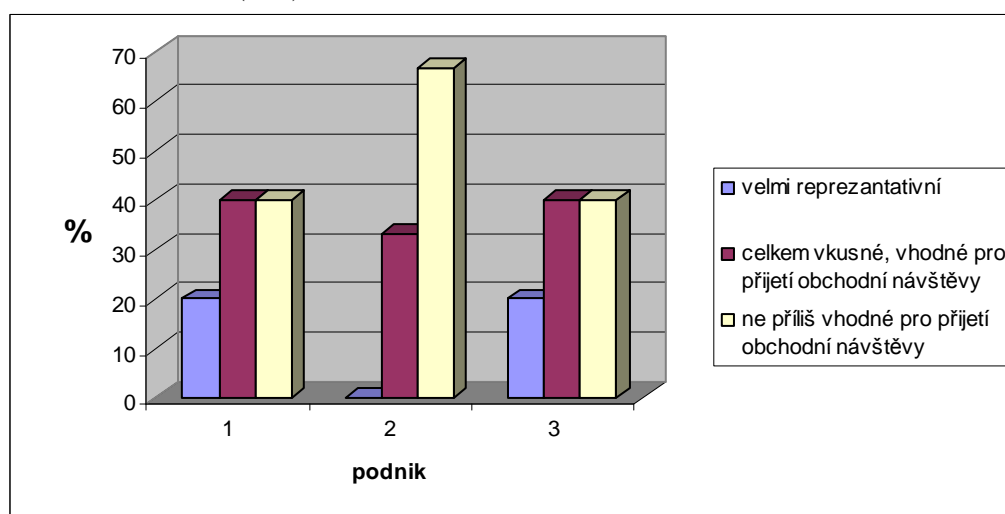
V podniku 3 se zaměstnanci věnují své práci v pracovní době. Pokud je potřeba tak přesčas. Celých 30 % má pocit, že se své práci věnuje od rána do noci i o víkendech.

Otázka č. 34: Vaše pracoviště hodnotíte jako

Tab. 34: Pracoviště.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
velmi reprezentativní	3	20	0	0	2	20
celkem vkusné, vhodné pro přijetí obchodní návštěvy	6	40	7	33,3	4	40
ne příliš vhodné pro přijetí obchodní návštěvy	6	40	14	66,7	4	40
	15	100	21	100	10	100

Graf 34: Pracoviště (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Dvacet procent zaměstnanců hodnotí své pracoviště jako reprezentativní, 40 % jako celkem vkusné a 40 % se domnívá, že je nevhodné pro přijetí obchodní návštěvy.

Podnik 2: Dvě třetiny respondentů hodnotí své pracoviště jako nevhodné pro obchodní návštěvu a 1/3 za celkem vkusné.

Podnik 3: Jako reprezentativní hodnotí své pracoviště 1/5 zaměstnanců, 2/5 jako celkem vkusné a 2/5 za nevhodné pro přijetí návštěvy.

Diskuse:

V prvním podniku hodnotí své pracoviště jako reprezentativní 20 % respondentů, jsou to zejména pracovníci v kancelářských prostorách. Za celkem vkusné považuje své pracoviště 40 % zaměstnanců a za ne příliš vhodné k přijetí obchodní návštěvy považuje své pracoviště celých 40 %. Podnik by se měl snažit prostředí zlepšovat, příjemné prostředí určitým způsobem podněcuje k vyšším výkonům.

V podniku 2 většina zaměstnanců hodnotí pracovní prostředí jako ne příliš vhodné pro přijetí obchodní návštěvy, je to zejména z toho důvodu, že se jedná o zemědělské prostory, ve kterých se obchodní návštěva neočekává.

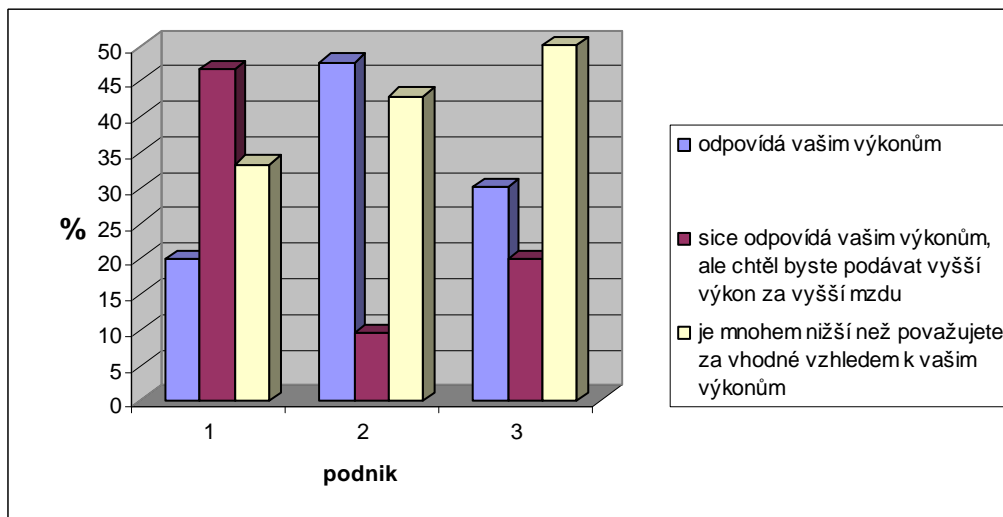
Ve třetím podniku hodnotí 2/5 zaměstnanců své pracoviště jako nevhodné pro přijetí obchodní návštěvy. Jako celkem vkusné hodnotí pracoviště taktéž 2/5 a 1/5 považuje své pracoviště jako velmi reprezentativní.

Otázka č. 35: Myslíte, že vaše mzda

Tab. 35: Mzda.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
odpovídá vašim výkonům	3	20	10	47.6	3	30
sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěli byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu	7	46.7	2	9.5	2	20
je mnohem nižší než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům	5	33.3	9	42.9	5	50
	15	100	21	100	10	100

Graf 35: Mzda (v %)



Výsledky:

Podnik 1: Pouze 1/3 zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonům. Celých 46,7 % se domnívá, že mzda sice odpovídá jejich výkonům, ale chtěli by podávat vyšší výkon za vyšší mzdu. Zbýlých 20 % se svou mzdou plně souhlasí.

Podnik 2: Téměř polovina (42,9 %) zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda je mnohem nižší než považuje za vhodné. Za odpovídající považuje svou mzdu 47,6 % respondentů a 9,5 % vyslovilo přání, že by chtěli podávat vyšší výkony za vyšší mzdu.

Podnik 3: Polovina zaměstnanců má pocit, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonům. Třicet procent si myslí, že jejich mzda odpovídá výkonům a 20 % by chtěli podávat vyšší výkon za vyšší mzdu.

Diskuse:

V podniku 1 se 1/3 zaměstnanců domnívá, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonům. Je vysoce pravděpodobné, že se jedná zejména o pracovníky držící nepřetržitou službu, kteří by si za svou práci představovali vyšší odměnu. Celých 46,7 % respondentů by chtělo podávat vyšší výkony za vyšší mzdu a 20 % zaměstnanců je se svou mzdou spokojeno.

Ve druhém podniku se téměř polovina zaměstnanců domnívá, že jejich mzda je nižší než považují za vhodné. Jedná se o to, že v měsících, kdy je v zemědělství nedostatek práce, jsou i odměny zaměstnanců nižší. Plně spokojeno se svou mzdou je 47,6 % dotazovaných.

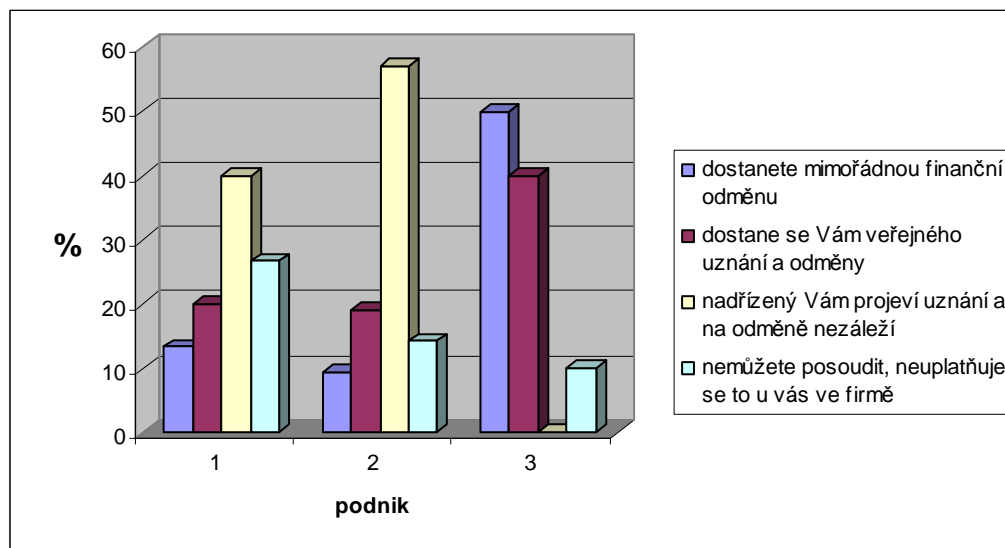
V podniku 3 je pouze 30 % zaměstnanců spokojeno se svou mzdou. Polovina všech dotazovaných si myslí, že jejich mzda je příliš nízká a 20 % by chtělo podávat vyšší výkony za vyšší mzdu. Jedná se zejména o to, že v době, kdy má podnik méně zakázek, mají i pracovníci méně práce. Tento výsledek ale není pro podnik příliš pozitivní, protože z této otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se svou mzdou a mohlo by to ovlivnit jejich produktivitu. Mzdy jsou v České republice mnohem nižší než v Evropské unii a zaměstnanci to pociťují.

Otázka č. 36: Pokud vykonáváte pro podnik něco mimořádného, nejvíc vás potěší, když

Tab. 36: Ocenění mimořádné práce.

	Podnik 1		Podnik 2		Podnik 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
dostanete mimořádnou finanční odměnu	2	13,3	2	9,5	5	50
dostane se Vám veřejného uznání a odměny	3	20	4	19,1	4	40
nadřizovaný Vám projeví uznání a na odměně nezáleží	6	40	12	57,1	0	0
nemůžete posoudit, neuplatňuje se to u vás ve firmě	4	26,7	3	14,3	1	10
	15	100	21	100	10	100

Graf 36: Ocenění mimořádné práce



Výsledky:

Podnik 1: Čtyřiceti procentům se dostane za mimořádné výkony uznání od nadřízeného, 26,7 % toto nemůže posoudit, jelikož se to v jejich podniku neuplatňuje, 20 % dostává uznání i odměnu a 13,3 % jsou finančně odměněni.

Podnik 2: Více než polovina (57,1 %) zaměstnanců dostane veřejné uznání, 19,1 % dostává uznání a současně i odměnu, 14,3 % nemůže toto hledisko posoudit a 9,5 % očekává finanční odměnu.

Podnik 3: Polovina respondentů očekává za své výkony mimořádnou finanční odměnu, 40 % zaměstnanců je odměněno uznáním a finanční odměnou a 10 % nedokáže toto posoudit, jelikož se to v podniku neuplatňuje.

Diskuse:

V podniku 1 celých 40 % zaměstnanců očekává, že se mu dostane uznání od nadřízeného, protože uznání je v tomto podniku velmi vzácné. Častěji se zde zaměstnanec dočká finanční odměny, než pochvaly či veřejného uznání.

Ve druhém podniku více než polovina zaměstnanců dostane uznání od nadřízeného, 19,1 % dostane uznání a finanční odměnu současně a 9,5 % respondentů za mimořádné výkony dostane odměnu. V tomto podniku se poskytují zejména mimořádné finanční odměny.

V podniku 3 se polovině zaměstnanců dostane finanční odměna a 40 % dostane veřejné uznání a odměnu. V dnešní době už málokomu postačí pouze uznání. Ekonomická situace hraje při výběru ocenění velkou roli, což dokazují výsledky.

5. Diskuse

Odpovědi na jednotlivé otázky již byly prodiskutovány a vyhodnoceny v předcházející kapitole. Nyní je potřeba se zaměřit na celkové zhodnocení výsledků, a to z pohledu na podnikovou kulturu jednotlivých podniků.

5.1. První podnik

Většina zaměstnanců tohoto podniku zde pracuje méně než deset let. Příčinou časté fluktuace zaměstnanců jsou časté konfliktní situace, které se v podniku vyskytují. Je vysoce pravděpodobné, že důvodem častého střídání zaměstnanců je i fakt, že tato práce (pohřebnictví) je vysoce psychicky náročná a ne každý zaměstnanec tento psychický nápor unese. Nadpoloviční většinu všech zaměstnanců tvoří muži. Práce v pohřebnictví je nejen psychicky, ale také fyzicky náročná a vyžaduje tělesnou sílu, kterou ženy nedisponují. Nejvíce pracovníků podniku je mezi 30 a 50 lety. Zaměstnanci v tomto podniku pracují především v řadových pozicích a mají nejčastěji vzdělání bez maturity. Zaměstnavatel na svých pracovnících nevyžaduje vyšší vzdělání, protože na pozice, na jakých jsou zaměstnání není potřeba.

Informovanost v tomto podniku je velmi špatná, více než polovina zaměstnanců není vůbec informována o záměrech a dlouhodobých cílech. Ti, co informováni jsou, získávají informace především od vedoucích pracovníků. Podle svých zaměstnanců se podnik orientuje na budoucnost a přítomnost, to je pro podnik konkurenční výhoda. Za nejschopnější považují v podniku respondenti zaměstnance pracující v řadových pozicích. Pravděpodobně je tomu tak, že pracovníci považují za nejschopnější sami sebe. Téměř polovina respondentů má možnost vyjádřit se k vydanému rozhodnutí, ale pracují zde i tací, kteří nemají možnost vyjadřovat se k celopodnikovým rozhodnutím. Nové nápady a podněty jsou v podniku formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi. Podnik nevyužívá potenciálu svých schopných zaměstnanců. Respondenti jsou si vědomi toho, čím je jejich činnost důležitá pro podnik, ale nacházíme zde i malé procento těch, kteří nemají představu o důležitosti své práce. Opět se zde odráží neinformovanost v podniku. Při oceňování a postupu v kariéře se zde uplatňují kritéria, která zaměstnancům nejsou zcela známa. Jedná se o projev nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci a vedením i mezi zaměstnanci navzájem. Objevuje se zde tvrzení, že ocenění závisí na dojmu, který

pracovník udělá na zaměstnavatele. Proto se pracovníci snaží udělat dojem, hrají svou „pracovní“ roli, aby dosáhli uznání. Největší problémy v komunikaci se objevují mezi zaměstnanci. V tomto podniku nacházíme rivalitu, soutěžení o získání uznání, dochází zde k častým konfliktním situacím a tím se vytvářejí komunikační bariéry. Zaměstnanci se jednoznačně shodují na tom, že v podniku kolují dohady a fámy a jejich vliv na podnik je negativní. Tento fakt nemá dobrý dopad na pracovní atmosféru.

Nikdo ze zaměstnanců se neobává zániku společnosti. Je vysoce pravděpodobné, že je to dáno odvětvím (pohřebnictví), ve kterém podnik funguje. Své názory mohou respondenti sdělovat, ale to pouze opatrně a diplomaticky. Někteří z dotazovaných se domnívají, že názory sdělovat nemohou kvůli postihu.

Nadpoloviční většina zaměstnanců si udržuje odstup a komunikují se svým nadřízeným pouze formálně. Vedení podniku bere názor pracovníků v úvahu jen zřídka nebo pro něj není vůbec důležitý. Projevuje se opět fakt, že podnik nepracuje s nápady svých nejschopnějších pracovníků a to by se mohlo odrazit na jeho konkurenceschopnosti.

Vztahy mezi spolupracovníky jsou dle výsledků přátelské nebo pracovní. Problémy svých kolegů považuje ale většina respondentů za soukromou záležitost, i když se někteří o problémy zajímají a snaží se o přímou pomoc. Ukazuje se zde rozpor, kdy většina respondentů označila vztahy za přátelské, ale pouze necelá polovina respondentů se zajímá o osobní problémy svých kolegů. Opět nacházíme přetvářku, hraní si na něco a snaha udělat dojem. Konflikty na pracovišti se snaží zaměstnanci řešit smírem, ale nikoli za každou cenu. Pracovní atmosféra je chápána jako týmová, ale někteří z dotazovaných se domnívají, že atmosféra je konkurenční. Zaměstnanci soupeří o přízeň nadřízeného. Nejpreferovanější způsob práce v podniku je ve dvojici a to především u mužské části zaměstnanců. Ve volném čase se respondenti věnují rodině.

Dotazovaní se svěřili, že jsou ke své společnosti loajální a to v různé míře. Zaměstnanci zde setrvávají z důvodu zajímavosti práce, jelikož do tohoto oboru se každý nedostane a spousta z nich začala pracovat v tomto podniku ze zvědavosti. Někteří z respondentů v podniku zůstávají i z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí. Hrdost na práci přiznává více než polovina zaměstnanců.

Podle zaměstnanců je produktivita práce v podniku na střední úrovni a v práci jsou ještě určité rezervy, ale někteří pracovníci pocítují, že produktivita práce je na velmi vysoké úrovni a zaměstnanci pracují na hranici svých možností. Respondenti jsou s prací v podniku spokojeni nebo spíše spokojeni. Práci považují za zajímavou, ale jsou tu i tací,

kteří nejsou s náplní práce zcela spokojeni. Zadané úkoly zaměstnanci plní, ale malé procento pociťuje při plnění úkolů strach z neúspěchu. Respondenti uvedli, že pracují přesčas, někdy i od rána do noci i o víkendech. V podniku se dodržují čtyřadvacetihodinové služby, kdy pracovníci musí být neustále k dispozici. Pracující v kancelářských prostorách považují své pracoviště za celkem vkusné. Další část zaměstnanců považuje své pracoviště za nevhodné pro přijetí obchodní návštěvy, jsou to pracovníci technických prostor. Se mzdou je spokojena více než polovina zaměstnanců a nepatrná část považuje svou mzdu za mnohem nižší než je vhodné vzhledem k jejich výkonům, ale jak již bylo zmíněno, zůstávají z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí. Za mimořádnou činnost očekávají respondenti především uznání. Určité procento se domnívá, že ocenění mimořádné činnosti se u nich v podniku neuplatňuje, a proto nemohou toto hledisko posoudit. Uznání je v tomto podniku velmi výjimečnou záležitostí, spíše se zde volí finanční odměna za mimořádnou práci.

5.2. Druhý podnik

Nadpoloviční většina zaměstnanců působí v podniku déle než deset let a většina z nich je starší 40 let. Tento podnik působí v odvětví zemědělství již několik desetiletí a vzhledem k místu, kde se podnik nachází, se pracovníci nestřídají, ale zůstávají stále ve stejné práci. Většinu zaměstnanců tvoří muži, ženy pracují v živočišné výrobě, která je pro podnik pouze doplňkovou činností. Jako u předchozího podniku pracuje naprostá většina respondentů v řadových pozicích. Zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou nebo bez ní. Jeden pracovník s vysokoškolským vzděláním pracuje na manažerské pozici, zbývající pracovníci na manažerských pozicích mají středoškolské vzdělání.

Respondenti znají cíle a záměry především od vedoucích pracovníků. Není zde nikdo z respondentů, kdo by s cíli a záměry nebyl seznámen. Celá společnost je dle svých zaměstnanců orientována na současnost či minulost. Orientace na budoucnost není prokázána. Nejschopnější lidé pracují ve všech vrstvách managementu. Manažer podniku by se měl obklopovat schopnými lidmi a využívat jejich schopností. Respondenti se vyjádřili, že nemají možnosti dávat své připomínky k rozhodnutím, ale jsou i tací, i když v menšině, kteří mají možnost dát k rozhodnutí své připomínky. Nové nápady a myšlenky jsou přijímány a oceňovány, vedení podniku se snaží využívat schopností svých zaměstnanců. Objevuje se zde velké procento zaměstnanců, kteří si nejsou vědomi svou důležitostí pro podnik. Ostatní si svou důležitost uvědomují. Ocenění závisí na tom, jak prosperuje celý podnik. Výkon zaměstnance to ovlivní jen málo. Největší problémy jsou mezi jednotlivými odděleními v podniku a mezi zaměstnanci a vedením. V tomto podniku většina zaměstnanců nepotvrzuje přítomnost dohad a fám. Ty fámy, které se objevují nemají negativní dopad na chod podniku.

V tomto podniku se objevují respondenti, kteří se obávají zániku společnosti. Živočišná výroba je odsunována do pozadí na úkor rostlinné, a proto je vysoce pravděpodobné, že pracovníci živočišné výroby by mohli pociťovat ohrožení. Své názory na problémy a situaci v podniku mohou zaměstnanci otevřeně sdělovat. V podniku většinou rozhoduje vedení a názory zaměstnanců nemají důležitost. Přestože je tato situace špatná, zaměstnanci mají alespoň možnost otevřeně mluvit o problémech, které pociťují.

Většina respondentů komunikuje s nadřízeným neformálně, zbylá část přísně dodržuje vztah nadřízený x podřízený. Zaměstnavatel bere názory pracovníků v úvahu jen

zřídka, ale je zde i procento respondentů, se kterými se pravidelně radí. Vztahy mezi spolupracovníky jsou přátelské nebo pracovní, ale nacházíme tady i názor, že mezi spolupracovníky panuje lhostejnost. Je vysoce pravděpodobné, že je to způsobeno obavou ze zániku společnosti a pracovníci již vzdali své snahy o udržení přátelských vztahů. Osobní problémy se považují především za soukromou záležitost. Z mého pozorování je ale zřejmé, že jelikož se podnik nachází na vesnici, všichni o svých problémech vědí, ale i přesto se snaží být diskrétní. V konfliktu se respondenti pokouší o smír, ale nikoli za každou cenu nebo přistoupí na smír pouze, navrhne-li to druhá strana. Pracovní atmosféra je týmová, malé procento chápe atmosféru jako pasivní s nezájmem o kolegy. Opět se zde odráží lhostejnost některých zaměstnanců. Samostatnost je preferovaný způsob práce, Pracovní procesy v zemědělství (rostlinné výrobě) jsou spojeny se samostatností. Práci pod přímým vedením nezvolil nikdo z dotazovaných, jelikož tato práce by mohla být velice konfliktní. Zaměstnanci se ve volném čase věnují svým zálibám. Sebevzdělávání nepreferuje nikdo, vedení podniku nevyžadují po zaměstnancích další sebevzdělávání.

Respondenti jsou ke své společnosti loajální, ale jsou zde i tací, kteří neskrývají svou neloajalnost. Je zřejmé, že se opět jedná o lhostejné pracovníky. Největší část zaměstnanců zůstává v podniku z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Zemědělský podnik se nachází na vesnici, kde nejsou pracovní příležitosti a lidé by museli za prací dojíždět, proto raději zůstávají zde, i když nejsou plně spokojeni. V tomto podniku nemají zaměstnanci na otázku ohledně hrdosti na své zaměstnání vyhraněný názor, a proto zvolili možnost, že je jim to jedno.

Produktivita práce je dle respondentů na střední úrovni a v práci jsou ještě rezervy. Ale jsou tu i zaměstnanci, kteří mají pocit, že produktivita práce je nízká a pracovníci pracují hluboko pod svými možnostmi. Se svou prací jsou dotazovaní spíše spokojeni, ale vyskytují se i případy, kdy jsou spíše nespokojeni a více než polovina respondentů není spokojena s náplní své práce. Zadané úkoly zaměstnanci plní a pracovním povinností se věnují v pracovní době a někdy přesčas. Jedná se především o měsíce, kdy je v zemědělství více práce a přesčasy jsou nezbytností. Většina zaměstnanců považuje pracovní prostředí jako nevhodné pro přijetí obchodní návštěvy. Není ovšem nutností, aby zemědělské prostory byly pro tyto účely upravovány. Zaměstnanci považují svou mzdu za odpovídající výkonům, ale téměř polovina respondentů se domnívá, že jejich mzda je mnohem nižší vzhledem k jejich výkonům. Za své mimořádné výkony požadují i zaměstnanci tohoto podniku především uznání. I zde se uplatňují spíše finanční odměny.

5.3. Třetí podnik

Většina zaměstnanců pracuje v podniku méně než deset let. Je to způsobeno krátkou dobou působnosti podniku. Z celkového počtu dotazovaných je naprostá většina mužů. Vzhledem k charakteru a náročnosti práce ve stavebnictví to není překvapující zjištění. V podniku je pouze jedna žena, vykonávající účetnictví. Oproti předchozím podnikům je většina pracovníků mladších čtyřiceti let. Firma disponuje mladým kolektivem. Mohlo by to být výhodou, jelikož mladí lidé jsou flexibilnější, mají větší chuť učit se novým věcem a jsou celkově dynamičtější, ale zároveň mohou představovat jisté nebezpečí z hlediska nedostatku zkušeností. Více než polovina pracovníků je zaměstnána v řadových pozicích, protože i tento podnik poskytuje nevíce pracovních míst právě na těchto pozicích. Vzdělání zaměstnanců je středoškolské bez maturity nebo s ní. Pouze jeden zaměstnanec má vyšší vzdělání a pracuje ve středním managementu.

Dlouhodobé cíle a záměry podniku znají zaměstnanci od vedoucích pracovníku nebo od spolupracovníků. Celá společnost je zaměřena na současnost a budoucnost, to je dobrou zprávou, zvyšuje se tak konkurenceschopnost podniku v tržním prostředí a možnost rychlé reakce na změny trhu. Minulost by však neměla být opomíjena, protože napovídá o orientaci firmy do budoucnosti. Naprostá většina zaměstnanců považuje za nejspokojenější pracovníky v řadových pozicích. U této otázky je nutno přihlídnout k faktu, že dotazovaní byli především z řadových pozic. Většina zaměstnanců má možnost vyjádřit svůj názor, ale jsou zde i dva pracovníci, kteří mají pocit, že v podniku nastávají situace, kdy nejsou vůbec informováni. Nápadů a myšlenek jsou podporovány a oceňovány. V podniku pracují schopní lidé a vedení se snaží jejich schopnosti využívat. Vedení společnosti se ubírá správným směrem, pokud nové nápady, podněty a myšlenky zaměstnanců bere v úvahu a dokáže tak lidské zdroje maximálně využít ve prospěch a další rozvoj podniku. Jak vidno, většina respondentů ví, co se od nich očekává a jak je jejich práce pro podnik důležitá. Ocenění a vzestup kariéry závisí na odvedené práci. To je pozitivní zjištění, zaměstnanci vědí, že za dobrou práci budou odměněni. Problémy v podniku jsou zřejmé mezi nadřízenými a podřízenými a mezi jednotlivými odděleními v podniku. Zaměstnanci nepocítují přítomnost fám a dohadů. Nepatrná část, která dohady připouští, označuje jejich dopad jako negativní. Jedná se především o dohady kvůli zadaným úkolům a ne o fámy jako takové.

Respondenti se neobávají zániku společnosti. Nadpoloviční většina tvrdí, že mohou své názory sdělovat, ale pouze opatrně a diplomaticky. Pracovníci mají schopnosti, ale

musí své nápady a názory předkládat vedení opatrně a diplomaticky. S názory zaměstnanců se v tomto podniku pracuje a nejsou zde odsunovány do pozadí jako u předchozích dvou podniků.

Nadpoloviční část dotazovaných komunikuje s nadřízeným pouze formálně a zbytek zaměstnanců komunikuje na neformální úrovni. V podniku se nadřízený se svými zaměstnanci pravidelně radí. Lze soudit, že v podniku jsou zavedeny pravidelné pracovní porady, kde se řeší vzniklé problémy.

Všichni respondenti chápou pracovní vztahy jako přátelské. Polovina z nich se svých spolupracovníkům snaží s problémy pomoci, ale několik pracovníků považuje osobní problémy za soukromou věc. Konflikty se pracovníci pokouší řešit smírem, ale nikoli za každou cenu. Pracovní atmosféra podniku je týmová. Na rozdíl od předchozích dvou podniků se objevuje názor, že atmosféra podniku je tvůrčí, zaměřená na kreativitu. Respondenti preferují práci ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra. Nejčastějším způsobem relaxace jsou nejrůznější aktivity s rodinou. Je to pochopitelné, protože většina zaměstnanců je v produktivním věku a má malé děti nebo zakládá rodiny.

Respondenti jsou loajální ke své společnosti, ovšem v různé míře. Loajalita je navenek projevená identifikace s podnikem, která zaručuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli. Pracovníci považují práci za zajímavou a platové podmínky za dobré, a proto setrvávají v podniku. Většina respondentů je hrdá na své zaměstnání a rádi všem řeknou, kde pracují.

Produktivita práce je podle většiny respondentů velmi vysoká a zaměstnanci pracují na hranici svých možností. S náplní své práce jsou dotazovaní spokojeni a považují ji za zajímavou. S plněním úkolů nemají pracovníci problémy. Pracovní povinnosti vykonávají v pracovní době, přesčas a někdy i od rána do noci i o víkendech. Svě pracoviště hodnotí dotazovaní jako celkem vkusné a téměř polovina za nevkusné pro přijetí obchodní návštěvy. Jedná se především o technické zázemí, dílny a garáže, kde se přítomnost obchodních návštěv neočekává. Polovina z dotazovaných zaměstnanců není spokojena se svou mzdou a zdá se jim příliš nízká. Tento výsledek není pro podnik příliš pozitivní, protože pokud zaměstnanci nejsou spokojeni se svou mzdou, může to ovlivnit jejich produktivitu. Mzdy v České republice jsou nižší než v zemích EU a pracovníci to cítí. V tomto podniku se zaměstnancům dostává za mimořádnou činnost finanční odměny. V dnešní době už málokomu z mladých lidí postačí pouze uznání. Ekonomická situace hraje při výběru ocenění velkou roli.

6. Závěr

6.1. Porovnání jednotlivých podniků

V prvním podniku pracují zaměstnanci méně než deset let, stejně jako v podniku třetím. Rozdíl je ale v tom, že třetí podnik na trhu existuje poměrně krátkou dobu a proto tato skutečnost není překvapující. Co se týče prvního podniku, vysoká fluktuace zaměstnanců je zde z důvodu častých konfliktů na pracovišti. Ve druhém podniku setrvávají pracovníci více než deset let. Zemědělský podnik je na trhu již několik desetiletí a nachází se na vesnici, kde je nedostatek pracovních příležitostí, a proto lidé v podniku setrvávají.

V prvním podniku se nachází zaměstnanci, kteří neznají cíle a záměry podniku. Z mého pozorování je zřejmé, že tato situace je důsledkem nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci a vedením, i mezi spolupracovníky navzájem. Ve druhém podniku naopak neexistuje nikdo, kdo by se záměry a cíli obeznámen nebyl. Komunikace je zde na dobré úrovni. Zaměstnanci se cítí jako součást podniku, jelikož jsou seznámeni s cíli a záměry celé společnosti.

První podnik je orientován na budoucnost a současnost, ale není zde opomíjena ani minulost, ze které si může společnost vzít ponaučení a neopakovat minulé chyby. Zvyšuje se tak konkurenceschopnost podniku v daném tržním prostředí a možnost rychlé reakce na změny. U třetího podniku je situace obdobná, pouze by se nemělo zapomínat na minulost. Druhý podnik se podle svých zaměstnanců neorientuje na budoucnost. Orientace na budoucnost je důležitá z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

O přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí nejsou v prvním podniku někteří z dotazovaných vůbec informováni. V tomto podniku není komunikace na dobré úrovni a je vysoce pravděpodobné, že zde dochází ke konfliktům kvůli odlišným názorům. Ve druhém podniku se objevuje tvrzení, že zaměstnanci jsou vyzváni k zaujetí vlastního stanoviska ještě před vydáním konečného rozhodnutí. Toto pozitivní zjištění značí, že společnost se snaží využívat schopnosti a nápady svých zaměstnanců. Ve třetím podniku (stavebnictví) mohou zaměstnanci dát k rozhodnutí své připomínky.

Vedení prvního podniku nápady a nové myšlenky svých pracovníků formálně přijme, ale dál s nimi nepracuje. Chod podniku je pouze v rukou vedení a po zaměstnancích se požaduje pouze plnění úkolů. Ve druhém podniku jsou nápady

a podněty očekávány a podporovány, nebo jsou alespoň formálně přijaty. Tento podnik začíná využívat schopností svých pracovníků a tím si může vytvářet konkurenční výhodu oproti prvnímu podniku. Pokud jsou zaměstnanci zainteresováni, cítí se jako součást společnosti a podle toho je i kvalitní jejich práce. Ve třetím podniku je nejvíce patrné využívání potenciálu zaměstnanců. Podnik se o nové nápady a myšlenky svých pracovníků zajímá a pracuje s nimi.

Ve třetím podniku jsou si všichni zaměstnanci vědomi toho, čím je jejich činnost důležitá pro podnik. Zaměstnanci jsou tak lépe motivováni ke kvalitně odvedené práci. Ve druhém podniku se objevují zaměstnanci, kteří výsledek své práce předají dál, aniž by věděli, kdo jej bude dál realizovat. Tato neinformovanost by se mohla projevit na produktivitě a kvalitě práce. V prvním podniku jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti své práce, ale jsou tu i tací, kteří nevědí co se stane s výsledky jejich práce. Nejsou si vědomi toho, čím je jejich činnost pro firmu prospěšná a jejich práce proto není tak kvalitní.

V prvním podniku jsou největší problémy v komunikaci mezi spolupracovníky. Z mého pozorování je zřejmé, že na pracovišti panuje rivalita mezi zaměstnanci, vytváří se komunikační bariéry, objevuje se přetvářka, snaha zalíbit se vedení, snaha udělat dojem a zaměstnanci zde hrají určitou roli, jen kvůli tomu, aby dosáhli ocenění. Ve druhém podniku jsou největší problémy mezi jednotlivými odděleními v podniku a objevují se konflikty mezi zaměstnanci a vedením. Ve třetím podniku jsou největší problémy mezi nadřízenými a podřízenými a mezi jednotlivými odděleními.

V prvním podniku zaměstnanci komunikují se svým nadřízeným převážně formálně a přísně udržují vztahy nadřízený x podřízený. Dokonce se tu objevuje názor, že si se svým nadřízeným nerozumí a berou ho jako nutné zlo. Zjištění, že si někdo se svým nadřízeným vyloženě nerozumí, lze interpretovat jako neshodu dvou různých osobností. Ve druhém podniku zaměstnanci se svým nadřízeným komunikují spíše na neformální úrovni. Je zde zřetelná snaha o udržení přátelské atmosféry. Formální komunikace byla prokázána ve třetím podniku, kde jsou také zavedeny pravidelné porady, na kterých pracovníci svého nadřízeného informují, dozvídají se od něj potřebné informace a vzájemně řeší pracovní problémy. Vedení podniku si je vědomo, že zaměstnává schopné lidi a jejich schopností se snaží maximálně využít.

Přestože pracovníci prvního podniku označili vztahy za přátelské, zájem o problémy spolupracovníků má jen menší část z nich. Lidé jsou k sobě spíše nepřátelští s neochotou si navzájem pomoci. Z mého pozorování je zřejmé, že varianta přátelských vztahů zde

mohla být zvolena jako „sociálně schválně“ odpověď, jelikož v tomto podniku panuje viditelná rivalita mezi zaměstnanci. Ve druhém podniku se objevuje tvrzení, že mezi spolupracovníky panuje lhostejnost. Je vysoce pravděpodobné, že lidé mající strach ze zániku podniku se přestávají snažit o udržení přátelské atmosféry. Respondenti třetího podniku se jednoznačně shodli na přátelských vztazích.

Pracovní atmosféra prvního podniku je týmová, ale podle některých zaměstnanců také konkurenční. Opět se potvrzuje rivalita a soutěžení. Nastávají situace, kdy vedení podniku splnění úkoly hodnotí a tomu, kdo splnil úkol „hůře“ než ten druhý, jsou jeho chyby vytýkány. Procento zaměstnanců pociťujících v kolektivu konkurenci není pro podnik příliš pozitivní. Ve druhém podniku chápou pracovníci atmosféru jako týmovou, ale máme zde i tvrzení o pasivitě a nezájmu o kolegy. Dalo říci, že se jedná o zaměstnance cítící ohrožení svých pracovních míst. Ve třetím podniku jako jediném se objevuje tvůrčí atmosféra zaměřená na kreativitu. To je pro podnik krok kupředu oproti zbylým podnikům.

První i třetí podnik zaměstnává pracovníky, kteří jsou ke své společnosti loajální. Loajalita je navenek projevená identifikace s podnikem, která zaručuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli. U prvního podniku si, ale dovolím tvrdit, že zaměstnanci opět zvolili tuto možnost jako „sociálně schválně“ a tím mohou být výsledky zpochybněny. Respondenti tohoto podniku se daleko více stylizují do žádoucích odpovědí než zaměstnanci dalších dvou podniků. Ve druhém podniku se objevuje tvrzení o neloajálním chování. Z mého pozorování plyne, že tito zaměstnanci se neloajalitu ke společnosti nesnaží skrývat, ale otevřeně projevují svůj negativní postoj k podniku. Loajalita je zde spojena s pocitem strachu ze zániku společnosti.

Zaměstnanci zůstávají v podnicích z různých důvodů. U prvního z nich je tomu z důvodu zajímavosti práce, ale také z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Práce v pohřebnictví se může zdát zajímavá, jelikož se k ní spousta lidí nedostane a nedovede si představit co taková práce obnáší. Spousta zaměstnanců jde tuto práci zkusit ze zvědavosti a ne každý má na tuto práci nátlak, a proto spousta zaměstnanců odchází již ve zkušební době. Ve druhém podniku zůstávají zaměstnanci především z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí. V místě, kde se podnik nachází, je nedostatek pracovních příležitostí. Než aby lidé za prací dojížděli, raději zde zůstávají, i když jim tato práce plně nevyhovuje. Ve třetím podniku se respondenti shodují, že práce, kterou v podniku vykonávají je pro ně zajímavá.

Co se týče finančního hodnocení mzdy, pracovníci prvního podniku se domnívají, že jejich mzda odpovídá podaným výkonům, ale chtěli by podávat vyšší výkony za vyšší mzdu. Někteří z dotazovaných mají pocit, že mzda je mnohem nižší než považují za vhodné. Jsou to především pracovníci, kteří drží nepřetržitou službu a cítí se za svou práci nedoceni. Ve druhém podniku je rozpor mezi zaměstnanci, kteří jsou se svou mzdou spokojeni a mezi těmi, kteří se domnívají, že jejich mzda je mnohem nižší než považují za vhodné. Ve třetím podniku je celá polovina respondentů nespokojena se svou mzdou. V době, kdy má podnik méně zakázek mají i pracovníci méně práce. Tento výsledek není pro podnik pozitivní, protože z otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se svou mzdou a mohlo by to ovlivnit jejich produktivitu. Mzdy jsou v České republice mnohem nižší než v Evropské unii a zaměstnanci to cítí.

Respondenty prvního i druhého podniku potěší především uznání. Důvodem je hlavně skutečnost, že uznání je velice vzácné a spíše než pochvala se uplatňují finanční odměny. Ve třetím podniku zaměstnance nejvíce potěší finanční odměna. Málokomu postačí pouze uznání. Ekonomická situace hraje při výběru ocenění velkou roli, což dokazují výsledky.

6.2. Doporučující návrhy pro jednotlivé podniky.

6.2.1. Podnik 1

V tomto podniku se jeví jako nejzávažnější problém komunikace. Komunikace mezi spolupracovníky a mezi zaměstnanci na různých postech je nedostatečná a především konfliktní. Objevuje se rivalita, přetvářka, zaměstnanci hrají určitou roli s cílem zalíbit se vedení a získat úspěch. Podnik je z těchto důvodů nejednotný. Sami zaměstnanci uvedli, že problémy v komunikaci silně pociťují. Z toho plyne další problém, a to informovanost zaměstnanců, která je velmi nedostatečná. Podnik zaměstnává schopné lidi, kteří mohou mít zajímavé nápady a mohou být podniku velmi prospěšní, ale vedení společnosti neumí jejich potenciál využívat. Pokud by se tento postoj změnil, podniku by to velice pomohlo. Fámy a dohady kolující v podniku mají neblahý vliv na chod celé firmy. Zaměstnanci se v pracovní době zaměstnávají dohady a jejich práce pak nemá potřebnou kvalitu. Při sdělování vlastních názorů na problémy, které zaměstnanci v podniku vidí, se musí chovat obezřetně a názory na situaci sdělovat pouze opatrně a diplomaticky. Objevuje se

strach z projevení vlastního názoru. Co se týče vztahů na pracovišti, zaměstnanci uvedli, že mezi nimi panuje přátelství, ale jak již bylo několikrát zmíněno výše, podle mého názoru zvolili respondenti tuto variantu jako „sociálně schválně“. Pracovní atmosféra je velmi konkurenční, zaměstnanci se snaží o úspěch a neváhají „jít přes mrtvoly“. Tomuto podniku bych rozhodně doporučila manažerské školení. Vedení společnosti neumí využívat lidské zdroje a školení by tuto situaci mohlo zlepšit. Dále by bylo vhodné zavést v podniku pravidelné porady, kde by se projednávaly aktuální problémy. Dle mého názoru by se otevřenými debatami mohla vyřešit konfliktní situace. Vedení podniku by se také mělo zamyslet nad oceňováním svých zaměstnanců a neoceňovat podle toho, kdo udělá lepší dojem, ale podle odvedené práce.

Doporučení:

- Využívat potenciál svých nejschopnějších zaměstnanců, brát v potaz jejich nápady a myšlenky.
- Vedení společnosti by mělo absolvovat manažerské školení, které by zvýšilo jejich schopnost pečovat o podnikovou kulturu. Podniková kultura by měla být silná, zdravá a zaměřená na zákazníka. Jen za těchto předpokladů může podniková strategie fungovat.
- Zavedení pravidelných pracovních porad by zlepšilo komunikaci a informovanost v podniku.
- Zprůhlednění systému odměňování.
- Zlepšení pracovního prostředí.

6.2.2. Podnik 2

Největším problémem této společnosti je její časová orientace. Podnik se orientuje především na současnost a částečně na minulost. Není prokázána žádná orientace na budoucnost, a to by mohl být pro podnik do budoucna velký problém. V podniku pracují zaměstnanci, kteří mají obavy ze zániku společnosti. Jedná se o pracovníky živočišné výroby, kterou vedení odsunuje do pozadí na úkor výroby rostlinné. Negativita, obavy a lhostejnost pracovníků cítících se v ohrožení nepříznivě působí na pracovní klima. Jako u jediného ze zkoumaných podniků se objevuje neloajalita pracovníků. Příčinu nalezneme ve strachu zaměstnanců ze ztráty svého místa. V této společnosti se pořád ještě snaží vedení řídit chod podniku samo, ale už se objevují snahy o využití potenciálu schopných pracovníků. To by mohlo být významným krokem kupředu. Komunikace je na uspokojivé úrovni, ale i zde se vyskytují problémy, a to především mezi jednotlivými odděleními a mezi zaměstnanci a vedením. Informovanost v podniku je na dobré úrovni, zaměstnanci jsou o vizích a záměrech informováni. I když nemají k vydaným rozhodnutím možnost dávat své připomínky, mohou k dané situaci vyjádřit svůj názor. V podniku bych doporučila více využívat potenciálu schopných pracovníků. Dbát na jejich názory a zabývat se jejich nápady, které by podniku mohly prospět. Vedení by se mělo naučit o své zaměstnance pečovat, umožnit jim rozvoj a profesní růst.

Doporučení:

- Společnost by si měla uvědomit, že lidský potenciál je nejdůležitější kapitál podniku.
- Efektivnější využívání lidských zdrojů.
- Vedení podniku by mělo absolvovat manažerské školení a prohloubit si tak znalosti týkající se vedení podniku a péče o své zaměstnance.
- Pravidelné porady by vylepšily komunikaci. Zaměstnanci by byli informováni o tom, co vedení podniku zamýšlí a nedocházelo by ke zbytečným obavám.

6.2.3. Podnik 3

Oproti předchozím dvěma podnikům se vedení tohoto podniku ubírá správným směrem. Firma disponuje mladým kolektivem, lidé jsou flexibilnější, mají větší chuť učit se novým věcem a jsou celkově dynamičtější. Zároveň ale mohou pro podnik představovat jisté nebezpečí z hlediska nedostatku zkušeností, proto by vedení společnosti nemělo zanedbávat školení svých pracovníků. Schopnosti svých zaměstnanců se management podniku snaží využívat. Ubírá se tak správným směrem, pokud nové nápady a myšlenky zaměstnanců bere v úvahu a dokáže lidské zdroje maximálně využít ve prospěch a další rozvoj podniku. Orientace společnosti je zaměřena na současnost a budoucnost, tím s zvyšuje konkurenceschopnost podniku v tržním prostředí a možnost rychlé reakce na změny trhu. Minulost by však neměla být opomíjena, protože napovídá a o orientaci podniku do budoucnosti. Komunikace a informovanost v tomto podniku je na velmi dobré úrovni. V tomto podniku jako jediném jsou zavedeny pravidelné porady, kde se projednávají vzniklé situace a řeší aktuální problémy. Tento fakt je pro podnik velkým krokem vpřed, zaměstnanci se cítí jakou součástí podniku a to se odráží i na jejich produktivitě. Pracovníci jsou ke své společnosti loajální. Loajalita je navenek projevená identifikace s podnikem, která zaručuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli. Problémem, na který jsem u tohoto podniku narazila, je oceňování zaměstnanců. Se svou mzdou není polovina z dotazovaných respondentů spokojena. Mzdy v České republice jsou nižší než v zemích Evropské unie a pracovníci to pocítují. Ekonomická situace hraje v dnešním světě významnou roli.

Doporučení:

- Management by se měl obklopovat schopnými lidmi a využívat jejich potenciálu.
- Společnost by měla oceňovat zaměstnance podle jejich schopností, jelikož zaměstnanci jsou nejvýznamnější složkou pro správné fungování podniku.
- Pečovat o své zaměstnance, zajišťovat pro ně vhodnou kvalifikaci, zvyšovat jejich odbornost a zajišťovat profesní růst.

6.3. Závěrečné zhodnocení

Při porovnání podniků jsem zjistila, že stav podnikové kultury třetího podniku se nejvíce přibližuje tomu, jaká by měla být podniková kultura ve znalostní společnosti. Atmosféra v tomto podniku je týmová, vertikální i horizontální komunikace funguje na dobré úrovni. Pravidelné pracovní porady, které jsou v podniku zavedeny, příznivě ovlivňují informovanost a komunikaci v celé společnosti. Potenciál pracovníků je optimálně využit. Management si je vědom toho, že k tomu, aby podnik mohl správně fungovat v dnešním konkurenčním prostředí, je třeba pečovat o silnou, zdravou podnikovou kulturu, zaměřenou na zákazníka.

Druhý podnik pomalu směřuje k podnikové kultuře znalostní společnosti. Management podniku si je vědom schopností svých zaměstnanců a začíná částečně využívat jejich potenciálu. Vertikální komunikace napříč firmou ještě není v takovém stavu, jaký je vyhovující pro správné fungování podnikové kultury, ale jsou zde snahy o dosažení silné a zdravé podnikové kultury.

V prvním podniku je znatelný mocenský odstup mezi odvětvími, komunikace napříč podnikem není na dobré úrovni. Jsou zde zřetelné komunikační bariéry. Potenciál zaměstnanců není využíván, v podniku se požaduje, aby zaměstnanci plnili zadané úkoly a vedení si jejich práci pouze kontroluje. Podniková kultura je v tomto podniku na nevyhovující úrovni a značný mocenský odstup brzdí její rozvoj.

7. Souhrn - Summary

Hlavním cílem této diplomové práce bylo porovnání tří podniků z hlediska podnikové kultury. Pro výzkum a poznání kultury jednotlivých podniků byl použit všeobecný dotazník, volné rozhovory a vlastní pozorování. Ze získaných výsledků vyplynulo, že v každém z podniků je podniková kultura na jiné úrovni. Podniková kultura stavebního podniku se již přiblížila podnikové kultuře ve znalostní společnosti, vertikální i horizontální komunikace v podniku je na velmi dobré úrovni. V zemědělském podniku se teprve snaží podnikovou kulturu využívat a chápat lidský potenciál jako nejdůležitější kapitál podniku. Objevuje se snaha o vytvoření silné a zdravé podnikové kultury. U prvního podniku, z oboru pohřebnictví, vidíme výrazný mocenský odstup, který brzdí optimální vývoj podnikové kultury. Vedení podniku zadává a kontroluje úkoly a zaměstnanci je mají pouze plnit. Pro další rozvoj a posílení podnikové kultury lze podnikům doporučit manažerské školení pro pochopení smyslu podnikové kultury, efektivnější využití lidských zdrojů, zlepšení komunikace a informovanosti v podniku a zprůhlednění systému odměňování.

Podniková kultura – Řízení lidských zdrojů – Lidský potenciál

The principal objective of this dissertation was confrontation of three firms from aspect corporate culture. The questionnaire, interviews and observational Method were used for the research and for an understanding with culture of the chosen firms. According to the dissertation results, it could be said that corporate cultures of the firms are in another level. The corporate culture of building firm approximate to an the corporate culture in the knowledge corporation, the vertical and horizontal communication in the firm is very good level. There are tendencies of utilization and understanding of manpower as most important bussines capital in farming bussines. Is here the effort of creation powerfull and healthy corporate culture. There is marked power following distance, counterproductive optimal evolution of corporate culture. Top management master and take control of tasks and staff the only carry out tasks. For the future developement and reinforcement of corporate culture is recommended management training for the understanding of corporate culture, more effective utilization of human ressource, improvements in communication and knot how in the firms and the transparent remuneration system.

Corporate culture – Human ressource management – Manpower

8. Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Coleman, R. – Barrie, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press, 1993, 156 s. ISBN 80-85603-27-6
4. Čakrt, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000, 180 s. ISBN 80-85943-81-6
5. Čakrt, M. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1999, 257 s. ISBN 80-85943-12-3
6. Dědina, J. – Malý, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. ISBN 80-86851-11-7
7. Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*, Praha: Management Press, 2002, 261 s. ISBN 80-7261-036-8
8. Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7
9. Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, 120 s. ISBN 80-7169-375-8
10. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
12. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002b, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
13. Lukášová, R. – Nový, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
14. Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8

15. Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN 80-247-057-X
16. Nakonečný, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-85255-74-X
17. Nový, I. – Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X
18. Nový, I. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3
19. Pfeifer, L – Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, 114 s. ISBN 80-7169-018-X
20. Schwalbe, B. – Schwalbe, H. *Osobnost – kariéra – úspěch*. Praha: Grada Publishing, 1995, 168 s. ISBN 80-7169-117-8
21. Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
22. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-866419-35-5
23. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

9. Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník – Podniková kultura

Příloha č. 1

Dotazník – Podniková kultura

1. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a. méně než 5 let
- b. 5 – 10 let
- c. 10 let a více

2. Pohlaví

- a. žena
- b. muž

3. Věk

- a. do 30 let
- b. 31 – 40 let
- c. 41 – 50 let
- d. 50 a více

4. Jakou pozici zastáváte v podniku?

- a. vrcholový management
- b. střední management
- c. liniový pracovník
- d. řadový pracovník

5. Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- a. SOU, SŠ bez maturity
- b. SOU, SŠ s maturitou
- c. VOŠ
- d. VŠ

6. Odkud znáte záměry a dlouhodobé cíle vašeho podniku?

- a. od vedoucích pracovníků
- b. od spolupracovníků
- c. z jiných podnikových zdrojů
- d. záměry a cíle neznám

7. Celá vaše společnost

- a. žije spíš minulostí, dosaženými úspěchy a neúspěchy
- b. je zaměřena na přítomnost
- c. orientuje se zejména na budoucnost

8. Nejschopnější lidé vaší společnosti pracují

- a. v top managementu
- b. ve středních a nižších vrstvách managementu
- c. v řadových pozicích

9. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí

- a. jste vyzván(a) svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím
- b. je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát připomínky
- c. se obvykle dozvíte až výsledek, nemáte možnost ho změnit
- d. jsou situace, kdy nejste vůbec informován(a)

10. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé společnosti

- a. jsou oceňovány a podporovány
- b. jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c. nejsou očekávány ani podporovány

11. Máte konkrétní představu o tom, v čem je vaše činnost důležitá pro firmu?

- a. ano, plyne to přímo z činnosti samé
- b. ano, jste informován(a) o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují
- c. ano, jste informován(a) o činnostech ve většině útvarů
- d. výsledek práce předáte dál, aniž byste věděl(a), kdo jej bude dál realizovat

12. Máte pocit, že ocenění práce a postup kariéry

- a. závisí na tom, co skutečně vykonáte
- b. závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného
- c. závisí na tom jak celkově prosperuje celá firma, váš výkon to ovlivní jen málo
- d. v podniku se uplatňují kritéria, které vám nejsou zcela známa

13. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- a. s vedením firmy
- b. mezi nadřízenými a podřízenými
- c. mezi spolupracovníky
- d. mezi jednotlivými odděleními v podniku

14. Kolují ve firmě dohady a fámy?

- a. ano mezi zaměstnanci
- b. ano mezi zaměstnanci a vedením
- c. ne

15. Myslíte si, že jejich vliv je z hlediska zájmu firmy a dobrých vztahů ve firmě (pokud jste nevybrali 23c)

- a. pozitivní
- b. neutrální
- c. negativní

16. Obáváte se zániku společnosti?

- a. ano a je pravděpodobné, že k tomu dojde
- b. nemyslím, že by společnost zanikla
- c. neobávám se ničeho

17. Své názory na pracovní problémy a situace ve společnosti

- a. mohu otevřeně sdělovat
- b. musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- c. nemohu sdělovat, kvůli postihu

18. S vaším nadřízeným

- a. jste jedna ruka a komunikujete na neformální úrovni
- b. si nerozumíte a berete ho jako nutné zlo
- c. komunikujete pouze formálně, přísně dodržujete vztah nadřízený x podřízený

19. Váš nadřízený

- a. se s Vámi a Vašimi spolupracovníky pravidelně radí
- b. názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
- c. názor ostatních pro něj není důležitý

20. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

- a. přátelství
- b. jen pracovní
- c. lhostejnost

21. Zajímáte se o osobní problémy spolupracovníků?

- a. ano, v mezích svých možností se snažím pomoci
- b. ano, ale na přímou pomoc nemám čas
- c. ne, považuji osobní problémy za soukromou věc

22. Jak se chováte v konfliktu?

- a. snaha o smír za každou cenu
- b. snaha o smír, ale nikoli za každou cenu
- c. přístup na smír, navrhne-li to druhá strana

23. Pracovní atmosféru v celé společnosti byste označil jako

- a. tvůrčí – zaměřenou na kreativitu
- b. týmovou
- c. konkurenční – soupeřivou
- d. pasivní – s nezájmem o společnost a kolegy

24. Pracujete raději

- a. samostatně
- b. ve dvojici
- c. ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra
- d. pod přímým vedením nadřízeného

25. Pokuste se ohodnotit jaký způsob relaxace preferujete

- a. své záliby
- b. další sebevzdělávání
- c. setkání s přáteli
- d. věnujete se rodině

26. Jste vy osobně loajální k vaší společnosti?

- a. ano velmi
- b. průměrně loajální jako většina zaměstnanců
- c. ne nejsem

27. Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

- a. dobré platové podmínky
- b. zajímavá práce, která mě baví
- c. možnost profesního a kariérového růstu
- d. nedostatek jiných pracovních příležitostí

28. Na zaměstnání v tomto podniku jste

- a. hrdý (á), rád (a) všem řeknu, kde pracuji
- b. o svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji
- c. je mi to jedno

29. Produktivita práce je v podniku

- a. velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých možností
- b. na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy
- c. nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti

30. Práci v podniku považujete za

- a. velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti
- b. velmi zajímavou, při které můžete být uznáván jako odborník
- c. za zajímavou
- d. s náplní práce nejste plně spokojen(a)

31. Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte?

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

32. Jaký máte vztah k zadaným úkolům?

- a. plním je bez problémů, hned a správně
- b. plním je důkladně a svědomitě
- c. plním je
- d. mám strach z neúspěchu

33. Pracovním povinnostem se věnujete

- a. pouze v pracovní době
- b. v pracovní době, někdy přesčas
- c. v pracovní době, pravidelně přesčas
- d. od rána do noci i o víkendech

34. Vaše pracoviště hodnotíte jako

- a. velmi reprezentativní
- b. celkem vkusné, vhodné pro přijetí obchodní návštěvy
- c. ne příliš vhodné pro přijetí obchodní návštěvy

35. Myslíte, že vaše mzda

- a. odpovídá vašim výkonům
- b. sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěli byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu
- c. je mnohem nižší než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům

36. Pokud vykonáváte pro podnik něco mimořádného nejvíc vás potěší když

- a. dostanete mimořádnou finanční odměnu
- b. dostane se Vám veřejného uznání a odměny
- c. nadřizovaný Vám projeví uznání a na odměně nezáleží
- d. nemůžete posoudit, neuplatňuje se to u vás ve firmě

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.