

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**Podniková kultura v  
Saint-Gobain Adforst CZ, s.r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **David RŮŽIČKA**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

**Znojmo, 2017**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracovala sám, samostatně, pod vedením Ing. Věra Plhoňová, Ph.D. a uvedl jsem všechny využití zdroje. Svým podpisem stvrzuji své autorství k práci.

Ve Znojmě

.....

David Růžička

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Věře Plhoňové, Ph.D., za odborné vedení, pomoc a ochotu při zpracovávání této bakalářské práce. Dále mé poděkování patří vedení a zaměstnancům společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., závodu Hodonice, za poskytnuté materiály, spolupráci a možnost dotazníkového sběru dat.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>David RŮŽIČKA</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	<b>Podniková kultura v Saint-Gobain Adforst CZ, s.r.o.</b>
Název (v angličtině)	<b>Corporate culture in Saint-Gobain Adforst CZ, Ltd.</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je definovat podnikovou kulturu ve společnosti Saint-Gobain Adforst CZ a na základě zjištěných informací navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení sledované problematiky.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se sledovanou organizací, chodem jejích běžných činností a procesů.
3. Popsat aktuální podnikovou kulturu a specifikovat základní informace.
4. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a klienty sledované společnosti.
5. Na základě zjištěných dat navrhnout možná vylepšení organizační kultury.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. DONNELLY, Jr. James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. 1. vyd. Praha: Siria, 2016, 125. ISBN 978-80-906367-0-5.
4. PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2017



  
David RŮŽIČKA  
student

  
Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.  
garant studijního oboru

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá podnikovou kulturou ve společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. Teoretická část se věnuje definování podnikové a organizační kultury, jejích úrovní, typů a uspořádání. V praktické části jsou popsány charakteristika a vznik společnosti, organizační struktura, strategie a cíle společnosti a zaměstnanecké výhody. Závěrečná část práce analyzuje výsledky dotazníkového šetření a doporučení.

**Klíčová slova:** Podniková kultura, hodnocení výkonu, organizační struktura, komunikace

## **Abstract**

This thesis deals with the corporate culture in the company of SAINT-GOBAIN ADFORS CZ Ltd. The theoretical part deals with defining the corporate and organizational culture, its levels, types and arrangement. The practical part describes the characteristics and establishment of the company, organizational structure, strategy and objectives and benefits. The final part analyzes the results of the questionnaire survey and recommendations.

**Keywords:** Corporate culture, evaluation of performance, organizational structure, communication,

# Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	11
3.1	Podniková kultura .....	11
3.1.1	Úrovně podnikové kultury.....	12
3.1.2	Typologie firemní kultury .....	13
3.1.2.1	Handy / Harrisonova typologie .....	14
3.1.2.2	Cameron a Quinn typologie .....	15
3.1.3	Typy firemní kultury .....	18
3.2	Formalizace organizační struktury a organizační normy.....	19
3.2.1	Formální organizace .....	20
3.2.2	Neformální organizace .....	20
3.2.3	Organizační normy .....	21
3.3	Konfigurace a typy organizační struktury podle členitosti.....	22
3.3.1	Široká organizační struktura.....	23
3.3.2	Vysoká organizační struktura .....	24
3.4	Organizační uspořádání personálních funkcí.....	25
3.4.1	Základní třídění personálních funkcí.....	26
3.4.1.1	Personální administrativa .....	26
3.4.1.2	Personální plánování a controlling.....	26
3.4.1.3	Personální marketing.....	27
3.4.1.4	Řízení a hodnocení výkonu .....	27
3.4.1.5	Personální rozvoj a řízení znalostí .....	28
3.4.1.6	Organizační rozvoj .....	28
3.4.1.7	Zaměstnanecké vztahy .....	29
3.5	Shrnutí teoretické části.....	29
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	30
4.1	Obecné charakteristiky zkoumaného podniku .....	30
4.2	Historie zkoumaného podniku .....	30
4.3	Organizační struktura závodu Hodonice.....	34
4.4	Strategie a cíle zkoumaného podniku .....	35
4.4.1	Dlouhodobé zaměření.....	35
4.4.1	Krátkodobé zaměření.....	36
4.5	Zaměstnanecké výhody a benefity.....	37
4.6	Dotazníkové šetření .....	38

4.6.1	Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
4.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	52
4.8	Doporučení .....	54
5	ZÁVĚR .....	57
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	59
7	SEZNAM OBRÁZKŮ NEBO GRAFŮ ČI TABULEK .....	62
7.1	Seznam obrázků .....	62
7.2	Seznam grafů .....	62
8	SEZNAM PŘÍLOH .....	63
9	PŘÍLOHY .....	64



# 1 ÚVOD

Podniková kultura je součástí každé společnosti. V některých případech může být stěží definovatelná, avšak i přesto existuje a je ve společnosti vždy přítomná. Setkáme se s ní ještě dříve, než nám někdo o daném podniku řekne, popřípadě než se v něm vyskytneme, ať už jako návštěvník nebo jako někdo ze stakholderů. Je to vše co si představíme o daném podniku, když se řekne jeho jméno, a to i přestože ji každý člověk může vnímat jinak.

V současné době se s pojmem podniková kultura můžeme setkat velmi často. Objevuje se v novinách, na billboardech, v televizi, na internetu atp. Podniková kultura je neoddelitelnou stránkou každé firmy a pro firmu je velice důležitá, jak na chod společnosti tak příjem zaměstnanců nebo prodej výrobků. Dobrá podniková kultura znamená velkou poptávku po zaměstnání a kvalitní podnik.

Charakter kultury je ukotven uvnitř všech firem a má velký vliv, jak na práci každého zaměstnance, tak jeho chování na veřejnosti. Priorita každé firmy je konkurenceschopnost, dosažení co největší pozice na trhu a v první řadě ziskovost v dlouhodobém časovém horizontu. Podniková kultura se nejvíce dotýká chování zaměstnanců. Všeobecně tedy platí, že věrný, spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro podnik velkým výnosem.

Tuto problematiku považuji za hodně důležitou a zajímavou, proto jsem se rozhodl na ni zaměřit v bakalářské práci. V práci bych chtěl poukázat na důležitost podnikové kultury, zjistil spokojenost a vnímání podnikových hodnot zaměstnanci. Vybral jsem si společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., z důvodu bývalé působnosti jako brigádník.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je definovat podnikovou kulturu ve společnosti Saint-Gobain Adforst CZ s.r.o. a na základě zjištěných informací navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení sledované problematiky. Dílčím cílem je provést průzkum ve firmě, díky kterému budou zjištěny představy a požadavky zaměstnanců a klienty, eventuálně objevení problému týkající se tématu práce. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena do několika kapitol. Cílem této části je získat potřebné informace o dané problematice v odborné, jak v české, tak i ze zahraniční literatury potřebné k vypracování bakalářské práce. Zaměření teoretické části je na popis kultury z obecného hlediska od více autorů, definice organizační, podnikové a firemní kultury.

Cílem praktické části je vytvoření charakteristiky firmy Saint-Gobain Adforst CZ s.r.o., kde jsou popsány základní informace, historie společnosti, organizační kultura, její činnosti a služby, které nabízí. V této části bude provedeno dotazníkové šetření, které nám pomůže najít jednotlivý postoj zaměstnanců k firmě, jejich chování a celkové ztotožnění s podnikovou kulturou. Pomocí dotazníku lze také zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců a jejich pohled na firmu. Dotazník obsahuje tři typy otázek, jak otevřené, tak polootevřené i uzavřené. Podklady získané pro praktickou část jsou hlavně z časopisů a z internetových stránek samotné firmy.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Podniková kultura

Podniková kultura je něco, na co je možno narazit ještě dříve, než před samotným vstupem do společnosti, kde je pak zřejmá téměř na každém kroku.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 767) uvádí, že podniková kultura představuje podle některých zkušeností (například Industrial Management 2001) symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování (slovesnost).

Paustofskyij vyjádřil kulturu jako: „Srdce, fantazie a rozum – to je půda, z níž se rodí to, co nazýváme kulturou“ (Plachetka, 1996, s. 111).

Symboly něco vyjadřují, naznačují nebo vypovídají. Symboly dobře zvolené, např. loga na autech, firemní oblečení apod. mohou významně podporovat základní firemní hodnoty a být pozitivně vnímány (například symboly plynárenských společností). Na druhé straně špatně vybraný symbol, může mít negativní vliv na vidění firmy. Pamatujme, že symboly jsou i životné (nejen firemní papíry, značky aj.) jsou to osobnosti firmy reprezentující ji navenek ve styku s veřejností, například manažeři jako J. Welsh. Symboly vysílají poselství (message), které může výrazně ovlivnit postavení na trhu, například hodnotu akcií. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 767)

Kovaříková (2016, s. 14) říká že: „Firemní kultura je souhrn všech způsobů jednání, pracovních postupů a norem, zvyků a pravidel, jimiž se lidé řídí“.

Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005, s. 237) zmiňují, že firemní kultura je „soustavně vytváření podmínek příznivých pro činnost zaměstnanců ve firmě a pro úspěšně působení firmy v jejím podnikatelském prostředí“.

„Firemní kultura je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy.“ (Schauerova, c2005-2016)

### 3.1.1 Úrovně podnikové kultury

Doposud vědci vyvinuli řadu modelů podnikové kultury, ale jeden z nejrespektovanějších vytvořil Schein (Lukášová 2010, s. 26). Představí firemní kulturu jako systém postavený ze tří úrovní. Tyto úrovně jsou rozlišeny podle viditelnosti pozorovateli tak, aby se lišily, pokud jde o manifestaci (Schein 2010, s. 23)

První stupeň je tvořen z artefaktů, které představují povrchu kultury. Artefakty jsou prvky kultury, které nový člověk vnímat ve chvíli, kdy se blíží k neznámé kultuře. Stručně řečeno, tato úroveň je tvořena vnějšími projevy určité kultury zakotvené v hodnotách a základních předpokladů (Hatch, 1993, s. 659). Artefakty jsou snadno sledované, ale na druhé straně, jdou složitě dešifrovat, protože mohou být chápány nejednoznačně.

Víry a hodnoty představují druhý stupeň jeho modelu. Když mluvíme o přesvědčení, mluvíme o tom, co by mělo být, nebo věci, které by mělo být provedeny (Schein, 2010, s. 28). Podle Browna (1998, s. 26), hodnoty také „určují to, co si lidé myslí, by mělo být provedeno“, zatímco víra znepokojuje „co si lidé myslí, je a není pravda.“ Ve srovnání s artefakty, přesvědčení a hodnoty jsou méně viditelné, ačkoli mohou být zřetelné (Buchanan a Huczynski, 2004, s. 534). Pokud jsou obě schváleny zbytkem organizace, které mohou být transformovány do sdílených předpokladů. Je také důležité zmínit, že někteří autoři považují hodnoty jako jakési přesvědčení. Tak, že je lepší zvážit shluk víry / hodnoty (Brown 1998, s. 26).

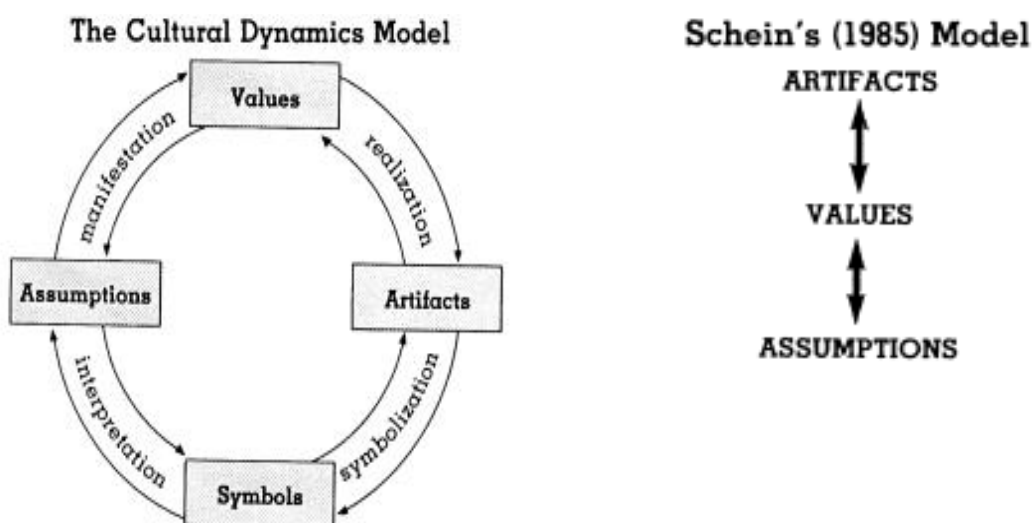
Víry a hodnoty mohou být transformovány do pravidel chování a současně se stávají pomocí pro ostatní členy organizace. V důsledku toho je toto chování dostatečně zakořeněné do organizační filozofie. Pokud jsou si vědomi tohoto přesvědčení a hodnot je možné je pozorovat na úrovni artefaktu. Ale problémem je v případě, kdy přesvědčení a hodnoty nepocházejí z dosavadních zkušeností a jsou vypláceny jen ne však uvedeny do praxe. To je důvod, proč se zaměřit na třetí, nejhlubší úrovně firemní kultury: základní předpoklady (Brown 1998, s. 27).

Základní předpoklady jsou ovlivněny přesvědčením, hodnotami a tvoření firemní kultury (Schein 2010, str. 23). Jsou vyjádřením konsensu organizace a jsou někdy problematické. Buchanan zdůrazňuje, že základní předpoklady jsou základním přesvědčením přijaty jako udělené organizací (Buchanan a Huczynski 2004, s. 534). Kromě toho, jsou v nevědomé, obtížně přístupné a obtížně modifikovatelné (Brown 1998, str. 27-28). Ale co je nejdůležitější, je ve skutečnosti firemní kultura sama o sobě (Buchanan a Huczynski 2004, str. 650).

Podobný model byl vytvořen Kotterem a Heskettové, který představili model sestávající ze dvou úrovní. Tyto úrovně jsou tvarované na stejném základě jako úrovně Scheina, liší se jen ve viditelnosti pro pozorovatele. (Kottera a Heskettová 1992, s. 4).

Teorie navrhovaná Scheinem byla rozšířena a upravena Hatchem (Hatch, 1993, s. 661). Obrázek níže ukazuje, že Hatch přidal ještě jeden prvek do Scheina modelu a dal všechny prvky do kruhu, a tím vytváří větší dynamický model. V tomto modelu jsou prvky firemní kultury součástí procesu, který představuje řetězec událostí, které způsobuje „produkci a reprodukci kultury“. Nicméně, Scheinův model zůstal nejrozšířenější ve firemní kultuře výzkumu a nám jí umožňuje pochopit.

**Obrázek 1: Srovnání firemních kultur úrovní Hatcha a Scheina**



Zdroj: Hatch, 1993, s. 660

Zdroj: Schein, 2010, s. 30

### 3.1.2 Typologie firemní kultury

Firemní kultura každé společnosti je jedinečná a téměř nenapodobitelná. Jedinečnost je dána tím, že firemní kultura je částečně tvarovaná podle předchozích zkušeností a předpokladů členy organizace. Ale jak Van Maanen a Barley (Martin, 2002, s. 64) stres, jedinečnost firemní kultury nelze empiricky schválit. Nicméně, i kdyby firemní kultury jsou jedinečné, jsou zobecněny tak, aby studium podnikové kultury přístupnější (Kwan a Walker, 2004, s. 22). Výsledkem takového zobecnění je často tvorba různých typologií, které jsou klasifikovány v závislosti na různých charakteristikách. V souladu s tím se Brown (1998, s. 65) liší, například

pokud jde o jejich sofistikovanost, rozsah proměnných berou v úvahu a jejich použitelnost napříč organizacemi.

Ale před dalším zkoumáním typologií, je důležité diskutovat o tom, zda mohou být použity kvantitativní metody pro výzkum firemní kultury. Problém argumentoval mnoha výzkumů je, že kvantitativní metody nejsou schopny odhalit všechny informace o prvcích firemní kultury, včetně, například ty, které leží hlouběji nebo jsou skryté (Kwan a Walker, 2004, s. 22). Podobně, Brown (1998, s. 60) klade otázku, zda kvantitativní metody, které jsou schopny zkoumat základní předpoklady společnosti. Naproti tomu zastánci použití kvantitativního přístupu naznačují, že "normy chování jsou projevy výchozích předpokladů", takže je možné detekovat, výchozí předpoklady prostřednictvím norem chování. Vzhledem k tomu, mnoho výzkumů přijmout kvantitativní metody jsou vhodného nástroje pro kulturu výzkumu (Kwan a Walker, 2004, s. 22). Proto následující podkapitoly popisují dva široce respektované typologie. Za prvé, typologie Handy Harrison, který je v souladu s Lukášovou (2010, s. 102), jedno z nejznámějších a nejvlivnějších typologií, je vyobrazeno. Za druhé, typologie navrhl Cameron a Quinn, který je nejcitovanější a použitý typologie v posledních letech.

### **3.1.2.1 Handy / Harrisonova typologie**

Zpočátku to byl Harrison, který vytvořil první, alespoň publikovaný, model popisující čtyři různé typy kultur (Lukášová a Nový, 2004, s. 76). Později, v roce 1976, Handy provedla další výzkum a vyvinul Harrison model. Jeho druhy kultury jsou tvarovány účelem jejich zařazení do skupin, pokud jde o organizační strukturu a rozdělení moci. Tyto typy jsou následující: výkonná kultura, kultura úkolová, úlohová kultura a kultura osobnosti (Brown 1998, str. 67).

- Výkonná kultura - Výkonná kultura, kde převážně dominuje jedna nebo více osob, kteří tvoří ústřední bod síly ve společnosti. Důležité vlastnosti tohoto typu jsou důvěra, empatie a také úzké spojení zaměstnanců do centra (Ettorre 1996, s. 16). To je důvod, proč nejsou potřeba pravidel, byrokracie a rozhodování je více často za následek politického manévrování, nikoli v důsledku vnitřních procesů. Jako Brown (1998, s. 67) zdůraznil, největší síla spočívá v rychlé reakci, ale problém může nastat v případě, když centrum musí provést mnoho aktivit a získat přetížení. Úspěch je také vysoce závislý na schopnostech odpovědných osob patřících do centra
- Úkolová kultura - Zásadní znepokojení v úkolu kultury se točí okolo projektů a pracovních míst, které mají být dokončeny. Tím hlavním úkolem vedení je

soustředit se na konkrétních projektech, najít vhodné lidi, nastavit a přiřadit tým a alokovat zdroje, aby tyto projekty byly úspěšné. Zásady, které jsou použity v tomto typu kultury například výsledky, přizpůsobivost, sladění individuálních i týmových cílů, vzájemného respektu a preference dovedností ve věku nad (Brown, 1998, s. 68).

- Úlohová kultura - Společnosti, kde je role kultura dominující limitní chování zaměstnanců zavedením pravidel a postupů. To se stává proto, že práce v této kultuře je segmentovaná a zaměstnanci jsou přiřazeny konkrétně k roli (Ettorre, 1996, s. 16). Tudíž zaměstnanci neočekávají dělat další práci, dokud to nemají napsané v popisu práce. Rozhodovací proces je ovlivněn především logiky a racionality. Stejný postoj lze pozorovat i v případě propagace, který je založen výhradně na uspokojivý výkon. Kultura role je vhodný pro stabilní a předvídatelné prostředí (Brown, 1998, s. 68).
- Kultura osobnosti - Poslední typ Handyho kultury má zásadní význam podstata svobody. Lidé ulpívající na této kultuře mají tendenci být individualista a nepřijímají žádnou vyšší autoritu, jsou na stejné úrovni hierarchie (Brown, 1998, s. 69).

### **3.1.2.2 Cameron a Quinn typologie**

Dalším široce používaný typologie v oblasti firemní kultury je Cameron a Quinn typologie. Tato typologie se nazývá "Konkurenční rámec hodnot", která umožňuje klasifikovat společnosti a jejich firemní kultury podle jejich vnějšího / vnitřního zaměření a flexibility / řídicí perspektivě (Lukášová, 2010, s. 108). Cameron a Quinn klasifikovat firemních kultur do čtyř skupin: hierarchie, trh, klan a adhocracy kultury, zatímco členové jednotlivých kultur sdílejí jinou sadu předpokladu

- Hierarchická kultura - Společnosti s hierarchie kultury jsou typické pro podniky prostoupena pravidel, kultura je silně kontrolována, je to proto, že dlouhodobé cíle společnosti jsou stabilita, předvídatelnost a klidný chod. Vzhledem k těmto skutečnostem, chování ve společnosti je často standardizovaný a formalizovaný. Obecně platí, že tyto procesy musí být přísně dodržovány. Příklad dobře popisuje tento typ kultury, který může být případ McDonald, který poskytuje zaměstnancům 350 stránkový manuál, který obsahuje pravidla chování pracovních míst a také na zálivku pravidla (Cameron a Quinn, 2011, s. 41-43)

- Kultura trhu - Kultura je, naopak, orientovaný na vnějším prostředí, ale klade důraz na kontrolu. Jedním z nejdůležitějších cílů korporací můžeme inzerát do "ziskovosti, výsledky spodní-linie, pevnost na mezery na trhu, úsek cílů a bezpečném zákazníka." V opačném případě tento typ kultury se zaměřuje na produktivitu a konkurenceschopnost a transakce se týkají zejména s externím volebních obvodů, jako jsou dodavatele, zákazníky, licence, svazy a regulační orgány. Kromě toho, tržně orientované společnosti se snaží nabídnout vynikající hodnoty pro zákazníka, které je možné pouze tehdy, pokud shromáždí informace a koordinaci potřeb zákazníků (Narver a Slater, 1990, s. 21).
- Klanová kultura - Tento typ kultury typu kultury orientované na vnitřní prostředí, ale s vysokou mírou flexibility. Členové tohoto funkční skupině podobně jako rodina pracují společně. Hlavní důraz je kladen na týmovou práci, zapojení programů zaměstnanecké a firemního závazku k zaměstnancům. Typické vlastnosti jsou spolupráce, věrnost, oddanost, účast, konsensus a individuální rozvoj. Tseng (2010, s. 278) také tvrdí, že důležité hodnoty této kultury jsou ostré zkušenosti a také neformální správa.
- Adhocracy kultura - Adhocracy kultura patří k rozměrům s důrazem na vnější orientaci a flexibilitu. Hlavním zájmem je, aby vydržely turbulentní podnikatelské prostředí v posledních desetiletích. V těchto dnech, podmínky na trhu se rychle mění, takže je důležité pro podniky, aby okamžitě reagovaly a také chopily se příležitostí. Proto jsou adaptabilita, tvořivost a flexibilita charakteristické. Tím hlavním úkolem vedení je podpořit podnikání, tvořivost a aktivitu na řezání lemování (Cameron a Quinn, 2011, s. 49-51).

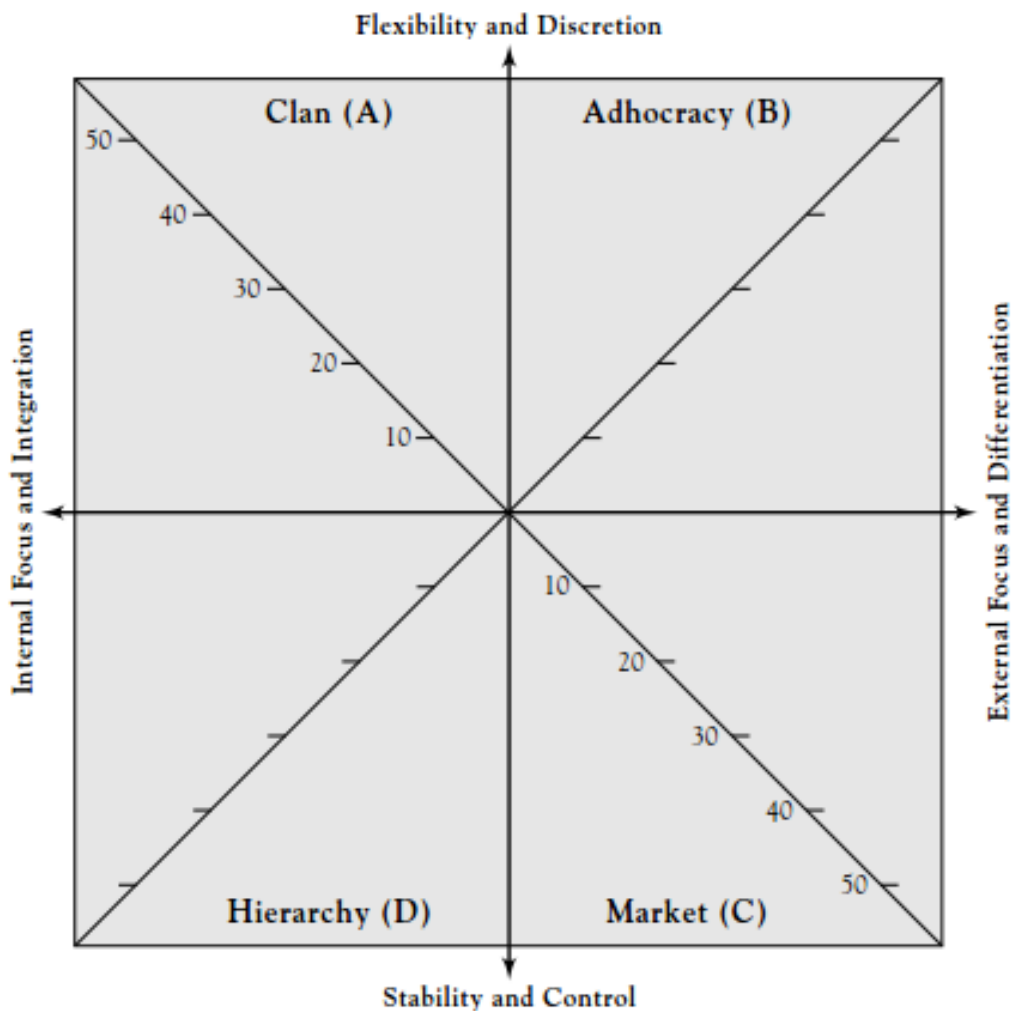
Na obrázku níže lze vidět:

- A) Klanovou kulturu - Organizace, která se zaměřuje na interní údržbu s flexibilitou, zájem o lidi, a citlivost k zákazníkům.
- B) Adhocracy kulturu - Organizace, která se zaměřuje na vnější polohy s vysokou mírou flexibility a individuality.
- C) Hierarchická kulturu - Organizace, která se zaměřuje na vnější polohy s vysokou mírou flexibility a individuality.



D) Maketovou kulturu - Organizace, která se zaměřuje na vnější polohy s důrazem na hospodářskou soutěž a rychlé rozhodování.

**Obrázek 2: Organizační profil kultury**



Zdroj: Cameron a Quinn, 2011, s. 43

Jak již bylo uvedeno výše, Quinn a Camerona typy jsou ve tvaru ohledně dvou hlavních perspektiv: externí / interní orientace a flexibility / ovládnání přístupu. To je hlavní důvod, proč tato typologie je vhodná pro výzkum konané v této práci, protože se zaměřuje na konkurenční firmy ze stejného oboru podnikání. Ale dalším důležitým rysem Quinn a Camerona modelu je jeho schopnost zachytit širokou škálu charakteristik společnosti spojené s realizací. Kromě toho, že je možné použít tento model zjistit nejen aktuální kultury, ale i požadovanou a tím i úroveň souhlasu zaměstnanců přes sdílené hodnoty, jinými slovy sílu kultury (Cameron a Quinn, 2011, s. 84).

### 3.1.3 Typy firemní kultury

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 236) uvádí (zčásti inspirování Hymowitzovou klasifikací firemních kultur – viz Terelak 1999) nejčastější z těchto identifikovaných typů firemních kultur:

- Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury – častým typem, který využívají hlavně začínající firmy s málo zkušeným managementem. Taková slabá firemní kultura bývá výsledkem neprofesionálního řízení, které se projevuje neefektivností, nerozhodností, váhavostí, využívání intrik, nespolehlivostí přijatých rozhodnutí, apod.
- Paternalistický typ firemní kultury – tento typ je často využíván u malých a středně velkých firem. Charakterizuje se silnou mocenskou pozicí vůdčí osobnosti nebo vlastníka (jakožto „otce“ firmy), spojená někdy s charismatem, a s uplatňování prvků jisté libovůle při řízení a prosazování zájmu organizace.
- Tradicionalistická firemní kultura – založena na respektování závazného tradičního systému hodnot, označuje se loajálními postoji manažerů a zaměstnanců vůči firmě a obětováním jejich osobních zájmů a schopností ve prospěch firmy. Oceňuje lidská vlastnosti, jako je obětavost, spolehlivost, dlouhodobé členství, seniorita. Tento typ bývá charakteristický pro zavedené a úspěšné firmy, které „mají na čem stavět“.
- Ideová firemní kultura – vyvozena uznávané, mnohdy charismatické vůdčí osobnosti vlastníka či vrcholového manažera, který se v zájmu realizace své ideje obklopuje schopnými mladšími následovníky a zpracovateli – vyznavači „mistrova“ ideového systému. Cílem je dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti organizace.
- Typ firemní kultury zaměřené na vysokou výkonnost, inovativnost, preferování podnikatelského rizika – používá se zejména pro firmy působící v prostředí vyhrocené tržní konkurence. Přednost mají členi organizace, kteří jsou pro ni zrovna nejužitečnějším, mají talent, zkušenosti a známosti. Tito jednotlivci jsou považováni za „hvězdy“ a jsou přiměřeně tomu odměňováni. Výkonnost bývá upřednostňována před přípravou na vzdálenější budoucnost.
- Adaptivní firemní kultura – důraz na zvyšování adaptivních schopností firmy. Zvyšování těchto schopností může mít řadu podob – od pravidelného vyhodnocování vnějšího operačního prostředí firmy a nabídky kvalitních produktů „šitých na míru“

přes vypracovávání nových adaptivních strategií, reinženýring a organizační restrukturalizace firemních procesů, až po zavedení principů učící se organizace a znalostního managementu. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 236-237)

### **3.2 Formalizace organizační struktury a organizační normy**

Organizační struktura je množina prvků, respektive strukturovaných jednotek organizace (chápán ve věcném významu) a vztahů mezi nimi (Sedlák, 2009, s. 224).

Kovaříková (2016, s. 28) tvrdí, že organizační strukturu je nutnost zřetelně a jasně nadefinovat, aby se zabránilo komunikačním a informačním nejasnostem a potížím. Pokud oblast nepopíšeme nebo nezmapujeme například prostřednictvím manuálů, interních schémat nebo dokumentů je možné, že ve firmě nastane problém v komunikaci. Lidem nebude jasné, co a komu říkat, s kým a proč vlastně komunikovat.

Změny se řídí souborem formálních institucí (smlouvy, pobídek, moci) a neformálních institucí (normy, rutiny, politické procesy), které jsou hluboce provázány. Nicméně, z větší části neformální instituce jsou považovány za exogenní síly měnící výhody pro použití v alternativní formálních struktur a formální instituce jsou považovány za pouhé funkční náhražky neformálních prvků, jimiž se řídí změny. Výsledkem je, že vědci nemají dostatečně prozkoumány interakce mezi formálními i neformálními institucemi. Neschopnost integrovat tyto koncepty do společné teorie vedlo k chybnému uvažování a neúplných teorií ekonomických organizací. (Zenger, Lazzarini a Poppo, 2000, s. 277 - 305)

Prvkem, strukturální jednotkou je určitá ucelená část organizace, a to útvar a pracoviště. Útvarem mohou být například závody, provozny, úseky, odbory, oddělení a podobně. Útvar (pracoviště) má vymezené funkce (úkoly), pravomoci a odpovědnosti a je propojen vertikálními, respektive i horizontálními nebo oběma vazbami s jinými strukturálními jednotkami (Sedlák, 2009, s. 225).

Celkovou organizační strukturu můžeme rozdělit na formální a neformální, z toho vyplývá důležitý poznatek, že organizaci nemůže hodnotit pouze podle její formální stránky, ale musíme brát v potaz i její neformální část. (Sedlák, 2009, s. 225)

### **3.2.1 Formální organizace**

Představuje předem určené a prostřednictvím určité soustavy vyjádřené jednotlivé stránky organizace, její strukturu, cíle a procesy. Proces postupného vyjadřování jejích jednotlivých stránek podle zvolené soustavy znaků představuje proces formalizace, který se nazývá i „organizační normalizací“. Podnik, který chce být racionálním systémem, musí mít formální organizaci, je to nezbytný předpoklad vzniku a fungování každé organizace. (Sedlák, 2009, s. 284)

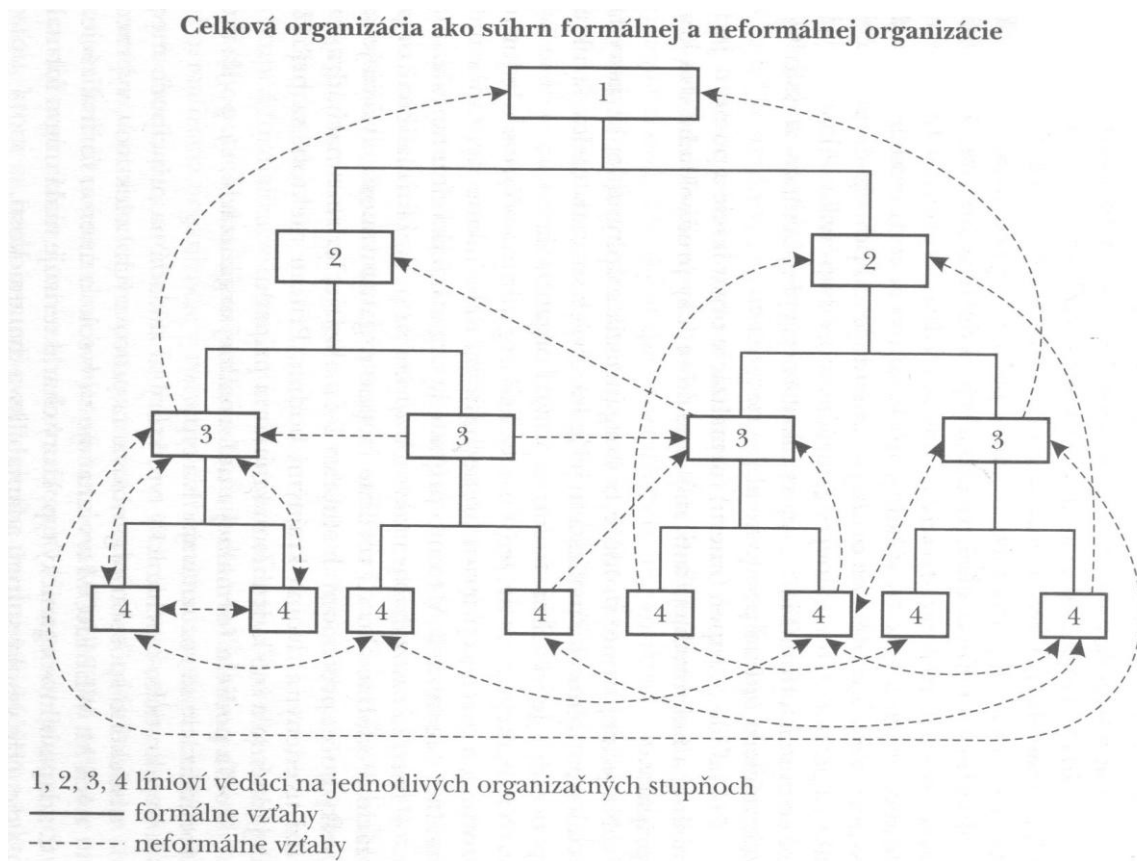
Formální organizace je plánovaný a uskutečněný systém organizace řízení a výroby, který vytváří postavení a funkce, vztahy podřízených a nadřízených. Slouží jako ideální představa o tom, jak by měl být podnik organizován a jak jsou určeny funkce, ze shora dolů, jaký má být průběh regulujících informací a informací zdola nahoru, čili průběh zpětné vazby. (Weiner, c1968, s. 184)

### **3.2.2 Neformální organizace**

Neformální organizace je dána vzájemnými sympatiemi či antipatiemi, osobními vztahy a celkovou atmosférou na pracovišti. Mezi organizační prvky neoddělitelně patří i základní legitimita vztahů nadřízenosti a podřízenosti. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 498)

Představuje to, co v organizaci existuje, ne však jako výsledek plánovitého určení, ale proto, že některé její, stránky, případně jejich části, nebyly předem formálně vyjádřené, nebo proto, že jsou formalizované a zahrnuty v příslušných organizačních normách, jenže se nedodržují, ale obcházejí. (Sedlák, 2009, s. 284)

**Obrázek 3: Celková organizace jako souhrn formální a neformální organizace**



Zdroj: Sedlák, 2009, s. 285

### 3.2.3 Organizační normy

Každá organizace musí konkretizovat svá práva a povinnosti vyplývající z obecně platných právních norem, upravit své vnitřní vztahy, aby vyhovovaly požadavkům vnitřní dělby práce a kooperace a zároveň upravit chování pracovníků. K tomu se používají tzv. vnitřní řídicí akty (vnitřní pravidla řízení) organizací. Mezi nimi mají prvořadé úkoly takzvané normované řídicí akty (normované pravidla řízení). Jsou to předpisy, vydávané právně povolanými subjekty v organizaci. Obsahují závazné ustanovení, které upravují kterékoli vlastnosti a chování organizace a jejích prvků. Tykají se vždy jen jedné organizace, popřípadě její určité organizační jednotky. (Sedlák, 2009, s. 288)

Normy hrají významnou roli při vytváření klima pro lidi pracující v organizacích. V některých organizacích, normy pomáhají zaměstnancům být produktivní a užít si jejich stanovení, zatímco v jiných organizacích, normy mohou způsobit nebo udržet opakující se problémy. (Applbaum a Anatol, 2009, s. 83 - 90) Sedlák (2009, s. 289) zmiňuje, že soustavu organizačních

norem organizací tvoří tyto druhy:

- Statuty - nejdůležitější druh, vymezují jejich postavení a činnost, složení a působnost orgánů, rámcovou organizační strukturu, případně jiné náležitosti
- Organizační řády a ostatní řády - popisuje organizační prvky organizace. Upravuje zejména organizační strukturu organizace, respektive příslušné organizační jednotky, funkce jednotlivých organizačních prvků a základní pravidla jejich vnitřního uspořádání a fungování.
- Směrnice - dynamickým druhem, který určuje způsob provádění jednotlivých funkcí organizace nebo jejich části a konkretizuje funkční náplně a vztahy organizačních prvků při jejich plnění. Směrnice mají obsahovat trvalá ustanovení, aby se podle nich mohly vytvářet určité stereotypy chování a automatismy fungování.
- Pokyny - jsou organizační normy vydávány zmocnění vedoucími jednotlivých útvarů na úpravu vybraných činností prováděných pracovníky těchto útvarů při plnění příslušných funkcí. Působnost pokynu se omezuje na útvar, pro který ho vedoucí vydal. Vydávají jejich vedoucí jednotlivých útvarů.
- Postupy - podrobně předepisují způsob a techniku provádění některých dílčích činností, například operací. Vydávají se tehdy, když je z nějakého důvodu nutné zvláště formálně upravit.

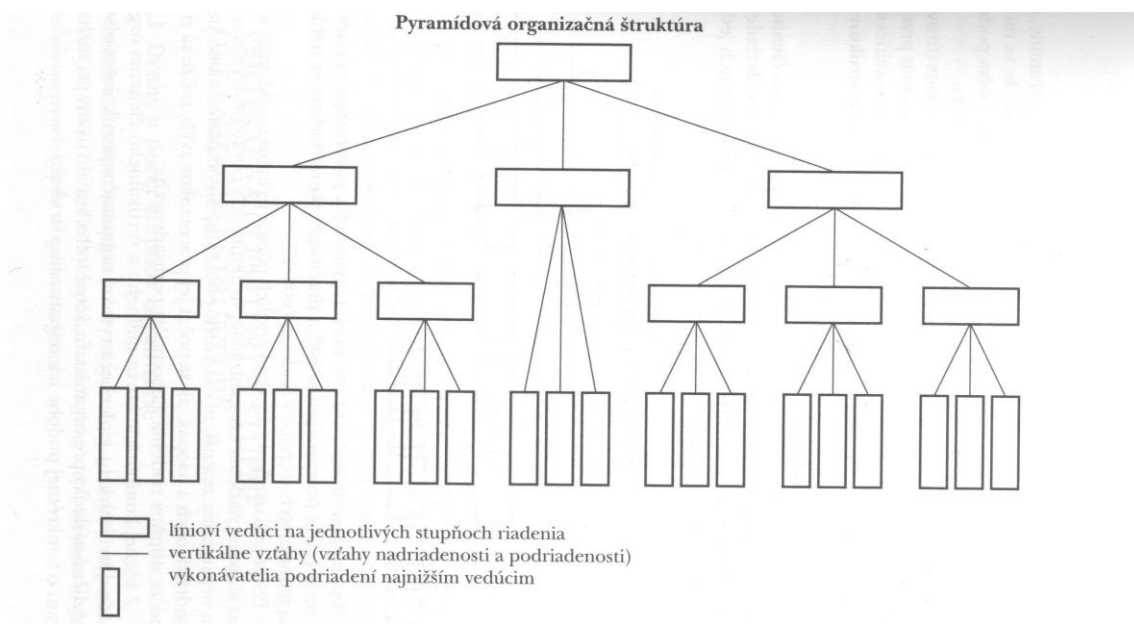
### **3.3 Konfigurace a typy organizační struktury podle členitosti**

Balbraith (1987, s. 343) uvádí, že termín organizační struktura se odkazuje na formální uspořádání mezi jednotlivci a skupinami, pokud jde o rozdělení úkolů, odpovědností a autoritou v rámci organizace.

Konfigurace (tvar) organizační struktury (organizační konfigurace) je výslednicí vertikálního a horizontálního členění organizace. Určuje ji jejich vzájemná kombinace. Organizační struktury organizací jsou hierarchickým uspořádáním soustavy pracovišť (lidí) a útvarů. Podobají se pyramidám, proto se jim říká, že jsou pyramidovými organizačními strukturami. Jejich základnu tvoří nejpočetnější skupina pracovníků - přímých vykonavatelů úkolů organizace.

Nad ní je už menší skupina vedoucích nejnižšího stupně řízení, nad kterými jsou další stále menší skupiny vedoucích, až nakonec následuje nejméně početná skupina nejvyššího managementu, na jejímž čele je jeden vrcholový vedoucí. (Sedlák, 2009, s. 228)

**Obrázek 4: Pyramidová organizační struktura**



Zdroj: Sedlák, 2009, s. 229

Sedlák (2009, s. 230) uvádí, že organizační struktury obvykle nemají tvar pravidelné pyramidy, ale často se směrem dolů rozšiřují nerovnoměrně, a to i tak, že se mohou střídavě rozšířit a zužovat a podobně. Závisí to od toho, jaký počet podřízených podléhá vedoucí na jednotlivých stupních řízení. Organizační struktura organizací se liší počtem stupňů (úrovní) podniků na jeho jednotlivých stupních podřízených jednomu vedoucímu. Podle toho se rozeznávají dva základní typy organizačních struktur:

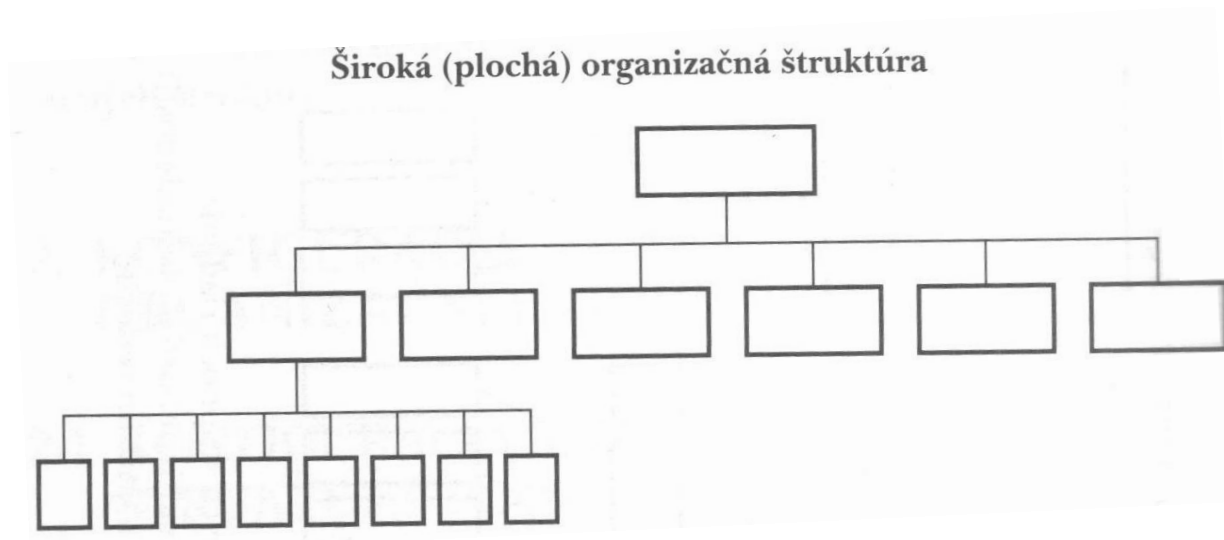
### 3.3.1 Široká organizační struktura

Má větší počet podřízených pracovníků na jednoho nadřízeného. Tato struktura je považována za výhodnější.

Široká, respektive plochá organizační struktura má malou vertikální členitost, tedy malý počet stupňů řízení, ale na jednotlivých stupních řízení je relativně hodně útvarů (pracovišť) a pracovníků podřízených jednomu vedoucímu. (Sedlák, 2009, s. 230)

„Při širokém rozpětí řízení má podnik méně organizačních úrovní a vzniká plochá organizační struktura.“(Synek a Kislingerová, 2010, s. 150) Jak je znázorněno v následujícím obrázku.

**Obrázek 5: Široká organizační struktura**



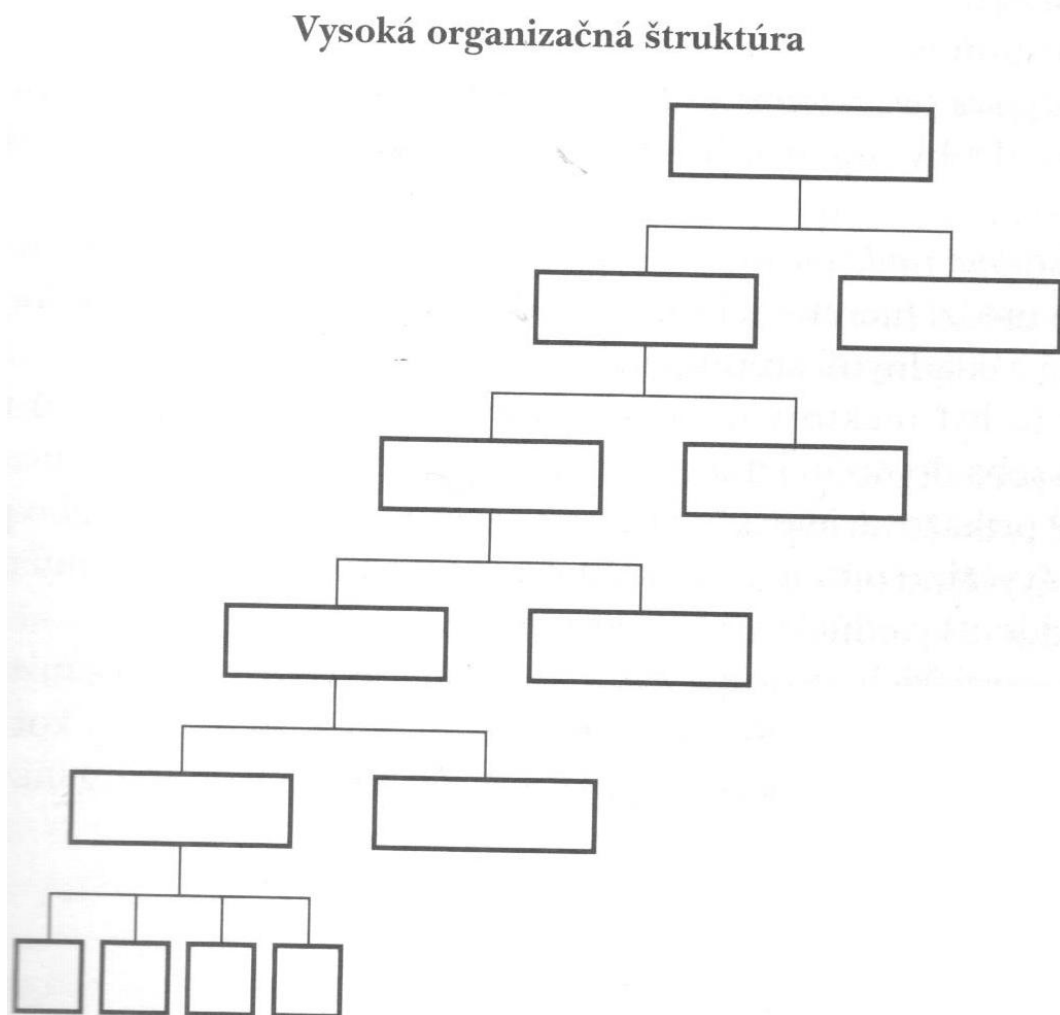
Zdroj: Sedlák, 2009, s. 230

### 3.3.2 Vysoká organizační struktura

Má relativně velký počet stupňů řízení a malý počet útvarů a pracovníků podřízených vedoucí na jednotlivých stupních řízení. Počet pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu a počet stupňů řízení v organizační struktuře jsou v obráceném vztahu. Pokud se organizace zmenší, má se snížit počet stupňů řízení nebo počet podřízených a naopak, pokud se počet jejích pracovníků zvýší, může se zvýšit počet stupňů řízení nebo počet podřízených. Z různé kombinace horizontálního a vertikálního členění organizační struktury, to je z ploché a vysoké vyplývají různé důsledky pro organizace, které je třeba brát v úvahu při rozhodování a konkrétní podobě jejich organizační struktury. (Sedlák, 2009, s. 231) Podle Synka a Kislingerové (2010, s. 150) se „zužováním rozpětí řízení znamená zvyšování počtu organizačních úrovní, v důsledku čehož se organizační struktura stává strmou.“



**Obrázek 6: Vysoká organizační struktura**



Zdroj: Sedlák, 2009, s. 231

### **3.4 Organizační uspořádání personálních funkcí**

Organizační struktura personálních funkcí se posuzuje ze dvou hledisek, a to nejprve z pohledu vnitřního uspořádání útvaru, kde je důležitá velikost organizace a rozsah vykonávaných personálních činností. Druhý pohled závisí na začlenění personálního útvaru spolu s personální prací do struktury organizace. (Koubek, 2008, s. 187). Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 940) uvádí, že podoba organizační struktury personálního řízení vychází pokaždé z určitých cílů a podmínek společnosti. Přesto existují specifické principy, kterými by se vnitřní organizační struktura moderního personálního řízení měla vést. Jejich dodržení zaručuje nejen to, že personální řízení podniku zahrnuje všechny významné činnosti, které moderní řízení lidských zdrojů požaduje, ale i to, že tyto činnosti jsou vzhledem ke své povaze, cílům a vzájemným

vztahům správně seskupeny, a to v zájmu synergií plynoucích z jejich společného vykonávání.

### **3.4.1 Základní třídění personálních funkcí**

Zkušenosti profesionálně řízených firem předvádějí, že činnosti, které personální útvary provozují, lze vzhledem k jejím cílům, povaze a odborným předpokladům rozdělit do sedmi základních, relativně homogenních oblastí. Tyto oblasti nemusejí vždy tvořit samostatné organizační jednotky, ve větších firmách se však mohou stát jádrem pro tvorbu vnitřní organizační struktury personálního útvaru. Patří k nim: personální administrativa, personální plánování a controlling, personální marketing, řízení a hodnocení výkonu, personální rozvoj a řízení znalosti, rozvoj organizace a zaměstnanecké vztahy. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 940 - 941)

Všechny činnosti týkající se zaměstnaneckých záležitostí by měly být soustředěny v jednom útvaru. Personální oddělení musí mít v podniku takové postavení, aby mohlo plnit své funkce a provádět veškeré personální činnosti, za které je zodpovědné (Palán, 2002, s. 200)

#### **3.4.1.1 Personální administrativa**

Spočívá hlavně správu pracovních smluv, mzdovou agendu, péči o zaměstnance a správu zaměstnaneckých výhod a personální informační systém, náleží k tradičním personálním funkcím z velké části rutinní povahy. V dnešní době bývá proto výrazně automatizována a mnohdy i částečně vyčleněna mimo firmu. Výpočet a sledování vývoje klíčových personálních ukazatelů pro potřeby personálního i celkového řízení firmy, a činnosti spojené s optimalizací administrativních personálních procesů, lze považovat také za personální administrativy. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 941)

Personální administrativa je historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spjaté se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. (Koubek, 2008, s. 210)

#### **3.4.1.2 Personální plánování a controlling**

Personální plánování vytváří prvek celkového plánovacího procesu firmy. Zahrnuje kvantitativní a kvalitativní plánování pracovní síly, plánování potřeb nových pracovníků

a způsobů jejich získání, pracovních a mzdových nákladů, počtu a kvality řídicích pracovníků, personálních rezerv a podobně. Jeho prvek je vyhodnocování pravého vývoje personálních stavů a nákladů v konkrétních oblastech personálního plánu a analýza jeho odchylek od očekávaných hodnot, to je personální controlling. Podobně jako personální plán přichází i personální controlling do struktury úplného controllingového systému firmy. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 941) Kociánová (2012, s. 99) uvádí, že personální controlling řeší vztah mezi personálním řízením a dosažením cílů organizace a míru podílu personálních opatření na úspěchu organizace. Poskytuje pohled na pozitivní přínos personálu a personálního řízení. Investice do pracovníků jsou v současné době jednou z největších nákladových položek, proto vlastníci a vrcholový management očekávají informace o přínosu do takové investice. Ty jim poskytuje personální reporting, který jim i poskytuje údaje o naplňování personální strategie, výsledky z porovnání organizace s konkurenčním trhem, o fungování personálního řízení i personálního útvaru vzhledem k podnikání organizace. Liniový management pak očekává od personálního reportingu pravidelné sledování určitých ukazatelů.

#### **3.4.1.3 Personální marketing**

Personální marketing obsahuje postupy, jejichž výsledným cílem je zajištění požadované pracovní síly firmy. Spadá k nim tvorba personálních požadavků na pracovní místa a jejich průběžná adaptace, opatření pracovníků počítaje v tom přípravy jeho metod, příprava a provádění výběrových řízení a představení firmy na pracovním trhu. Činnosti personálního marketingu odehrávají se v těsné součinnosti s liniovými manažery firmy; úkolem personalistů je dát liniovým manažerům v těchto činnostech poradenskou podporu, dbát na to, aby byly prováděny v souladu s personálním plánem, s odpovídající odborností a jednotnou metodologií a zabezpečovat jejich organizační průběh. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 941 - 942) Personální marketing podle Koubka (2007, s. 160) „představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“

#### **3.4.1.4 Řízení a hodnocení výkonu**

Spočívám v spolupráci personálního řízení při stanovování a schvalování výkonnostních cílů pracovníků, při jejich hodnocení, motivaci a odměňování. Cílem personálního managementu v okruhu řízení a hodnocení výkonu pracovníku je vytvoření standardizovaného systému

opakovaného individuálního hodnocení pracovníků umožňujícího zadat pracovníkům individuální cíle, poskytnout jim také zpětnovazební informaci o jejich výkonnosti, posoudit jejich osobní schopnosti ve vztahu k profilu schopností, požadovaných pro jejich pozici, určení jejich vzdělávací potřeby a cíle a propojit hodnocení jednotlivých složek výkonnost s nástroji odměňování. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 942). Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) je podle Armstronga (2007, s. 416) formální posuzování pracovníků, které se v rámci hodnotících rozhovoru provádí zpravidla jednou ročně, při kterém je hodnocen pracovní výkon za již uplynulé období

#### **3.4.1.5 Personální rozvoj a řízení znalostí**

Personální rozvoj obsahuje jak přípravu a zabezpečení podnikového odborného a manažerského vzdělávání, tak i spoluúčast na určení stávajících i budoucích skupinových a individuálních vzdělávacích potřeb. Podstata pro tyto činnosti jsou vedle celkové firemní strategie hlavně hodnotící rozhovory se zaměstnanci, požadavky manažerů, personální audity, eventuálně další analýzy pracovního a personálního potenciálu zaměstnanců hodnotící výkonové i vývojové předpoklady osob. Výsledkem těchto činností je produkce základních vzdělávacích modulů pro vybrané typy pracovních pozic, tak příprava individuálních rozvojových plánů, sloužících dalšímu rozvoji pracovní, osobní a řídicí kvalifikace. S personálním rozvojem úzce souvisí proces řízení znalostí, jehož cílem je dokumentace a rozšiřování klíčového firemního know-how na základě informačního systému i prostřednictvím firemních setkání a seminářů. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 942) Personální rozvoj je podle Mužika (1999, s. 150) hospodářská funkce podniku, která je zaměřena na to, aby se pracovníkům zprostředkovala kvalifikace ke zvládnutí současných a budoucích požadavků na jejich pracovní výkon.

#### **3.4.1.6 Organizační rozvoj**

Hlavní činnost je rozvoj a tvorba organizační struktury firmy, produkce a rozvoj systémů motivace, organizace pracovní doby a odměňování individuálních skupin zaměstnanců zajišťujících kompetitivní současně. Avšak nákladově efektivní strukturu odměňování definování hlavních firemních hodnot, vytvářející základ firemní kultury společnosti, i činnosti spojené s optimalizací jednotlivých firemních procesů. Zařazení těchto činností mezi funkce personálního managementu souvisí s jeho rostoucí odpovědností firmy za růst firemní výkonnosti a produktivity i připravenosti firmy na provádění změn. Výsledkem není jen

organizační řád, řídicí a organizační směrnice firmy, ale i dokumentace vztahující se k nové podobě firemních procesů a pracovních pozic. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 943) Armstrong (2002, s. 245) uvádí, že organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu.

#### **3.4.1.7 Zaměstnanecké vztahy**

„Řízení zaměstnaneckých vztahů zahrnuje především řízení procesu kolektivního vyjednávání a správu kolektivní smlouvy“. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 943). Podle Armstronga (2002, s. 450) zaměstnanecký (pracovní) vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, či vůbec pracovníky na pracovišti.

### **3.5 Shrnutí teoretické části**

S podnikovou kulturou se setkáváme ještě dříve, než před samotným vstupem do společnosti. Můžeme jí rozdělit do mnoha modelů, typologií a typů. Nedílnou součástí podnikové kultury je formalizace organizační struktury a normy. V neposlední řadě podniková kultura spadá do organizačních uspořádání personálních funkcí.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Obecné charakteristiky zkoumaného podniku

Zkoumaný podnik byl založen zřizovací listinou Ministerstva průmyslu ČRS 1. ledna 1950 dříve jako Vertex n. p. Z původních provozů v Polubném a Kořenově se výroba přenesla do Hradce Králové. Po dokončení výstavby nového závodu v Litomyšli se sídlo ředitelství Vertexu přestěhovalo k 1. dubnu 1954 do Litomyšle. Koncem 70. let byly vytvořeny nové provozy hodonického závodu s moderní jednostupňovou technologií výroby skleněného vlákna. V roce 1990 vznikla státní akciová společnost Vertex a o tři roky později byl Vertex privatizován. Společnost se v roce 1998 stala vlastníkem majoritního podílu akcií Vertexu nadnárodní společnost Sant-Gobain. V roce 2006 změna právní formy podnikání z Saint-Gobain Vertex, a.s. se změnil na Saint-Gobain Vertex, s.r.o. O pět let později v září 2011 proběhla změna celého názvu na SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.<sup>1</sup>

### 4.2 Historie zkoumaného podniku

Závod Hodonice byl začátkem roku 1950 vybudován adaptací bývalého hodonického pivovaru a sladovny. Pracovníci byli zaškolováni ve sklárnách v Příchovicích, ze kterých bylo později nainstalováno i strojně-technologické zařízení. Svoji činnost závod v Hodonicích zahájil v září 1950, závod zastupoval p. Josef Šindelář. Výroba byla zaměřena na skelnou přízi Angora pomocí technologie elektrického tavení skleněných tyčinek odporově vyhřívanou spirálou. V prvních letech činnosti závodu docházelo k velkým změnám jak stavebním, technologickým, tak i zaměstnaneckým. Nejkritičtější byl rok 1953; chyběl odbyt, vyrábělo se na sklad, nastalo rozladění mezi zaměstnanci, projevovala se špatná pracovní morálka a uvažovalo se o zrušení závodu. Ve druhé polovině roku 1954 došlo ke zlepšení - zvýšila se kvalita, odbyt a došlo k rozšíření výrobní haly o pravé křídlo.<sup>2</sup>

V 60. letech došlo k velkému zvýšení odbytu a prostory starého závodu měly být rekonstruovány na základě Investiční studie z května 1966. Ukázalo se, že pouhé rozšíření by nestačilo, a proto v roce 1971 byl vypracován projekt na výstavbu nového závodu v místech staré cihelny. V tomto roce došlo také k rozšíření výrobního programu o novou technologii – zpracování odpadu se skelným vláknem formou textilního mykání a šití

---

<sup>1</sup> Zdroj: <http://www.adfors.com/asia/cz/Ospolecnosti>

<sup>2</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

s finálním výrobkem ARAVER.<sup>3</sup>

Dne 10. října 1974 byl položen základní kámen ke stavbě nového závodu. Byla zde uplatněna výroba skleněného vlákna technologií jednostupňovým tažením. Projektovaná kapacita nového závodu byla 5.053 tun za rok oproti dosavadním 1.450 tunám vyráběným v stávajícím závodě. Zaměstnanci byli zapracováni ve výzkumném a vývojovém pracovišti v Litomyšli, ve kterém se jednostupňové tažení již používalo. Výroba do zahájení provozu v novém závodě probíhala v prostorách starého závodu, který se neustále rozšiřoval díky zvyšující se výrobě.<sup>4</sup>

Od 1. ledna 1978 byl závod zařazen pod Sklo Union Vertex, koncernový podnik Litomyšl s hlavním sídlem v Teplicích.

Stavba nového závodu se zpozdila z důvodu nedostatku stavebního materiálu a pracovních sil. Doba výstavby se prodloužila z 35 na 51 měsíců. 15. února 1979 byl po vytemperování a odstranění četných nedodělků zapálen 1. vanový agregát. Jeho provoz byl oficiálně zahájen 23. března 1979. První skleněné vlákno v novém závodě bylo vyrobeno dne 26. března 1979. 23. května se uskutečnilo zapálení druhého vanového agregátu. 22. září 1979 vydalo generální ředitelství Sklo Union Vertex Teplice stanovisko, ve kterém označuje provozní zařízení objektů za způsobilé k bezpečnému a plynulému provozu. Závod se neustále potýkal s nedostatkem zaměstnanců, především pak tahačů. V těchto měsících docházelo k velkým výkyvům v počtu zaměstnanců. Pro jejich stabilizaci byly postaveny nové byty. Se zahájením výroby v novém závodě se výroba skleněného vlákna tavením skleněných tyčí na starém provozu postupně omezovala, až došlo 30. listopadu 1979 k jejímu definitivnímu zastavení. Zůstala jen linka „ARAVER“.<sup>5</sup>

Výrobní program v novém závodě se rozšířil na výrobu skleněného skaného hedvábí, skleněného objemovaného hedvábí a skleněných rohoží ARAVER (na „starém“ závodě). V roce 1981 došlo zároveň s generální opravou také k modernizaci vany I z důvodu navýšení výroby vlákna o 50 %. 80. léta byla hodnocena jako problematická především vinou špatné kvality vstupních surovin, nedostatku pracovních sil, především tahačů.<sup>6</sup>

Začátek 90. let byl ve znamení listopadových událostí roku 1989. 1. prosince 1990 vznikla akciová společnost Vertex se sídlem v Litomyšli. Tím došlo k posílení samostatnosti

---

<sup>3 4 5 6</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

a rozhodovacích pravomocí jednotlivých divizí. V důsledku reformy hospodářství se snížil odbyt v tuzemsku a vznikaly potíže s placením dluhů. Vertex, a. s. se dostala do druhotné platební neschopnosti. Výroba se však nezastavila. Začaly se testovat nové výrobky, především v sérii ECO, což bylo nutností z hlediska požadavků trhu.<sup>7</sup>

V roce 1993 byl Vertex privatizován. O rok později, v roce 1994 se vedení Vertexu rozhodlo pro velkorysou investici – náročnou rekonstrukci všech svých provozů, zejména pak litomyšlského závodu, jehož modernizace proběhla podle technické licence japonské firmy Nitto Boseky. Dalším důležitým krokem byly ekologické investice k dosažení úplné ochrany ovzduší a splnění požadovaných limitů Evropské unie na ochranu životního prostředí.<sup>8</sup>

Další zásadní zlom znamenal pro Vertex rok 1998, kdy se vlastníkem majoritního podílu akcií společnosti stala nadnárodní společnost Saint-Gobain. V souvislosti se zapojením do organizační struktury Saint-Gobainu byla ustavena prodejní organizace Vertex Reinforcements Bohemia, s. r. o., která zajišťuje prodej primárních výrobků firmy Vertex v regionu střední a východní Evropy. V lednu 2000 začala výroba tkanin a fasádní mřížky-perlinky v nově založené dceřiné společnosti: VERTEX FABRICS, s. r. o.<sup>9</sup>

V říjnu 2001 došlo ke změně obchodního jména na Saint-Gobain Vertex, a.s. V říjnu 2001 byla rovněž zahájena rozsáhlá investice v závodě 3 Hodonice, a to výstavba vany 5, jejíž uvedení do provozu bylo v září roku 2003.<sup>10</sup>

V roce 2006 se odehrála, pro podnik významná událost, proběhla změna právní formy podnikání. Saint-Gobain Vertex, a.s. se změnil na Saint-Gobain Vertex, s.r.o. a přešel tak z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. O pět let později, v září 2011 prošel změnou dokonce celý název společnosti, na SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.<sup>11</sup>

V roce 2011 se uskutečnil rozsáhlý projekt výstavby nového výrobního komplexu, kam se postupně přesouvala produkce závodu 4 Moravský Krumlov. Prostory podniku v Moravském Krumlově nesplňovaly kapacitní a logistické požadavky. Důležitý pro personální činnosti je skutečnost, že většina pracovníků z Moravského Krumlova akceptovala přesun pod závod Hodonice, a to i přes fakt, že nyní musí zaměstnanci absolvovat několikrát delší vzdálenost do

---

<sup>7</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

<sup>8</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

<sup>9</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

<sup>10</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

<sup>11</sup> Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



zaměstnání.<sup>12</sup>

Společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. je zapojena do několika celosvětových uznávaných programů řízení jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Mezi ně patří například program, který se nazývá WCM (World Class Manufacturing). Zkratka WCM označuje podnik, který má výrobu na světové úrovni. Jedná se o integrovaný systém vedoucí k redukci nákladů, zvyšování kvality a flexibility. V prosinci 2013 slavil podnik úspěch, a to získání bronzové medaile za aktivity v programu a zařadil se mezi pět předních světových firem, které vlastní toto ocenění.<sup>13</sup>

---

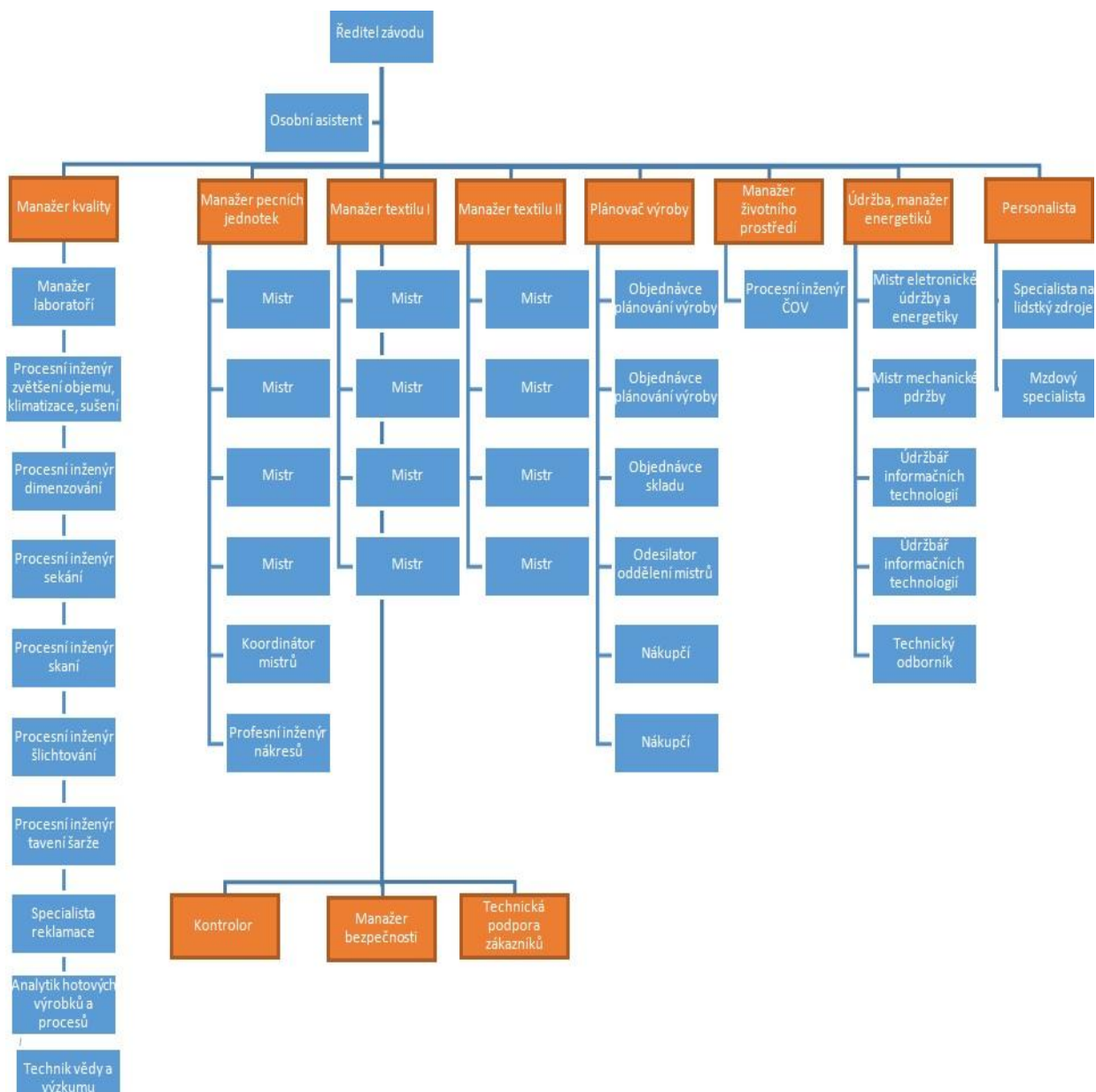
<sup>12</sup> Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

<sup>13</sup> Zdroj: firemní časopis Vlákno

### 4.3 Organizační struktura závodu Hodonice

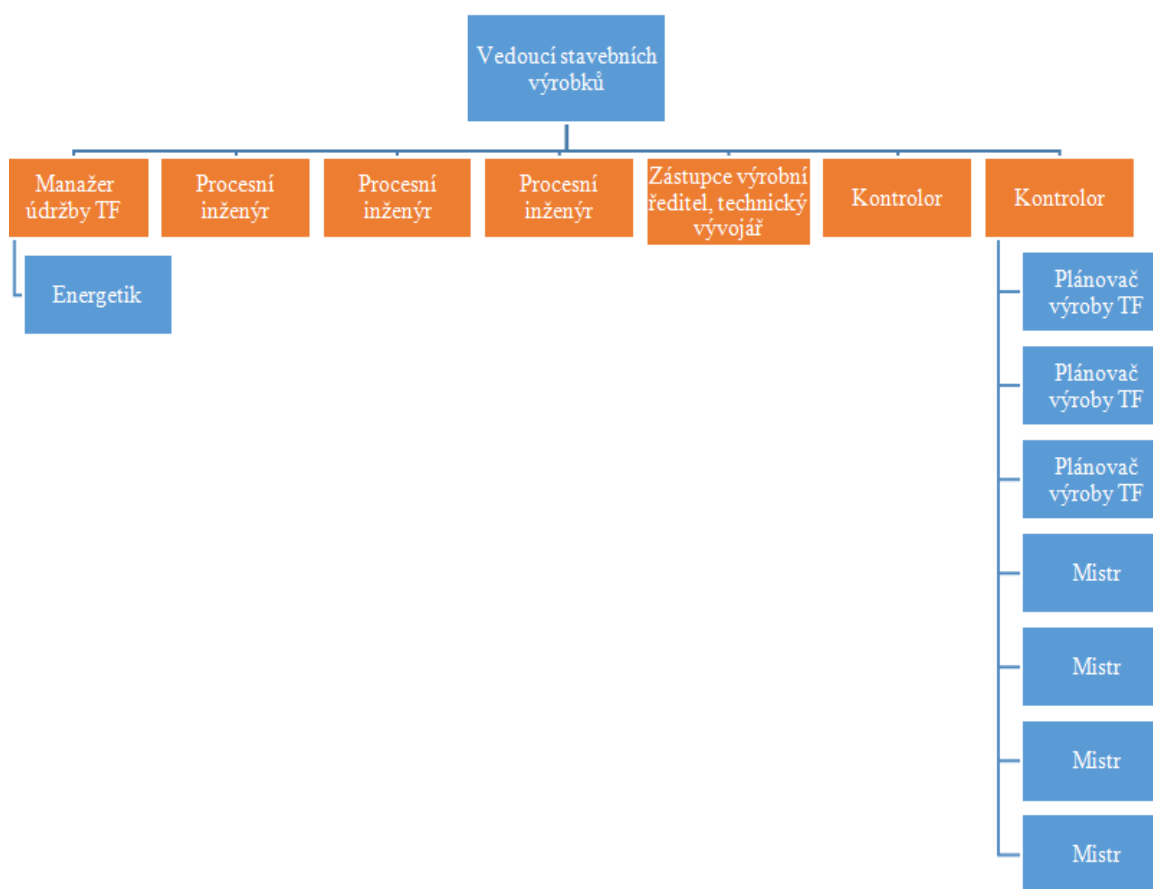
V čele hodonického závodu stojí ředitel, který je přímo nadřízen vedoucích všech provozů a úseků. Celý závod se rozděluje na dvě části, první část je původní a druhá část je přestěhovaný Moravský Krumlov. Obě části patří pod jednu společnost.

Obrázek 7: Původní část závodu



Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

**Obrázek 8: Přesunutá část závodu**



Zdroj: Personální oddělení SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

## 4.4 Strategie a cíle zkoumaného podniku

SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. má rozdělené své strategie a cíle na dvě části. První část je z hlediska dlouhodobého a druhá část krátkodobého zaměření.

### 4.4.1 Dlouhodobé zaměření

Hlavní cíl společnosti je být silným regionálním partnerem, který je viditelný a známý pro širokou škálu lidí.

Jednotlivé dlouhodobé aktivity:

PR - Agentura EPIC<sup>14</sup> - v této aktivitě se společnost zaměřuje na tiskové zprávy včetně monitoringu a schůzek s novináři. Projekt se nazývá ADFORS GRANT, který slouží k podpoře vybraného projektu v oblasti sociálního, životního prostředí, kultury a sportu dětí a mládeže. Jedná se o neziskové organizace a fyzické osoby s mentálním nebo zdravotním postižením.

Dny otevřených dveří - ve frekvenci 3 let podnik dělá dny otevřených dveří s doprovodným programem. Program se věnuje představení produktu Saint-Gobainu, první pomoci, prohlídce všech výrob a dětem zpřístupňuje odpoledne formou her a soutěží.

CSR<sup>15</sup> aktivity pro zaměstnance – pro společnost je hlavní priorita bezpečnost, pravidelně investuje do bezpečnosti zaměstnanců. Dobrovolnictví zaměstnanců v sociálních střediskách. Jednou ročně společnost pořádá „ADFORSIÁDU“ - den pro zaměstnance Saint-Gobainu, který slouží na sportovní vyžití.

Firemní časopis – společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. vydává firemní časopis s názvem Vlákno a to desetkrát do roka. Časopis informuje o dění ve společnosti vydáván pro regionální obyvatele

Spolupráce se školami – společnost pořádá exkurze pro žáky a studenty od základních po vysokých škol. A také nabízí odborné praxe.

#### **4.4.1 Krátkodobé zaměření**

Společnost se krátkodobě zaměřuje na udržení své stávající zaměstnance a je volbou číslo jedna pro zaměstnance nové.

Letákové kampaně - prostřednictvím české pošty

Reklama v rádiu – SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. se zaměřuje na nejposlouchanější rádio v regionu

Doporučení od zaměstnanců – společnost se snaží vytvořit, co nejlepší podmínky pro své zaměstnance. Očekávání dobré reference od zaměstnanců.

Logo je vidět – zaměstnanci si mohou zakoupit za výhodnou cenu firemní cyklodresy z kvalitního materiálu.

---

<sup>14</sup> Epic je firma specializující na právní prostředí, průmysl, obchod, cestování a životní prostředí

<sup>15</sup> Corporate social responsibility - společenská odpovědnost firem/organizací

## 4.5 Zaměstnanecké výhody a benefity

V zkoupaném podniku je nabízeno zaměstnancům mnoho výhod a benefitů. Ty jsou fixně poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní zařazení, využití nebo nevyužití.

Jednotlivé benefity a výhody pro zaměstnance v hodonickém závodě:

Nadstandardní délka dovolené - zaměstnanci pracující v hodonickém závodě mají právo na nadstandardní délku dovolené na zotavenou. Zákon stanoví čtyři týdny pracovního odpočinku v kalendářním roce, ale firma SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. nabízí svým zaměstnancům týdnů pět. Respektive 17,5 směny zaměstnancům v nepřetržitém provozu a 25 pracovních dní technicko-hospodářským pracovníkům se stanovenou týdenní pracovní dobou.

Příspěvek na soukromé pojištění zaměstnavatele ve výši 800 Kč - jedná se o částku, kterou zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na účet penzijního pojištění a investičního životního pojištění. Zaměstnanec má možnost si zvolit mezi různými penzijními fondy a pojišťovacími ústavy. Příspěvek má formu nepeněžního plnění, kterou si každý může rozdělit v určitém poměru mezi penzijní pojištění a investiční životní pojištění.

Závodní stravování - zaměstnanci mají možnost nakupovat stravování v hodonickém závodě za výhodné ceny. Jako jsou polévka za jednu korunu, hlavní jídlo za tři koruny, minutka za osmnáct korun, zeleninový nebo ovocný salát za jednu korunu a dezert za třináct korun.

Skupinové pojištění MetLife - každému zaměstnanci je měsíčně přispíváno na skupinové životní a úrazové pojištění.

Zdravotní péče - zaměstnavatel také nabízí výhody na zdravotní péči. Jako jsou očkování proti chřipce, preventivní lékařská prohlídka a takzvané „dny zdraví“. Akce s názvem dny zdraví se koná každoročně v rámci celé skupiny Saint-Gobain, která nabízí například týden zdravé výživy, rychlé lékařské vyšetření, kontrola a seřízení jízdních kol, instruktáž o poskytování první pomoci atp.

Odměny při významných pracovních a životních výročích - odměny jsou za odpracované roky ve společnosti, při odchodu do důchodu a při dovršení padesáti a šedesáti let. Získává je zaměstnanec za dobře odvedenou práci.

Mimořádné odměny - další forma poskytovaných výhod jsou v podobě Flexi poukázek (Flexi

Passů), který zaměstnanci dostávají v určité době a výši, kterou vytyčuje kolektivní vyjednávání mezi odbory a vedením společnosti.

Vzdělávání - zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností a kurzy profesních dovedností.

Zvýhodněná nabídka nových vozů ŠKODA - každý zaměstnanec má právo si zakoupit nový vůz značky Škoda, a to se slevou 11 - 15 % dle vybraného modelu.

Pitný režim - v letních měsících jsou nabízeny zaměstnancům ochranné nápoje, jedná se o certifikované ochranné nápoje obsahující vitamíny s různými příchutěmi.

Výhodný zaměstnanecký tarif – jeden z mobilních operátorů nabízí zaměstnancům společnosti široký výběr výhodných tarifů.

Zvýhodněná nabídka produktů bankovních organizací - zkoumaný podnik spolupracuje se čtyřmi peněžními ústavami, které nabízí zaměstnancům SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. zvýhodněné bankovní a pojišťovací produkty. Jako jsou poskytnutí úvěru se zvýhodněnou úrokovou sazbou, doživotní vedení osobního účtu zdarma atp.

## **4.6 Dotazníkové šetření**

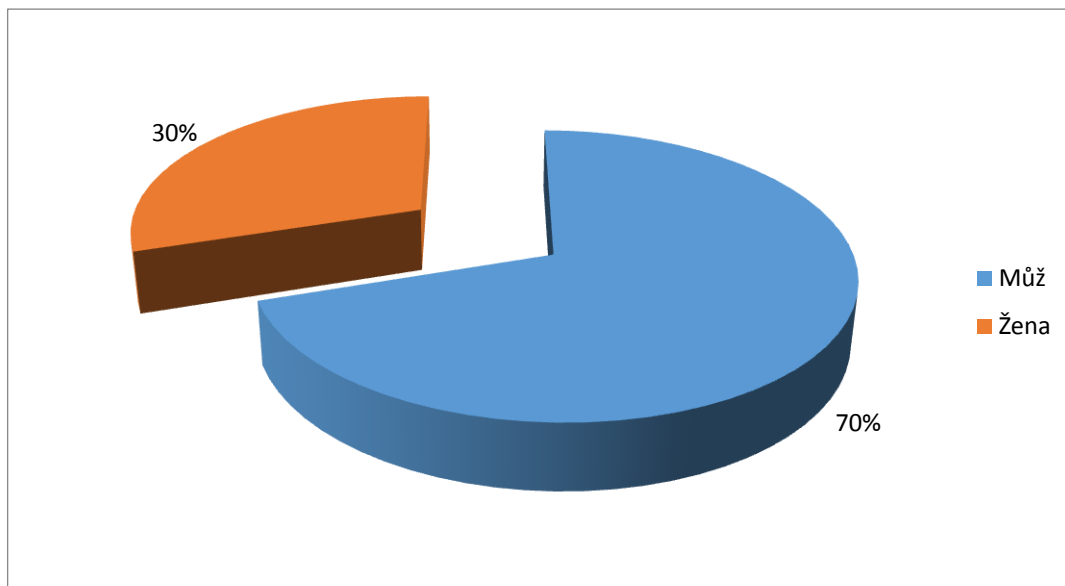
Společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., závod Hodonice zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Průzkum byl proveden na základě sestaveného dotazníku. Dotazník byl mezi zaměstnance společnosti poslán elektronickou formou prostřednictvím personálního oddělení. Zaměstnancům bylo posláno dotazníků celkem 70 a vráceno 20, což odpovídá 28,57% návratnosti.

Výsledky dotazníkového šetření jsou vyjádřeny pomocí výsečových grafů, které u většiny otázek graficky znázorňují odpovědi všech zaměstnanců dohromady a slovní interpretace. Výpočty jsou uváděny v procentech.

## 4.6.1 Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 - Uveďte vaše pohlaví

Graf 1: Pohlaví

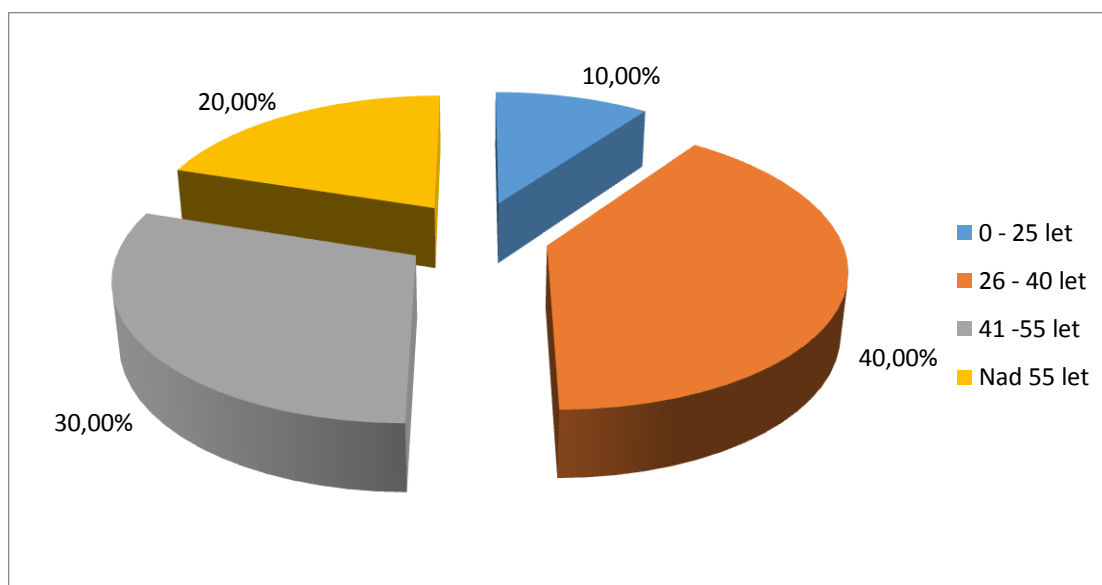


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 1 byla zaměřena na pohlaví respondentů. Odpovědělo dvacet respondentů, což je plný počet. Z grafu vyplývá, že dotazovaných byla větší část mužského pohlaví, a to 14 zaměstnanců (70 %).

Otázka č. 2 - Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf 2: Věkové zařazení

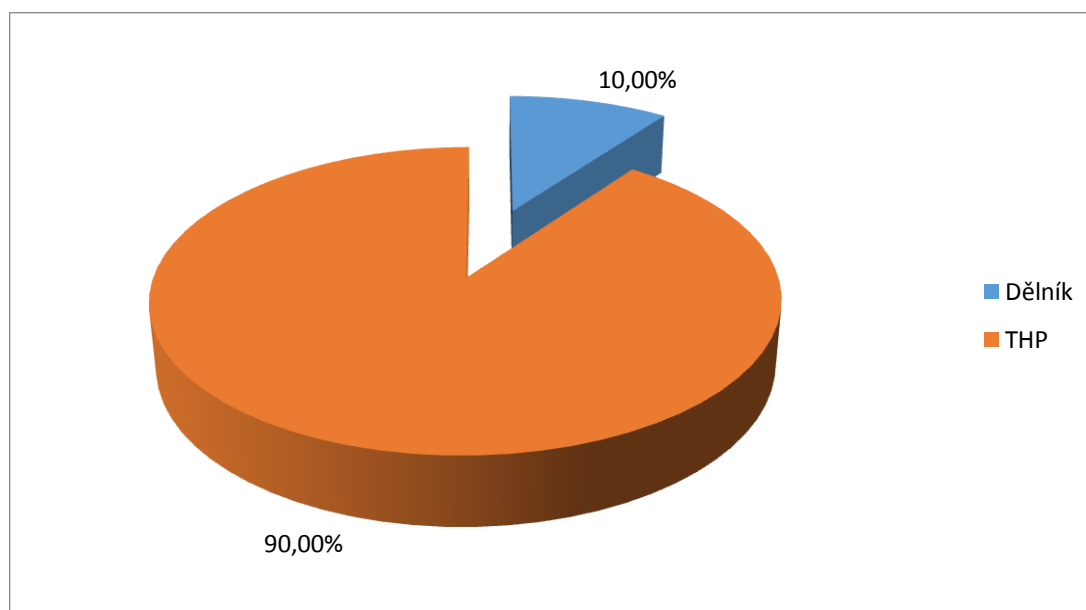


Zdroj: Vlastní výpočty

Druhá otázka byla zaměřena na věk. Z grafu lze zjistit, že nejvíce respondentů má od 26 - 40 let, což je 40 % z celkového počtu. Dále jsou to respondenti od 41 – 55 let a nad 55 let. A naopak pouze jeden zaměstnanec má pod 0 - 25 let, což odpovídá 10 %

Otázka č. 3 - Na jaké pracovní pozici pracujete?

**Graf 3: Pracovní pozice respondentů**



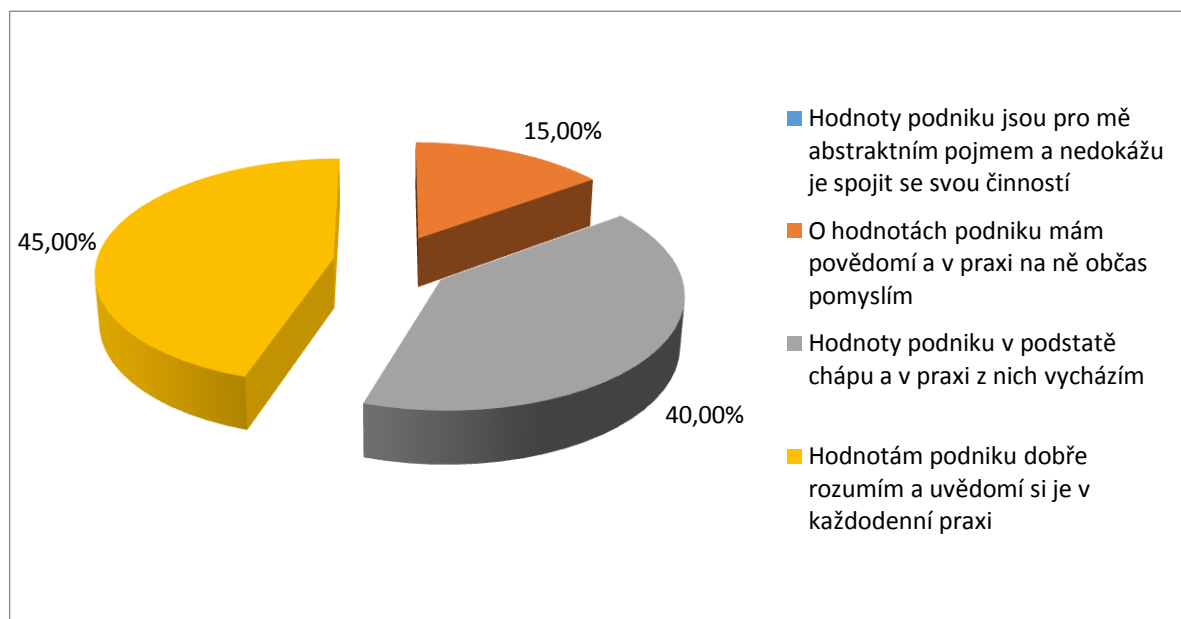
Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 3 byla zaměřena na pracovní pozice respondentů. Osmnáct tázajících (90 %) odpovědělo, že vykonávají práci na pozici THP (technicko-hospodářský pracovník) a pouhých 10 % respondentů provádějí dělnické práce.



Otázka č. 4 - Seznámil/a jste se s podnikovými hodnotami?

**Graf 4: Využívání podnikových hodnot**

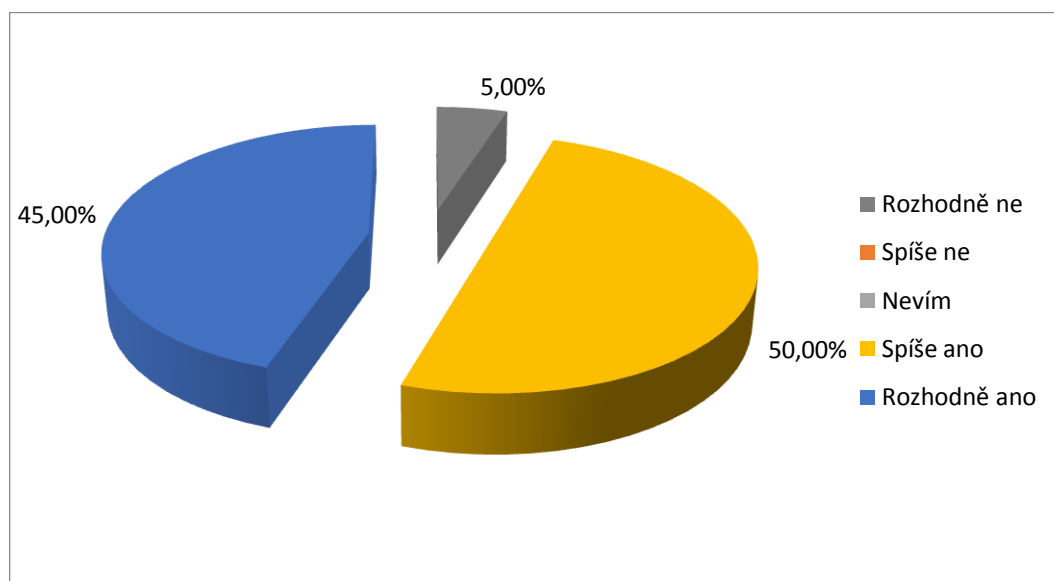


Zdroj: Vlastní výpočty

V otázce týkající se obeznámení podnikových hodnot, devět (45 %) respondentů odpovědělo, že hodnotám podniku dobře rozumí a uvědomují si je v každodenní praxi. Hodnoty podniku v podstatě chápu a v praxi z nich vycházím, odpovědělo osm (40 %) respondentů. Tři (15 %) zaměstnanci mají o hodnotách podniku povědomí a v praxi na ně občas pomyslí. Žádnému z dotazujících, hodnoty podniku nejsou abstraktním pojmem nebo si je nedokáže spojit se svou činností.

Otázka č. 5 - Jste s prací ve společnosti spokojen/a?

**Graf 5: Spokojenost s prací**

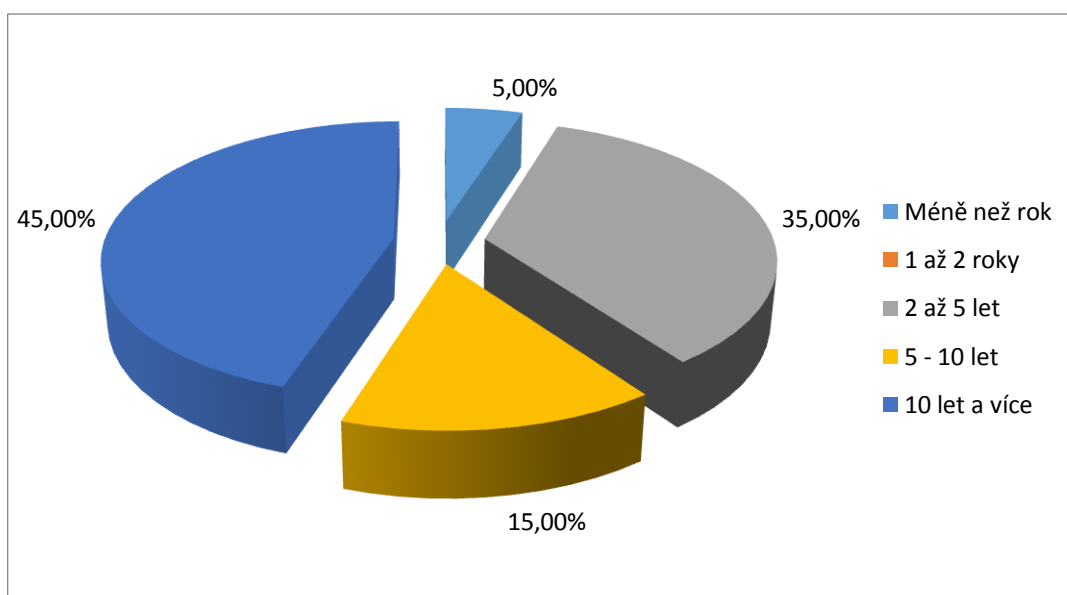


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 5 se zabývá spokojeností práci ve společnosti. Převážná část respondentů odpověděla spíše ano (50 %) a rozhodně ano (45 %). Jeden zaměstnanec odpověděl, že rozhodně není spokojen s prací ve společnosti. Nikdo nezvolil možnost nevím a spíše ne.

Otázka č. 6 - Jak dlouho předpokládáte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

**Graf 6: Předpoklad uspokojování práce ve společnosti**

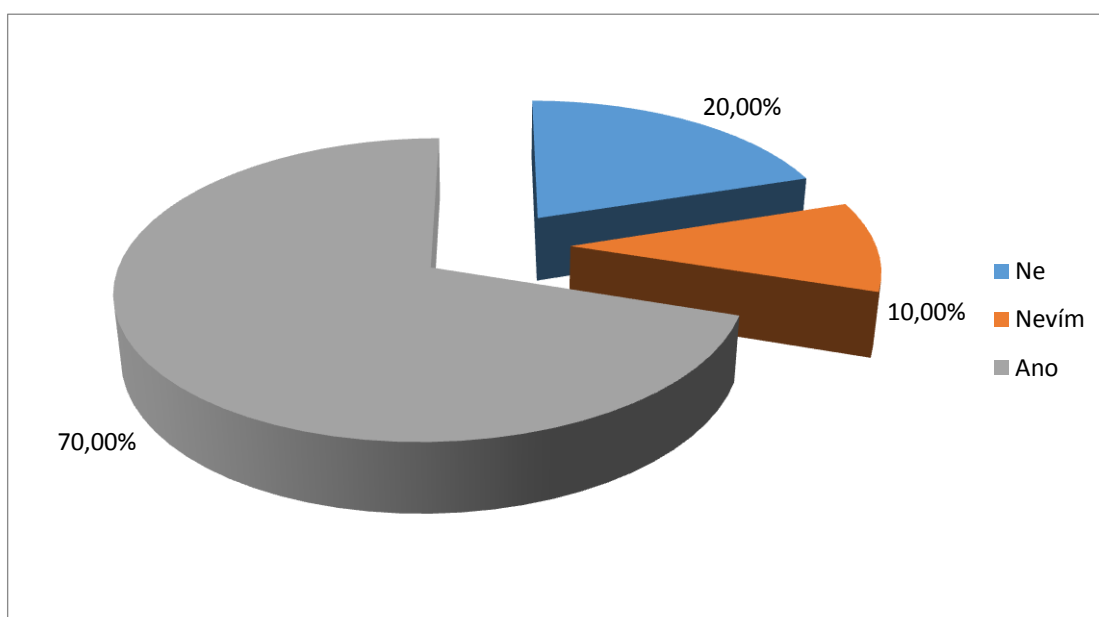


Zdroj: Vlastní výpočty

Další otázka se zabírala tím, jak dlouho respondenti předpokládají, že je práce ve společnosti bude ještě uspokojovat. Největší část odpovědělo 10 let a více, konkrétně devět respondentů, což odpovídá 45 %. 2 až 5 let odpovědělo sedm (35 %) tazajících a 5 – 10 let odpověděli tři (15 %) tazající. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl méně než rok. 1 až 2 roky neodpověděl nikdo.

Otázka č. 7 - Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

**Graf 7: Pochválení za dobře provedenou práci**

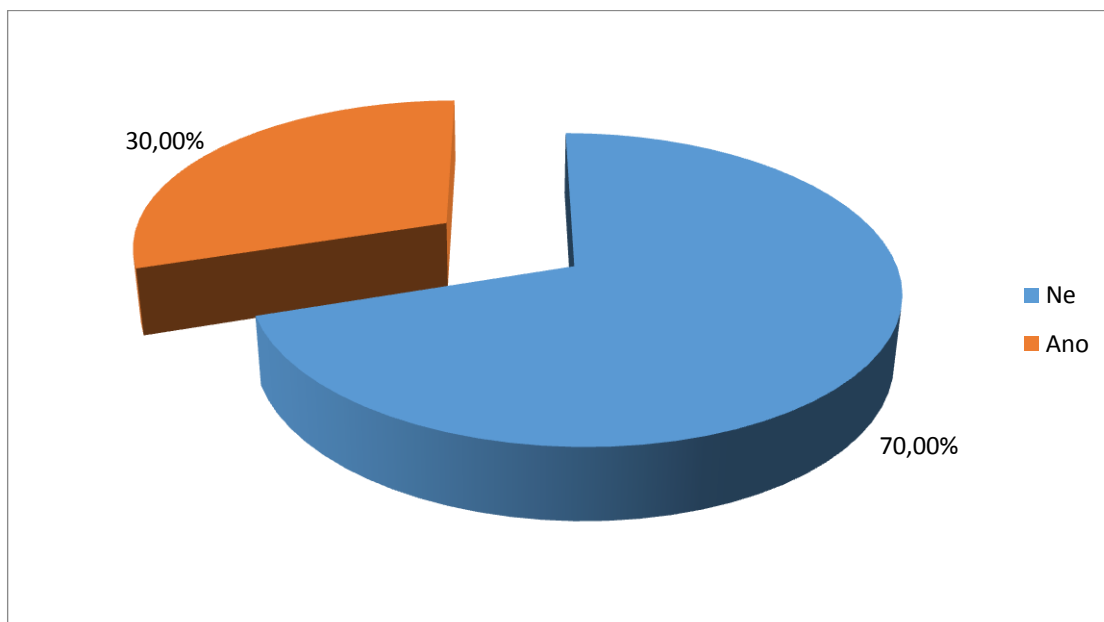


Zdroj: Vlastní výpočty

Většina respondentů byla v posledním měsíci pochválena za dobře provedenou práci, konkrétně čtrnáct, což je 70 %. Čtyři (20 %) odpověděli, že nebyli pochválení a dva o tom nemají tušení.

Otázka č. 8 - Bývá vaše práce ohodnocena jinak než mzdou nebo pochvalou či pokáráním?

**Graf 8: Ohodnocení práce jinak než mzdou nebo pochvalou či pokáráním**



Zdroj: Vlastní výpočty

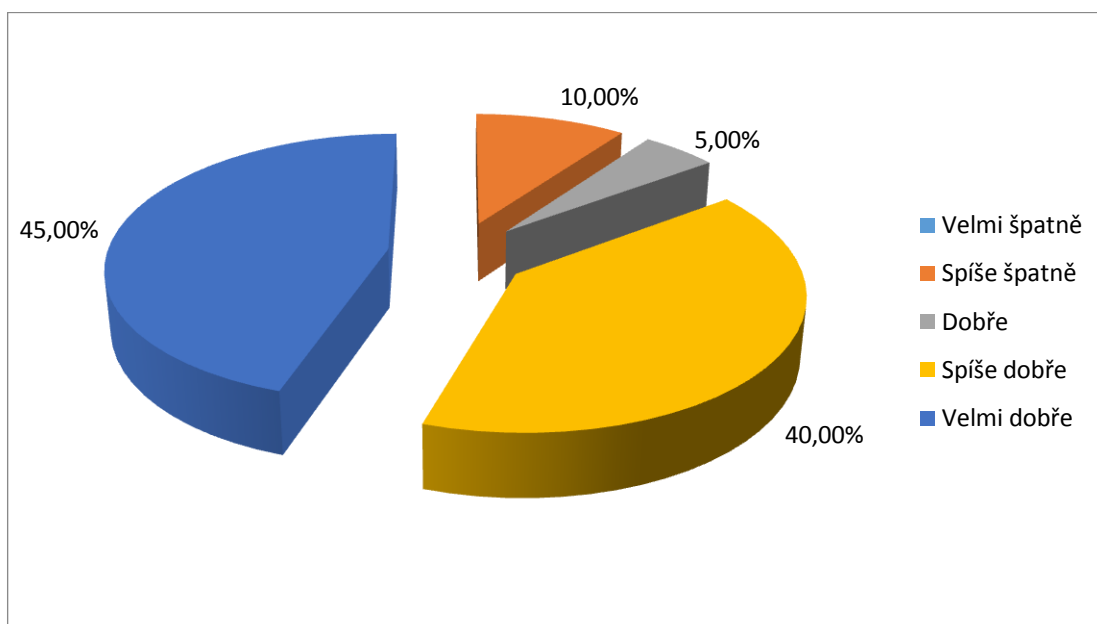
Osmá otázka se zabírala ohodnocení práce, a to jinak než mzdou nebo pochvalou či pokáráním. Čtrnáct respondentů odpovědělo, že nemají jinak hodnocenou práci než mzdou, což je 70 %. A zbylých šest (30 %) respondentů uvedlo, že mají ještě jinak ohodnocenou práci, což uvedli do následující otázky.

Otázka č. 9 - Pokud ano, prosím uveďte jak nebo čím?

Respondenti uvedli: že je pro ně důležitá zpětná vazba, uznání kolegů a investice vedení společnosti do fungování vztahů na pracovišti. Další respondenti píší ohledně benefitů, jako jsou Flexi Passy, vzdělávacích kurzů, teambuildingových akcí atp.

Otázka č. 10 - Jak hodnotíte v současné době vztahy na Vašem pracovišti?

**Graf 9: Hodnocení vztahů na pracovišti**

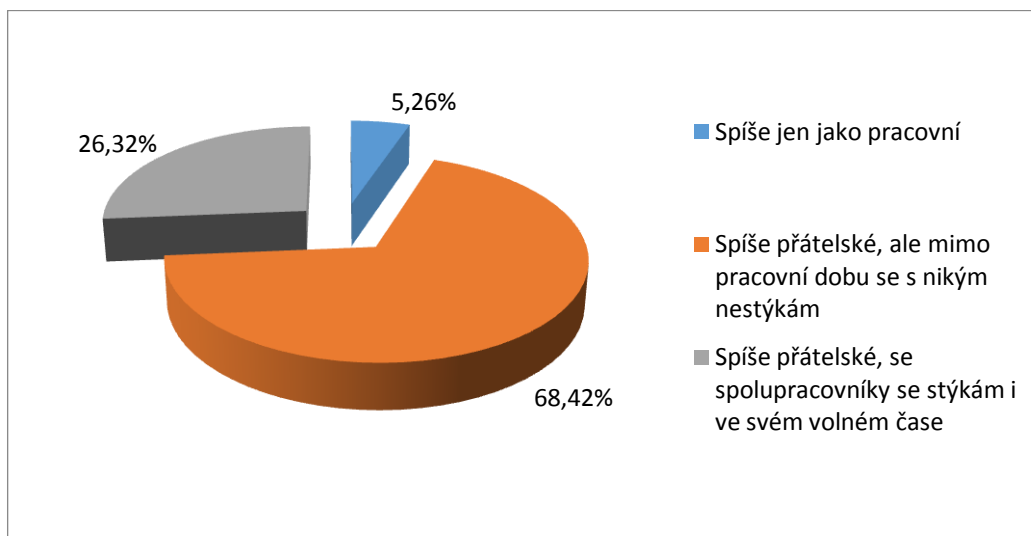


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka se zabývá hodnocení vztahu zaměstnanců na pracovišti. Převážná část dotazujících odpovědělo kladně, devět respondentů považuje vztahy na pracovišti velmi dobré, což je 45 % z celkového počtu. Osm (40 %) odpovědělo spíše dobré, pro dva zaměstnance vztahy jsou spíše špatné. Jeden respondent zmínil, že na pracovišti jsou dobré vztahy a nikdo se nevyjádřil pod položku velmi špatné.

Otázka č. 11 - Vztahy mezi spolupracovníky byste hodnotil/a?

**Graf 10: Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky**

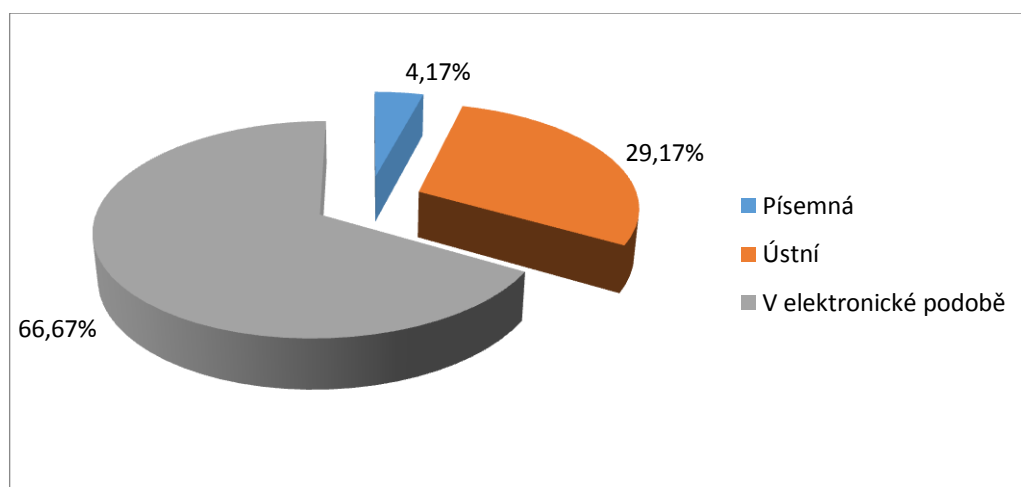


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 11 se zaměřuje na hodnocení vztahů mezi spolupracovníky. Většina dotázaných považuje vztahy za spíše přátelské, ale mimo pracovní dobu se s nikým nestýkají, konkrétně třináct respondentů, což odpovídá 68,42 %. Pět (26,32 %) odpovídající považují vztahy mezi spolupracovníky spíše za přátelské, se spolupracovníky se stýkají i v jejich volném čase. Pouze jeden (5,26 %) hodnotí vztahy spíše jen jako pracovní.

Otázka č. 12 - Jaký typ komunikace mezi zaměstnanci se ve Vaší firmě používá nejčastěji?

**Graf 11: Typ komunikace mezi zaměstnanci**

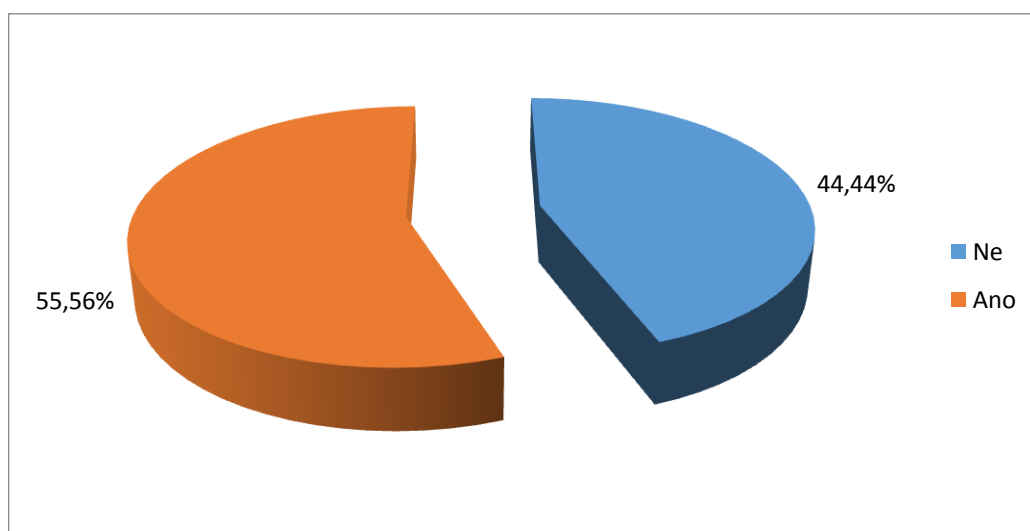


Zdroj: Vlastní výpočty

V otázce č. 12 respondenti vybírali převážně více možností nejčastější odpověď je typ komunikace v elektronické podobě, což odpovědělo šestnáct (66,67 %) respondentů. 29,17 % zvolilo ústní komunikaci. A pouze jeden dotazovaný zaškrtl písemný typ, což je 4,17 %.

Otázka č. 13 - Chtěli byste něco změnit ve Vaší firmě?

**Graf 12: Provedení změn ve firmě**



Zdroj: Vlastní výpočty

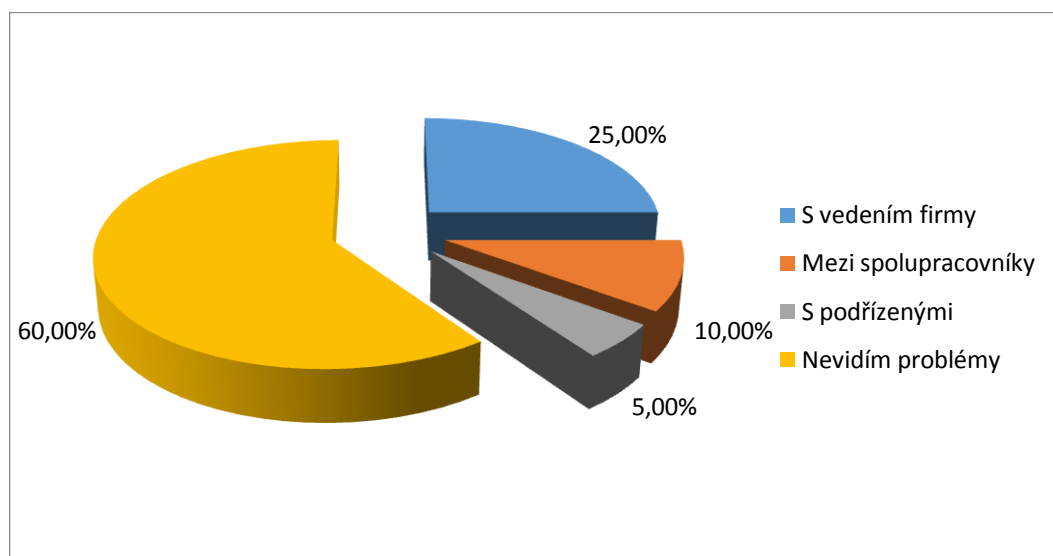
Na otázku ohledně změny ve společnosti odpovědělo osmnáct respondentů v poměru deset ku osmi. 55,56 % odpovědělo, že by chtělo něco změnit ve společnosti a uvedlo to pod další otázku. Zbýlých osm (44,44 %) respondentů uvedlo, že by nechtěli nic změnit.

Otázka č. 14 - Pokud ano, co by to bylo?

Respondenti, psali vlastní názory, co by chtěli změnit: snížit tlak na WCM, snížit počty projektů a více se věnovat výrobě, snížení objemu byrokracie, zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, redukovat objem práce a zaškolování nových pracovníků určeným profesionálem.

Otázka č. 15 - V čem vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě?

**Graf 13: Problémy v komunikaci**

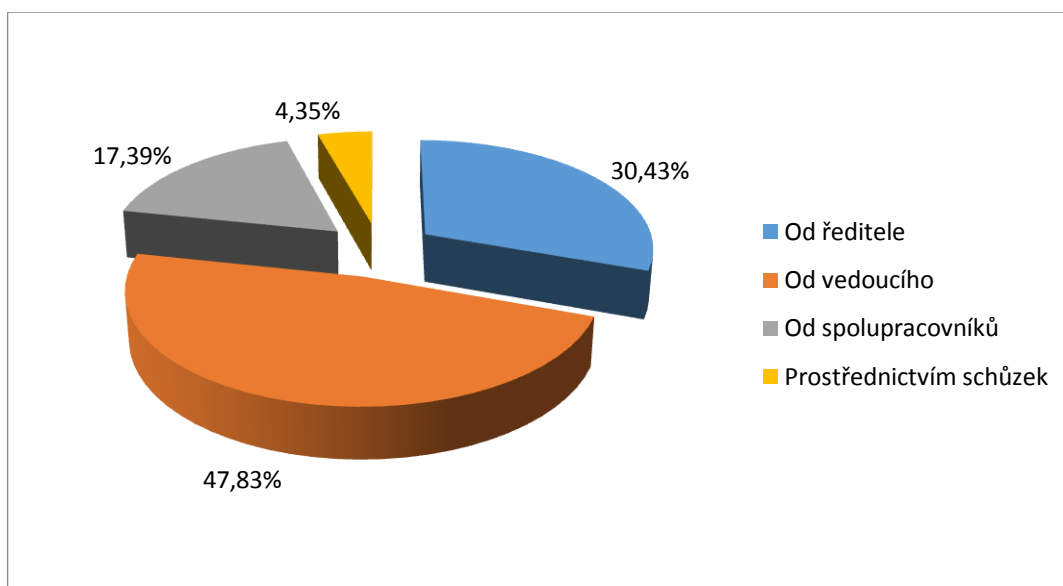


Zdroj: Vlastní výpočty

Na otázku, jestli vidí respondenti problém v komunikaci ve firmě, odpovědělo dvanáct pozitivně, že nevidí problémy, vyjádřeno jako 60 %.

Otázka č. 16 - Z jakého zdroje většinou získáváte informace o novinkách či změnách ve firmě?

**Graf 14: Zdroj informací o novinkách či změnách**



Zdroj: Vlastní výpočty

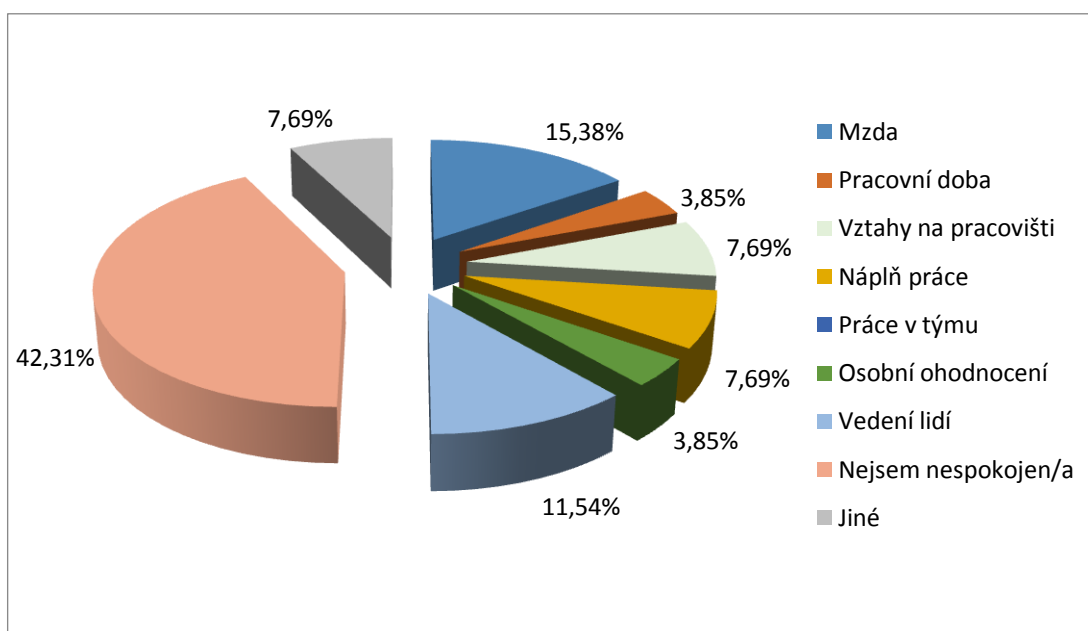
Otázka č. 16 se zaměřuje na získávání informací o novinkách či změnách ve firmě. Jedenáct



respondentů odpovědělo od vedoucího, což odpovídá 47,83% z celkového počtu. Od ředitele získává informace sedm dotazovaných lidí. Čtyři zaměstnanci dostávají informace od spolupracovníků a jen jeden prostřednictvím schůzek.

Otázka č. 17 - Jaké jsou důvody Vaší nespokojenosti?

**Graf 15: Důvody nespokojenosti**

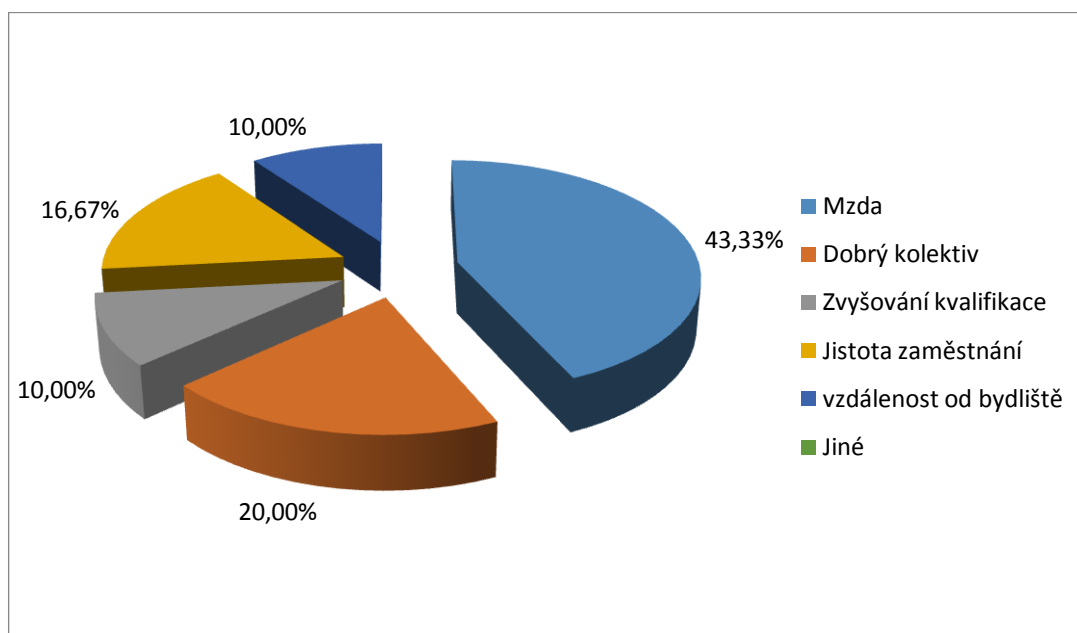


Zdroj: Vlastní výpočty

Respondenti u této otázky vybírali většinou více možností, věnuje se důvodů nespokojenosti zaměstnanců. Nejvíce krát v tomto kontextu byla označena odpověď spokojenost, tedy jedenáct krát. Nespokojenost ze mzdy čtyři krát, vedení lidí tři krát. Nespokojenost se vztahy na pracovišti, náplní práce a jiné byly označeny dva krát. Pracovní doba a osobní ohodnocení bylo označeno jedna krát. A nespokojenost v práci v týmu nikdo nevedl.

Otázka č. 18 - Co Vás nejvíce dokáže motivovat k práci?

**Graf 16: Motivace k práci**

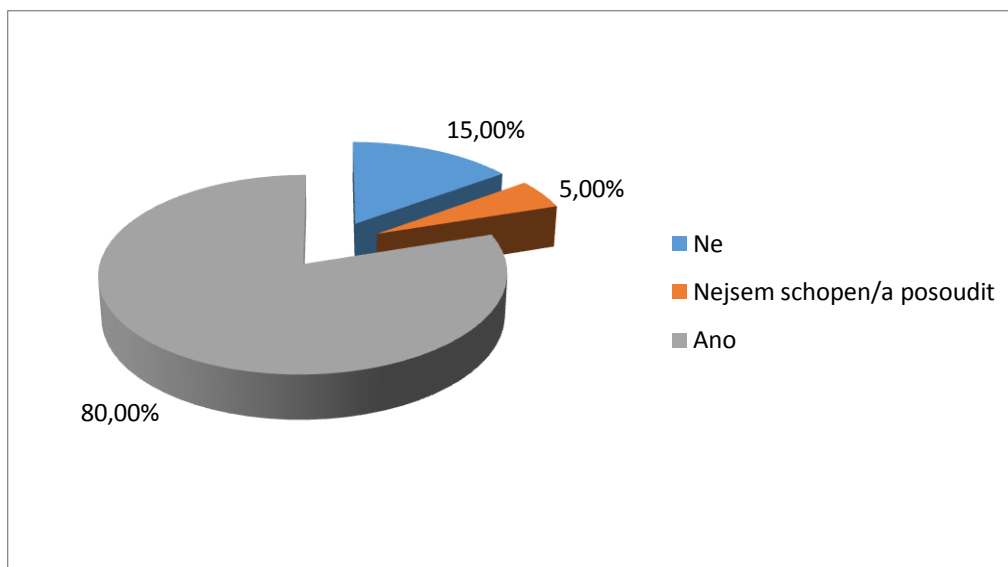


Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 18 byla zaměřena na to, co dokáže motivovat zaměstnance k větší výkonnosti. Na tuto otázku odpověděl plný počet respondentů. Většina odpovídajících se shodla, že je dokáže motivovat mzda, celkem tak odpovědělo třináct zaměstnanců. Určitou část také motivuje dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání. Pouze menšiny motivuje vzdálenost zaměstnání od bydliště a zvyšování kvalifikace.

Otázka č. 19 - Usměrňoval (usměrňuje) a hodnotil (hodnotí) někdo Váš adaptační proces (proces zpracování)?

**Graf 17: Usměrňování a hodnocení adaptačního procesu**

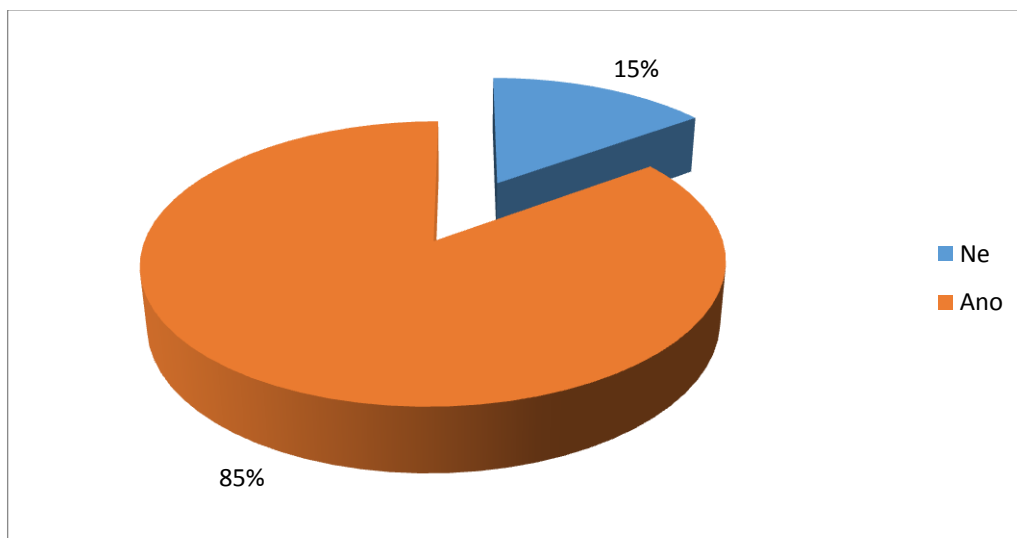


Zdroj: Vlastní výpočty

Při otázce usměrňování a hodnocení adaptačního procesu převážná většina respondentů odpověděla kladně, přesně šestnáct tázaných (80 %). Tři zaměstnanci odpověděli, že neměli usměrňovaný a hodnocený adaptační proces. A jeden zaměstnanec to není schopen posoudit.

Otázka č. 20 - Jste spokojen/a s prostředím ve kterém pracujete?

**Graf 18: Spokojenost v pracovním prostředí**

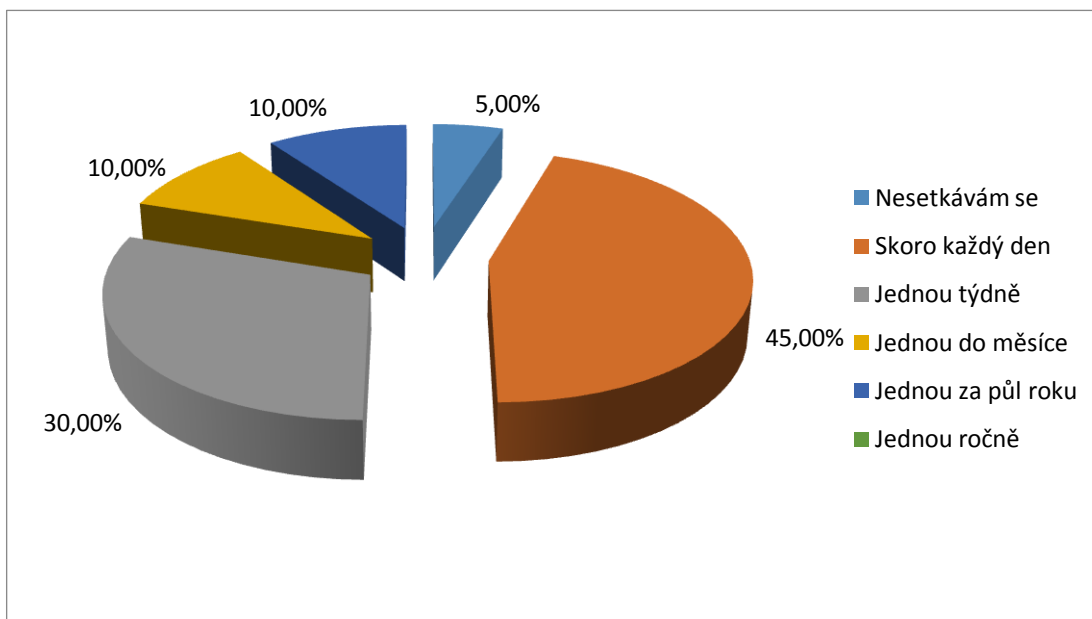


Zdroj: Vlastní výpočty

Drtivá většina dotazovaných je spokojena s prostředím, ve kterém pracuje, proto kladně odpovědělo sedmnáct z nich, vyjádřeno procenty se jedná o 85 %. Zápornou odpověď zvolili tři zaměstnanci.

Otázka č. 21 - Jak často se setkáváte s vedením?

**Graf 19: Setkávání se s vedením**



Zdroj: Vlastní výpočty

Otázka č. 21 se zaměřuje na setkávání zaměstnanců s vedením společnosti. Devět (45 %) respondentů se setkává skoro každý den, šest jednou týdně, dva zaměstnanci odpověděli jednou do měsíce a dva jednou za půl roku. Jeden se vůbec nesetkává s vedením a nikdo neoznačil možnost jednou ročně.

## 4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V předcházející kapitole byly vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky. Tato část se zaměřuje na celkové zhodnocení výsledků, a to z pohledu na podnikovou kulturu vybrané společnosti.

Ve společnosti bylo vysbíráno 20 dotazníků, z nich od 70 % mužů a 30 % žen. Většinu respondentů tedy tvoří muži. Většina dotazovaných patří do věkové skupiny od 26 do 40 let. Z tohoto zjištění vyplývá, že společnost především disponuje mladým kolektivem. To by mohla

být výhodou, protože mladí lidé mají větší chuť učit se novým věcem a jsou dynamičtější. Nevýhodou může být nedostatek zkušenosti. 90 % respondentů pracuje na pozici technicko-hospodářského pracovníka.

Větší část respondentů rozumí hodnotám podniku dobře a uvědomuje si je v každodenní praxi konkrétně 45 % a zároveň jsou spíše spokojeny s prací, v procentech 50 %. Drtivá většina dotazovaných je spokojena s prostředím, ve kterém pracuje. A zároveň 70 % respondentů je minimálně jednou do měsíce pochváleno. Z výsledků vyplývá, že dotazovaní pracují v dobrém pracovním prostředí a zároveň jsou obeznámeni s hodnotami podniku, které si uvědomují. Tyto pozitivní fakty, by měly vést ke kvalitní vykonávané práci.

Největší část respondentů odpověděla na otázku předpoklad uspokojování práce ve společnosti více než 10 let. Z toho plyne, dobré pracovní zajištění do budoucna pro společnost.

Celkem 70 % respondentů uvedlo, že nejsou v práci ohodnoceni jinak než mzdou, pochvalou či pokáráním a 30 % je.

Velmi dobře spokojenost vztahů na pracovišti odsouhlasilo 45 % respondentů, 40% spíše dobře, 10 % spíše špatně a 5 % dobře.

V otázce hodnocení vztahů mezi spolupracovníky 68,42 % respondentů považuje spíše přátelsky, ale mimo pracovní dobu se s nikým nestýkají, 26,32 % mají spíše přátelský vztah, se spolupracovníky se stýkají i v jejich volném čase a 5,26 % má vztah pouze pracovní.

Nad poloviční většinou 66,67 % tázaných komunikuje prostřednictvím elektronické podoby se zaměstnanci, 29,17 % praktikuje ústní komunikaci a 4,17 % respondentů komunikuje písemnou formou.

Většina respondentů by chtěla provést změny ve firmě 55,56 %, většina změn byla mířena na zatíženost zaměstnance. A zbylých 44,44 % tázaných by žádné změny neprováděli.

Celkově 60 % respondentů nevidí problémy v komunikaci, 25 % je vidí s vedením firmy, 10 % mezi spolupracovníky a 5 % s podřízenými

Hlavní zdroj informací o novinkách či změnách ve společnosti je podle 47,83 % respondentů vedoucí, 30,43 % uvedlo ředitele, 17,39 % od spolupracovníků a 4,35 % prostřednictvím schůzek.

Na otázku důvod nespokojenosti ve společnosti, největší část respondentů 42,31 % odpovědělo,

že nejsou nespokojeny, 15,38 % se mzdou, 11,54 % s vedením lidí, s tejný počet procent 7,69 % získaly 3 položky náplň práce, vztahy na pracovišti a jiné, 3,85 % nespokojenost s pracovní dobou a nespokojenost v práci v týmu nikdo neuvedl.

Největší motivace k práci pro respondenty je mzda, konkrétně pro 43,33 %, 20% dobrý kolektiv, 16,67% jistota zaměstnání, zvyšování kvalifikace 10 % a vzdálenost od bydliště taktéž 10 %.

Převážná většina dotazovaných 80 % byla usměrňována a hodnocena v adaptačním procesu, 15 % respondentů nebylo a 5 % není schopno posoudit.

U otázky, jak často se respondenti se setkávají s vedením, odpovědělo 45 % skoro každý den, 30 % jednou týdně, 10 % jednou do měsíce, 10 % jednou za půl roku a 5 % se vůbec nesetkává.

## **4.8 Doporučení**

V návaznosti na výše uvedené výsledky dotazníkového šetření a mé vlastní působení ve společnosti jako brigádník se zde pokusím navrhnout možné doporučení.

Podle 28,57 % návratnosti a odezvy z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnanci jsou zahlcení prací, během 5 let odešlo 202 zaměstnanců, jsou to dohromady odchody do důchodu, výpovědi a dohody. Navrhoval bych přijetí dalšího zaměstnance na pozicích, kde by se mohla usnadnit vyžadovaná práce nebo nezahlcovat bych je nadměrnou administrativou, z důvodu svých pracovních činností.

Výpočet na dalšího techniko-hospodářského pracovníka a to bez praxe jsem udělal z nástupní mzdy. Hrubá mzda by činila 21 000 Kč, což vychází 5 250 Kč na sociální pojištění a 1 890 Kč na zdravotní pojištění pro zaměstnavatele. Celkové mzdové náklady za měsíc by činily 28 140 Kč, což dělá celkových mzdových nákladu pro společnost za 3 měsíce 84 420 Kč. Dále náklady na oblečení, které zaměstnanci dostává při nástupu činní 3 500 Kč, zaměstnavatel také přispívá na soukromé pojištění ve výši 800 Kč, což odpovídá 2 400 Kč za 3 měsíce. Celkové 3 měsíční náklady na zaměstnance pro společnost jsou 90 320 Kč. Jedná se o zanedbatelnou částku společnosti, která by měla zrychlit a zefektivnit činnosti. Zaměstnanci se obvykle po prvních třech měsících zvedá nástupní plat a také dostává čtvrtletní prémie, proto jsem výpočet udělal jen na 3 měsíce.

Ve společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. se jeví jako jeden z nejdůležitějších problémů komunikace. Komunikace mezi zaměstnanci a vedením je podle mého názoru nedostatečná. Respondenti převážně uvedli, že problémy v komunikaci nepocítují, ale z celkových výsledků vyplývá, že jde o špatnou komunikaci při sdělování informací z vedení k zaměstnancům.

Zlepšení komunikace by podle mých návrhů mohlo být provedeno prostřednictvím pravidelných porad vedení se zaměstnanci. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti jsou informováni především elektronickou formou, bez zpětné vazby. Elektronická komunikace by měla být doplněna o uskutečnění pravidelných porad, kde by se převážně řešily všechny důležité a potřebné záležitosti týkající se firmy, tak i samotných zaměstnanců. Dále bych doporučil vytvoření zaměstnaneckého profilu na webových stránkách, kde by zaměstnanci měli přehled o změnách, novinkách ve společnosti a o směnách v provozu (určeno hlavně pro dělníky a mistry na 12cti hodinových směnách). A také by byly vytvořeny skupiny podle pracovní náplně. V praxi by to vypadalo tak, že každé pracoviště by mělo vytvořenou skupinu, ve které by bylo možné komunikovat, získávat konkrétní informace a nahlédnout do pracovního harmonogramu. Byly by to uzavřené skupiny, do kterých by měli přístup jen konkrétní uživatelé nebo správci. Příklad: Pracovník z provozu zjistí, že potřebuje v určitý den volno, podívá se do harmonogramu práce, požádá v systému o dovolenku, která mu buď bude přiznána, nebo ne (správce dané skupiny bude mistr směny, který uvidí žádost). Ostatní spolupracovníci budou mít povědomí, že daný pracovník bude či nebude v práci.

Motivace zaměstnanců by neměla být nikdy ignorována a společnost by jí měla považovat za velice důležitou. Navrhoval bych zlepšit formu odměňování zaměstnanců. Mohli by to být například slevové karty a finanční "přilepšení" (třináctý plat), a to v době, kdy se firmě velmi daří. Dále by se mohli vyhlašovat nejlepší zaměstnanci každého půl roku, který by byli uvedeni, jak ve firemním časopise, tak na nástěnkách ve firmě. Třináctý plat by byl vypočítán z 12cti měsíců, a to z průměru základní měsíční mzdy zaměstnance a vyplácel by se na konci ročního období.

Jako brigádník ve společnosti pod externí firmou, jsem zde pocíťoval drobné nedostatky, jako jsou malá kapacita parkoviště, stísněné prostory šaten a pracovníky z externí firmy na zodpovědných pozicích.

Doporučil bych rozšíření parkoviště. V současné době je velice málo míst k parkování a stává se, že auta stojí v cestě, která k tomu není určena. Musel by se koupit pozemek o velikosti aspoň

500 m<sup>2</sup> (dle obrázku č. 9) a ceně 520 Kč za m<sup>2</sup>, což je dohromady 260 000 Kč. Cena je určena z průměrné ceny pozemků ve vesnici, kde společnost sídlí. Náklady na jeden parkovací metr mohou být značně rozlišné. Záleží na mnoha faktorech, jako jsou tloušťka podkladu a materiálu, druh materiálu, odstranění starého povrchu, atp. Kalkulace proto vychází z veřejných ukazatelů průměrné orientační ceny stavebních objektů na měrnou a účelovou jednotku, která je 2 375 Kč za m<sup>2</sup>. Rozšíření parkoviště by podle odhadů bylo za 1 187 500 Kč. Dohromady s odkoupení pozemku by to dělalo cca 1 447 500 Kč.

**Obrázek 9: Rozšíření parkoviště**



Zdroj: Google mapy

Rozšíření šaten není reálné, jedině vybudování nových, což by představovalo velké investice v podobě nové budovy. Dále bych navrhnul přijmout pracovníky z externí firmy, kteří ve společnosti pracují na zodpovědných pozicích. A to k hlavní společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.



## 5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo definovat podnikovou kulturu ve společnosti Saint-Gobain Adforst CZ s.r.o., v závodě Hodonice. Dalším cílem bylo provést dotazníkové šetření ve firmě, díky kterému byly zjištěny představy a požadavky zaměstnanců, šetření nebyl povoleno udělat u zákazníků. Na základě zjištěných informací byly doporučeny opatření, která by měla vést ke zlepšení sledované problematiky. Pro průzkum podnikové kultury byla zvolena právě tato společnost, a to z důvodu mého působení jako brigádník. Díky této pracovní zkušenosti jsem měl možnost pozorovat chod firmy i zevnitř.

V teoretické části je vysvětlen pojem podniková kultura z různých pohledů, její úrovně, typologie a typy. Uvedené jsou dále formalizace organizační struktury a organizační normy, které jsou rozděleny na formální a neformální organizaci. V práci jsou popsány konfigurace a typy organizační struktury podle členitosti, konkrétně na širokou a vysokou. V neposlední řadě byla popsána podniková kultura, která spadá do organizačních uspořádání personálních funkcí, jako jsou personální administrativa, plánování a controlling, marketing, rozvoj a řízení znalosti. Dále řízení a hodnocení výkonu, organizační rozvoj a zaměstnanecké vztahy.

V úvodu praktické části je popsána charakteristika a historie vybrané společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., v závodě Hodonice. Dále byla sestavena organizační struktura celého závodu, její strategie a cíle, a taktéž zaměstnanecké výhody a benefity.

Kvalita podnikové kultury byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, vlastního pozorování a studií firemních materiálů. Předmětem šetření byli zaměstnanci společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., a to převážně THP.

Ze získaných výsledků vyplynulo, že je v dané společnosti podniková kultura na dobré úrovni, ale byly nalezeny i drobné nedostatky. Při vymezení těchto nedostatků byla v praktické části uvedena různá doporučení. První doporučení bylo stanoveno na základě návratnosti a odezvy z dotazníkového šetření, a to přijetí nového zaměstnance, který by vypomáhal s administrativní činností. K doporučením vedení firmy patří zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, prostřednictvím pravidelných porad vedení se zaměstnanci. Dále jsem doporučil vytvoření zaměstnaneckého profilu na webových stránkách, kde by zaměstnanci měli přehled o změnách, novinkách ve společnosti a o svém harmonogramu práce. Další návrh byl ohledně motivace zaměstnanců, a to v podobě odměňování například slevovými kartami, třináctým platem a vyhlásováním nejlepších zaměstnanců každého půl roku. Poslední návrhy byly vypořádány

na základě vlastního působení ve firmě. Bylo to rozšíření parkoviště a šaten, a také přijmutí pracovníků z externí firmy k hlavní společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., kteří pracují na zodpovědných pozicích.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knížní publikace

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC, Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BROWN, Andrew, 1998. *Organisational culture*. 2.vyd. New Jersey: Financial Times Management. 320 s. ISBN 9780273631477.

BUCHANAN, David A. a Andrzej HUCZYNSKI, 2004. *Organizational behaviour*. 5th ed. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. 959 s. ISBN 978-0-273-68222-6.

ETTORRE, Barbara, 1996. *A Conversation With Charles Handy: On the Future of Work and an End to the „Century of the Organization”*. *Organizational Dynamics*. 1st. ed. London. **25**(1): 15–26 s. ISSN 00902616.

GALBRAITH, J. R., 1987. *Organization design*. 2.Vyd. New Jersey: Prentice Hall, 357. s. ISBN 978-0201025583

HATCH, Mary Jo, 1993. *The Dynamics of Organizational Culture*. 18.vyd. New York: The Academy of Management Review, **18**(4). 657– 693 s. ISSN 0363-7425.

KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. 1.vyd. Praha: Siria, 126 s. ISBN 978-80-906367-0-5

KWAN, Paula a Allan WALKER, 2004. *Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons*. *Organizational Analysis* , **12**(1), 21–37 s. ISSN 15517470

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-0648-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MARTIN, Joanne, 2002. *Organizational culture*. 1.vyd. New York.: Sage Publications. 415 s. ISBN 978-0-8039-7294-0.

MUŽÍK, Jaroslav. 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Codex Bohemia. 200 s. ISBN: 978-80-7357-738-4

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 281 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLACHETKA, Jiří. 1996. *Velký slovník citátů a přísloví*. Praha: Academia, 402 s. ISBN 80-200-1132-3.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SCHEIN, Edgar H., 2010. *Organizational culture and leadership*. 4.vyd. New Jersey: Jossey-Bass. 464 s. ISBN 978-0470190609.

SEDLÁK, Mikuláš, 2009. *MANAŽMENT*. 4.vyd. Bratislava: Iura Edition spol., 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2010, *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3

ZENGER, R. Todd, Sergio G. LAZZARINI a Laura POPPO, 2000, *Advances in Strategic Management*. 19. vyd. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 305 s. ISBN 978-0-7623-0903-0.

## Internetové zdroje

APPLBAUM, L. Ronald a Karl W. E. ANATOL, 2009. The relationships among job satisfaction, organizational norms, and communicational climate among employees in an academic organization. *Jour [online]*. Abingdon: Routledge [cit. 2016-11-20]. Dostupné z <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909887909365196?journalCode=rjac20>

NARVER, John C. a Stanley F. SLATER, 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing [online]*. Chicago: American Marketing Association [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: [https://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251757?seq=1#page_scan_tab_contents)

SCHAUEROVA, Pavla, c2005-2016. Firemní kultura zvyšuje efektivnost firmy. *Diversity Management [online]*. Praha: Nová ekonomika [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

WEINER, Bedřich, c1968. Formální a neformální organizace. *JSTOR [online]*. Praha: Institute of Sociology of the Academy of Sciences of the Czech Republic [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: [http://www.jstor.org/stable/41127640?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/41127640?seq=1#page_scan_tab_contents)

## 7 SEZNAM OBRÁZKŮ NEBO GRAFŮ ČI TABULEK

### 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Srovnání firemních kultur úrovní Hatcha a Scheina.....	13
Obrázek 2: Organizační profil kultury .....	17
Obrázek 3: Celková organizace jako souhrn formální a neformální organizace.....	21
Obrázek 4: Pyramidová organizační struktura.....	23
Obrázek 5: Široká organizační struktura .....	24
Obrázek 6: Vysoká organizační struktura .....	25
Obrázek 7: Původní část závodu .....	34
Obrázek 8: Přesunutá část závodu.....	35
Obrázek 9: Rozšíření parkoviště.....	56

### 7.2 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	39
Graf 2: Věkové zařazení .....	39
Graf 3: Pracovní pozice respondentů .....	40
Graf 4: Využívání podnikových hodnot .....	41
Graf 5: Spokojenost s prací .....	42
Graf 6: Předpoklad uspokojování práce ve společnosti.....	42
Graf 7: Pochválení za dobře provedenou práci .....	43
Graf 8: Ohodnocení práce jinak než mzdou nebo pochvalou či pokáráním.....	44
Graf 9: Hodnocení vztahů na pracovišti.....	45
Graf 10: Hodnocení vztahů mezi spolupracovníky .....	46
Graf 11: Typ komunikace mezi zaměstnanci.....	46
Graf 12: Provedení změn ve firmě .....	47
Graf 13: Problémy v komunikaci.....	48
Graf 14: Zdroj informací o novinkách či změnách .....	48
Graf 15: Důvody nespokojenosti.....	49
Graf 16: Motivace k práci.....	50
Graf 17: Usměrňování a hodnocení adaptačního procesu .....	51
Graf 18: Spokojenost v pracovním prostředí.....	51
Graf 19: Setkávání se s vedením .....	52

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1: Dotazníkové šetření**

## 9 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane, milý respondente,

jmenuji se David Růžička a jsem studentem Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě, oboru Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb.

V současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma „Podniková kultura“. Pro zpracování jsem si zvolil Vaší firmu. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení zmíněné problematiky.

U každé otázky, prosím, zakroužkujte nebo doplňte odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a chtěl bych Vás ujistit, že informace získané tímto dotazníkem nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny výhradně pro výsledky mého průzkumu.

Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnoval/a k vyplnění tohoto dotazníku.

1) Uveďte Vaše pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 0 -25 let
- b) 26 - 40 let
- c) 41 – 55 let
- d) Nad 55 let

3) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) dělník
- b) THP

4) Seznámil/a jste se s podnikovými hodnotami?

- a) Hodnoty podniku jsou pro mě abstraktním pojmem a nedokážu je spojit se svou činností
- b) O hodnotách podniku mám povědomí a v praxi na ně občas pomyslím
- c) Hodnoty podniku v podstatě chápu a v praxi z nich vycházím
- d) Hodnotám podniku dobře rozumím a uvědomí si je v každodenní praxi



- 5) Jste s prací ve společnosti spokojen/a?
- a) Rozhodně ne
  - b) Spíše ne
  - c) Nevím
  - d) Spíše ano
  - e) Rozhodně ano
- 6) Jak dlouho předpokládáte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?
- a) méně než rok
  - b) 1 až 2 roky
  - c) 2 až 5 let
  - d) 5 - 10 let
  - e) 10 let a více
- 7) Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?
- a) ne
  - b) nevím
  - c) ano
- 8) Bývá vaše práce ohodnocena jinak než mzdou nebo pochvalou či pokáráním?
- a) ne (přejděte na otázku č. 10)
  - b) ano
- 9) Pokud ano, prosím uveďte jak nebo čím: .....
- 10) Jak hodnotíte v současné době vztahy na Vašem pracovišti?
- a) velmi špatně
  - b) spíše špatně
  - c) dobře
  - d) spíše dobře
  - e) velmi dobře
- 11) Vztahy mezi spolupracovníky byste hodnotil/a?
- a) Spíše jen jako pracovní
  - b) Spíše přátelské, ale mimo pracovní dobu se s nikým nestýkám
  - c) Spíše přátelské, se spolupracovníky se stýkám i ve svém volném čase

12) Jaký typ komunikace mezi zaměstnanci se ve Vaší firmě používá nejčastěji?

- a) písemná
- b) ústní
- c) v elektronické podobě

13) Chtěli byste něco změnit ve Vaší firmě?

- a) ne (přejděte na otázku č. 15)
- b) ano

14) Pokud ano, co by to bylo?

Uveďte:

15) V čem vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě?

- a) s vedením firmy
- b) mezi spolupracovníky
- c) s podřízenými
- d) nevidím problémy

16) Z jakého zdroje většinou získáváte informace o novinkách či změnách ve firmě?

- a) od ředitele
- b) od vedoucího
- c) od spolupracovníků
- d) prostřednictvím schůzek

17) Jaké jsou důvody Vaší nespokojenosti?

- a) mzda
- b) pracovní doba
- c) vztahy na pracovišti
- d) náplň práce
- e) práce v týmu
- f) osobní ohodnocení
- g) vedení lidí
- h) nejsem nespokojen/a
- ch) jiné:

18) Co Vás nejvíce dokáže motivovat k práci?

- a) mzda
- b) dobrý kolektiv

- c) zvyšování kvalifikace
- d) jistota zaměstnání
- e) vzdálenost od bydliště
- f) jiné

19) Usměrhoval (usměrňuje) a hodnotil (hodnotí) někdo Váš adaptační proces (proces zapracování)?

- a) Ne
- b) Nejsem schopen posoudit
- c) Ano

20) Jste spokojen/a s prostředím ve kterém pracujete?

- a) Ne
- b) Ano

21) Jak často se setkáváte s vedením?

- a) Ne setkávám se
- b) Skoro každý den
- c) Jednou týdně
- d) Jednou do měsíce
- e) Jednou za půl roku
- f) Jednou ročně

Děkuji za Váš čas