



1	Úvod a cíl práce	10
1.1	Úvod.....	10
2	teoretická část	12
2.1	Podniková kultura	12
2.1.1	Definice podnikové kultury	12
2.1.2	Vznik podnikové kultury	12
2.1.3	Zdroje podnikové kultury	13
2.1.4	Vývoj podnikové kultury	15
2.1.5	Prvky podnikové kultury.....	16
2.1.6	Typy firemní kultury.....	20
2.1.7	Pracovní prostředí x pracovní klima.....	22
2.1.8	Síla podnikové kultury	25
2.1.9	Podniková kultura a jedinec.....	26
2.1.10	Podniková kultura a výkonnost organizace.....	27
2.2	Komunikace	29
2.2.1	Smysl komunikace	29
2.2.2	Komunikace a sebevědomí	30
2.2.3	Druhy komunikace.....	32
2.2.4	Směry komunikace v organizaci	33
2.2.5	Význam komunikace pro organizaci	35
2.2.6	Komunikace neboli distribuce znalostí	38
3	praktická část.....	40
3.1	Praktický výzkum	40
3.1.1	Profil koncernu Swietelsky	40
3.1.2	Profil brněnské pobočky Swietelsky.....	41



3.2	Metodika výzkumu	42
3.3	Výzkumné hypotézy	44
3.4	Analýza a vyhodnocení dotazníku	44
3.5	Řízené rozhovory	79
3.5.1	Rozhovor 1 s manuálním pracovníkem	79
3.5.2	Rozhovor 2 s manuálně pracujícím	81
3.5.3	Rozhovor 3 s mistrem.....	82
3.6	Dílčí závěry a vyhodnocení	84
3.7	Závěr	89
4	seznam použitých zdrojů.....	91
4.1	Seznam citovaných zdrojů	91
4.2	Webové zdroje	94
5	seznam tabulek, obrázků a grafů	94
6	seznam příloh	98



1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

„Mějte sny jako orel, ale plány jako myš.“

Danielle LaPorte

1.1 Úvod

Slovo kultura je velmi široký pojem. Jak již víme, pouhým narozením jsme součástí kultury. Od raného věku jsme tedy vychováni v osvojených postojích našeho prostředí. Kultura je soubor tradic, hodnot a postojů každé společnosti. Během života si osvojíme mnoho věcí, poznatků a zkušeností, které předáváme dál naším potomkům z generace na generaci. Zcela jednoznačně kultura je součástí nejen našeho osobního života, ale dotýká se i našeho pracovního života.

Firemní kultura se začíná vytvářet už při samotné myšlence vzniku firmy. V případě vzniku stavebního podniku se dá předpokládat, že zakladatelé budou přemýšlet, v čem podnikat, jak získávat zakázky, s kým spolupracovat, jak být konkurenceschopní, jak zaujmout potenciální zákazníky na trhu, jak přesvědčit zaměstnance o důležitosti firmy a jejich vlastního poslání ve firmě, jak vytvářet hodnoty a pravidla ve firmě, jak motivovat zaměstnance, k co nejlepším výkonům, kolik investovat do materiálového vybavení v podniku a podobně. Firemní kulturu tedy ve velké míře formulují představy a plány, dlouhodobé cíle, hodnoty, normy, tradice, projevující se v charakteristických formách zaměstnanců. Proto vztah a chování k zaměstnancům je pro firmu důležitý faktor. Čím více se zaměstnanci cítí být součástí firmy, tím spokojenější v práci jsou, funguje



jakási sounáležitost, celkově ve firmě vládne pozitivní podnikové klima, což se pak odráží na jejich vztahu k okolí a tím se utváří dobré či špatné jméno firmy.

Důležitou stránkou a také významnou součástí firemní kultury je i komunikace. Jedná se o komunikaci mezi samotnými zaměstnanci až po komunikaci se zákazníky. Již v samotné komunikaci se projevují prvky kultury. Je mnoho způsobů zprostředkovávání komunikace, ale musíme se vždycky řídit správnými zásadami, aby byla spokojenost na obou stranách a nedocházelo ke zbytečným neshodám z důvodu špatného vyjádření názoru.

V teoretické části bude popsána a vysvětlena podniková kultura a komunikace. Podnikovou kulturu se budu snažit přiblížit od jejího vzniku až po samotnou sílu. V souvislosti s komunikací jsou vytyčeny její druhy, směry, až po samotný smysl a přínos pro organizaci.

Praktická část zkoumá znalost a vnímání podnikové kultury pracovníky na nižších složkách organizační struktury. Výzkum formou dotazníků mapuje i samotné podnikové klima a komunikaci mezi zaměstnanci. Praktická část je obohacena o řízené rozhovory. V závěru navrhnu vlastní doporučení na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Výsledky budou určeny zejména pro management zkoumaného podniku, jelikož zde chci mapovat situaci především z pohledu fyzicky pracujících zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Definice podnikové kultury

Jednotná definice, která by vysvětlovala komplexní a složitý pojem podnikové kultury neexistuje. Je však mnoho autorů, kteří se snaží danému pojmu přiblížit a vysvětlit. V každé podniku je nastavena podniková kultura, ať už vědomě, či nevědomě. Dobře fungující podniková kultura může kladně ovlivnit rozhodování a chování svých zaměstnanců. Je důležité vytvářet povědomí o podnikové kultuře záměrně, avšak plynule.

Pfeifer, Umlaufová: „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných [1]“.

Atkinson: „Co je a co není přijatelné, jaké chování a jednání je vítané a kterému je naopak bráněno [2]“.

2.1.2 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura vzniká buď jako [1]:

- výsledek spontánního působení zaměstnaneckých vztahů,
- nebo jako výsledek systematických a cílevědomých řídicích aktivit.

Význam podnikové kultury stoupá na začátku osmdesátých let, kdy se jí začínají zabývat američtí manažeři a organizační teoretici. Důvodem nutnosti přehodnotit efektivnost západních manažerských technik byl velký ekonomický růst Japonska [3]. Peters a Waterman (1982) zjistili, že všechny



„excelentní“ organizace mají specifické kulturní kvality, které byly zdrojem jejich úspěchu. Je kladen stále větší důraz na „behaviorální stránku“ managementu a tzv. „měkké prvky řízení [4]“.

2.1.3 Zdroje podnikové kultury

Nepřeberné množství různých faktorů ovlivňují jak obsah, tak i sílu firemní kultury. Různí autoři kvalifikují tyto faktory jinak, ale nejčastěji jsou uváděny:

➤ **Vliv prostředí.**

Kultura je ovlivněna především domácí kulturou a jejího mentálního vnímání. Poslední dobou se v tržním prostředí prosazuje globalizace a to i v kulturách firem, nicméně prostředí jako takové má větší působící sílu. Pro podnikatelské subjekty je důležité i konkurenční prostředí, zvyky obchodování, požadavky a síla kupujících.

➤ **Vliv národní kultury.**

Národní kultura je něco, co je přenášeno z generace na generaci. Jsou to vzorce chování, normy a předpoklady. Rozdílnost národních kultur nespočívá pouze v historii, náboženství aj., ale může to být i jazyk, politický systém, vzdělávání a v neposlední řadě také masmédiá. Každý národ je těmito prvky ovlivněn jinak, proto vznikají odlišnosti, nad kterými se neustále bádá.

➤ **Vliv dominantního vůdce, zakladatele, manažera, vlastníka.**

Rozhoduje, zda podnik bude řízen „tvrdou rukou“, nebo benevolentněji. To má za následek i pohodu nebo stres u zaměstnanců



➤ **Vliv velikosti a délky organizace.**

Při zakládání firmy a u malých firem převažují spíše neformální vztahy. Ty působí jako spojující prvek organizace. U velkých organizací mezinárodního působení pak vznikají spíše formální vztahy a tím i subkultury pro jednotlivá pracoviště.

➤ **Vliv techniky a technologie.**

Nové způsoby komunikace přes sociální a jiné sítě mohou ovlivnit podnikovou kulturu.

➤ **Organizační struktura.**

Z organizační struktury je patrné jak jsou zaměstnanci propojeni a kdo s kým komunikuje a vyměňuje si názory.

➤ **Metody a systém řízení.**

Každá firma má svůj informační systém, nebo systém odměňování, který napomáhá k utváření individuality jedince.

➤ **Styl vedení.**

Styl, jakým se prosazuje podniková kultura, především její hodnoty.

Všechny tyto vyjmenované prvky mají společnou jednu věc. Na jedné straně působí jako zdroje, kterými je vytvářena firemní kultura, ale na straně druhé to mohou být i výstupy existující kultury [5][6].



2.1.4 Vývoj podnikové kultury

Vývoj firemní kultury je vytvářen v procesu učení, kdy jsou řešeny různé problémy a z toho vyplývající reakce na podněty. V soudobé literatuře se vyskytují dva hlavní principy učení. Jsou jimi „redukce úzkosti“ a „pozitivní posilování.“

➤ **Redukce úzkosti.**

Jak už je z názvu patrné, toto učení vyplývá z určitého problémového sevření jedince nebo skupiny. V průběhu života firmy se objevují problémy a stresové situace. Po pracovnících se tedy požaduje, aby vše bylo odstraněno a převedeno do normovaného stavu. Vzniká tak přirozená redukce hrozeb, díky kterým je odstraněna nejistota. Nevýhodou tohoto principu může být fakt, že jedinec má tendenci aplikovat stejné řešení u podobných problému se stejnými prvky a vzniká tak „stereotyp“, který může v některých případech vyžadovat více finančních a jiných prostředků, než by bylo zapotřebí.

➤ **Pozitivní posilování.**

Stejně jako u „redukce úzkosti“ pracovníci předstupují před problém, který mají řešit. Rozdíl ale je ve „stereotypu“ řešení. Od postupů, které se neosvědčily, se upouští a jsou hledána stále nová a efektivnější řešení. Takto vedené učení může fungovat pouze na základě sdílené historie. Veškeré vědění je tak uchováváno pro případ možnosti opakování řešení z minulých let. K tomuto výrazně napomáhá i management firmy [7].

2.1.5 Prvky podnikové kultury

Pomocí prvků můžeme podnikovou kulturu popsat a vysvětlit. Můžeme je také použít pro diagnostiku obsahu podnikové kultury. V neposlední řadě bývají prvky využívány jako nástroj k předávání a utváření podnikové kultury. Kulturní prvky pomáhají také nově příchozím zaměstnancům zjistit, jaké postoje, hodnoty, zvyky, normy, atd. jsou používány ve firmě a jaká pravidla, jednání, chování a komunikace jsou ve firmě vyžadována [8].

➤ Artefakty.

Artefakty jsou zjevné, člověkem vytvořené. Můžeme je vnímat smysly a tedy i zachytit a popsat. McShane a Von Glinow popisují podnikovou kulturu jako ledovec v oceánu. Artefakty tvoří malou viditelnou část nad hladinou a vše ostatní je očím skryt [9].

Mezi artefakty patří například architektura staveb, vybavení interiéru, propagační předměty apod. Artefakty mající nemateriální podobu jsou: organizační úmluva, historiky, mýty, hrdinové, zvyky (ceremoniály a rituály), apod. Všechny tyto artefakty vytvářejí tzv. image firmy. Image firmy je důležitá a je na ni kladen stále větší důraz [10].

➤ Postoje.

Postoje jsou kladné nebo záporné vztahy, které jedinec či organizace zaujímá k osobám, věcem, problémům nebo událostem. Postoje vznikají hodnocením a jsou v něm obsaženy prvky kognitivní, emotivní a konativní psychické složky. Poznatky jsou člověku zprostředkovány kognitivními procesy, emotivní naopak umožňují v postojích zaujímat hodnotící vztah vůči ostatním objektům [11].



➤ **Normy.**

Normy jsou nepsaná neformální pravidla, podle kterých se skupina chová a jedná. Zaměstnanci je mezi sebou sdílejí. Pokud jsou normy porušeny, je to důvod k potrestání, naopak dodržování norem bývá odměňováno. Pro chování lidí v podniku mají normy zcela zásadní význam. Regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stálost a předvídatelnost prostředí [12]. Normy bývají často uvedeny do písemné podoby a vytváří se tak vnitropodnikové směrnice a předpisy. Mohou v nich být uvedeny například způsoby komunikace se zákazníky, mezi zaměstnanci a nadřízenými, dress code, apod. [13].

➤ **Hodnoty.**

Hodnoty vyjadřují obecné preference. Jsou v čase relativně stabilní a pro firemní kulturu mají zcela zásadní význam, protože tvoří její jádro. Z firemních hodnot bývá vyzdvihována například: inovace, bezpečnost, porážení konkurence, snaha o dokonalost [14].

➤ **Symboly.**

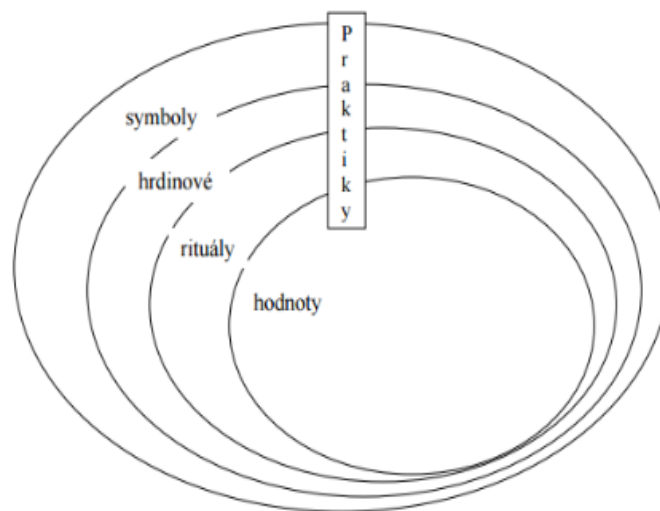
Symboly, jsou pozorovatelné předměty, slova nebo gesta, která mají pro příslušníky dané kultury konkrétní význam. Hrdiny jsou osoby, které mají určité významné znak a vlastnosti pro dané společenství. Rituály jsou činnosti mající společenský význam. Tyto tři první vrstvy jsou vnější projevy, které můžeme pozorovat. Uvnitř všeho jsou nepozorovatelné hodnoty, což jsou všeobecné tendence, které vedou k upřednostňování jednoho stavu reality před ostatními [15].

➤ **Základní předpoklady.**

Jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné [16]. Fungují na nevědomém principu zcela automaticky. Je obtížné je identifikovat a změnit. Jejich změna může vést k úzkosti. Základní předpoklady mají vliv na vnímání, pocity a myšlení členů organizace, nepřímo tak určují jejich rozhodování, stanovování priorit a chování [17].

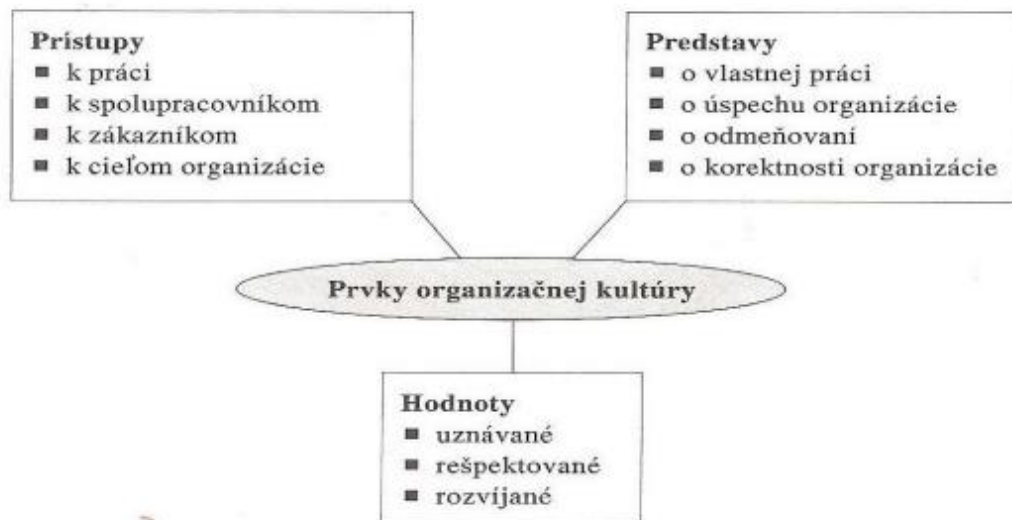
Pro identifikaci úrovní projevů podnikové kultury jsem vybrala dva modely.

➤ **Model Geerta Hofstedeho**



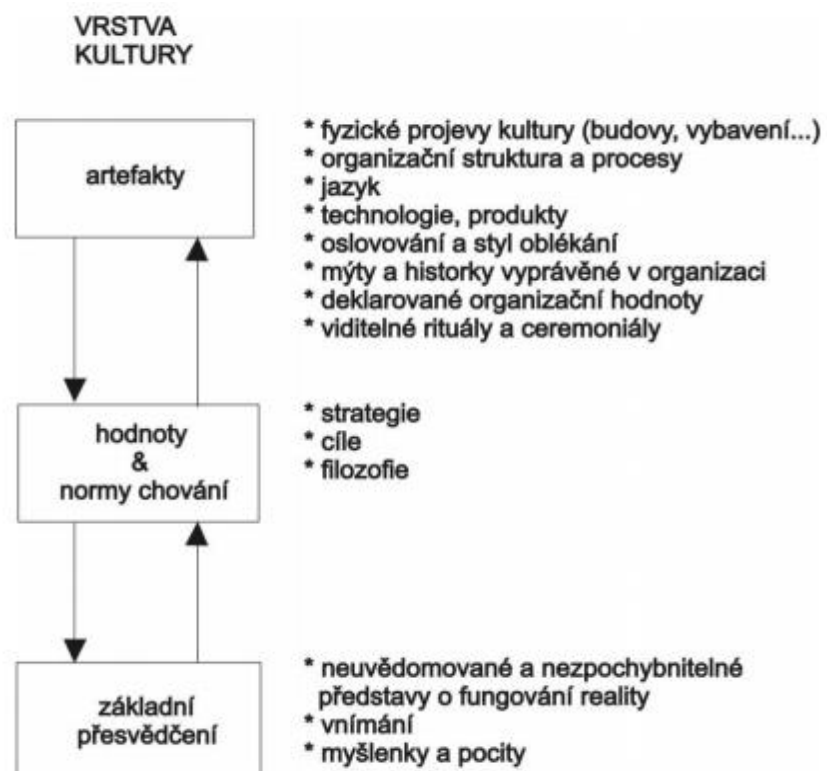
Obrázek 1: Cibulový diagram podle Hofstedeho [1].

➤ Model Pfeifera a Umlaufové



Obrázek 2: Prvky kultury podle Pfeifera a Umlaufové [2]

➤ Model Scheina



Obrázek 3: Scheinův model org. kultury [3]

2.1.6 Typy firemní kultury

Rozdělení firemní kultury podle typu je velice rozmanité. Vybrala jsem rozdělení, které vychází z toho, jak jsou strukturovány role v organizacích podle Charlese Handyho. Uvádí čtyři typy kultur, které jsou soustředěné na strukturální rysy uspořádání [18].

➤ Mocenská kultura.

Nejvíce se vyskytuje v malých strukturách. Tato kultura je zaměřená na centrální moci, komunikaci a důvěře. Nejdůležitější vlastnosti jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost mocenské síly. Významné požadavky jsou kladeny na personál.

Na obrázku je uprostřed soustředěná moc celého podniku. V dalších kruzích jsou pracovníci podniku. Lidé, kteří dokážou přijmout postoje i normy zdroje centrální moci a soustřeďují se u středu (u moci) jsou za to odměňováni a uznáváni.



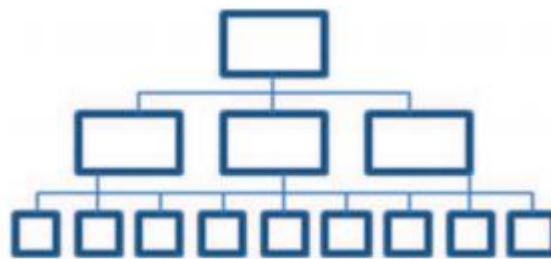
Obrázek 4: Mocenská kultura podle Handyho a Harrisona [4]

➤ Funkční kultura.

Funkční kultura je typická vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Velký důraz je kladen na pravidla, postupy a popisy práce. Menší skupinka vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi.

Tato kultura poskytuje pracovníkům pocit bezpečí a předvídatelnost, je přizpůsobena stabilnímu prostředí.

Na obrázku je znázorněná organizační kultura – funkční typ. Organizace je rozdělena do složek – do jasných funkcí. V horním obdélníku se koncentruje vedení podniku, o úroveň níž jsou podřízení, kteří vedou strukturu pod sebou a jsou znázorněni na spodní vrstvě obdélníků.

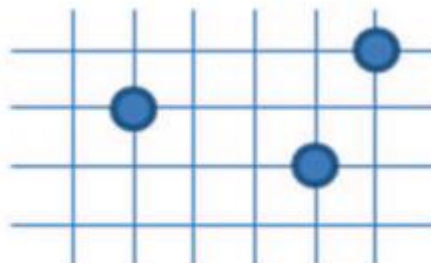


Obrázek 5: Funkční kultura podle Handyho a Harrisona [5]

➤ **Úkolová kultura.**

Úkolovou kulturu často najdeme v strukturách maticového typu, kde se moc nachází v průsečíku zodpovědnosti. Pracovníci pracují poměrně samostatně, zodpovědně. Vliv není založen na postavení, ale na odpovědnosti. Autorita je snížena tím, že existuje individuální řízení a týmová práce. Organizace je pružná, protože pracovní rozhodnutí lze uskutečnit rychle. V této kultuře je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.

Na obrázku je moc znázorněna v průsečících sítě.



Obrázek 6: Úkolová kultura podle Handyho a Harrisona [6]

➤ Osobní kultura.

Hlavní ukazatel osobní kultury tvoří jednotlivec. Kultura existuje, pokud se dají dohromady jednotlivci, protože vidí následný oboustranný užitek. Kultura nemá formální řízení, prvořadý cíl. Převládají zde individuální cíle. Autoritu tvoří odbornost a vzájemné ohledy.

Na obrázku jsou vyznačeni zaměstnanci firmy, kteří působí jako celek.



Obrázek 7: Osobní kultura podle Handyho a Harrisona [7]

2.1.7 Pracovní prostředí x pracovní klima

Je velmi důležité dané pojmy nezaměňovat, jelikož každý z nich vyjadřuje něco jiného. **Pracovní prostředí** je nedílnou součástí firemní kultury. Pracovní prostředí má vyvolávat takové podmínky pro pracovníky, aby mohli podávat co nejlepší výkon.



Pracovní prostředí je podkladem pro pracovní činnost pracovníka na pracovišti či organizaci. V širším pohledu můžeme popsat tyto složky [3]:

➤ **Formální stránka.**

Vybavení pracovišť, uspořádání, barevné řešení, využití květin, vymezení pracovního prostoru, osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky, apod.

➤ **Činnostní stránka.**

Charakter činností, odměňování, motivace, rozvoj a vzdělávání, apod.

➤ **Vztahová stránka.**

Vztahy se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými, formální, neformální, apod. Bezpečnostní stránka - bezpečnost pracovníků a majetku dané organizace.

Pracovní klima utváří pohodu, klid, mírnější atmosféru pracovníků, ale i rozboj. Je vhodné k tomuto artefaktu přikládat důležitou váhu, neboť příjemná atmosféra mění náladu pracovníků, kteří jsou základním kamenem podniku a mohou zlepšit výkon i zisk firmě. Jedním z úkolů vedoucích pracovníků je tuto příjemnou náladu navodit.

Klima (atmosféra) jsou ty aspekty, které pracovníci vědomě pociťují a uvědomují si. Rousseau (1988) vypovídal, že klima je otázkou vnímání a že je možné jej nějakým způsobem popsat. Vnímání jsou počitky (vjemy) nebo představy (obrazy skutečnosti) jedince. Popisy jsou to, co nějaká osoba o těchto počitcích (vjemech) říká [33].



➤ **Posuzování klimatu v organizaci [33]:**

Pomocí určitých nástrojů lze hodnotit klima (atmosféru) v organizaci podle ukazatelů, které se dají považovat za ukazatele a které zachycují nebo popisují způsob vnímání klimatu.

➤ **Struktura.**

Pocity, které se týkají omezení, svobody konání a míry formálnosti či neformálnosti v pracovní atmosféře.

➤ **Odpovědnost.**

Pocity, které se týkají důvěry, kterou pracovník dostává k vykonání určité práce.

➤ **Riziko.**

Pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovišti či v organizaci.

➤ **Srdečnost.**

Existence přátelských a neformálních společenských vztahů.

➤ **Podpora a pomoc.**

Vnímaní užitečností od vedoucích pracovníků a spolupracovníků.

➤ **Konflikt.**

Pocit, že vedoucí pracovníků nebo spolupracovníci chtějí slyšet odlišné názory.



➤ **Identita.**

Pocit, že pracovník je zařazený do chodu firmy a je součástí pracovního týmu.

2.1.8 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury můžeme zjistit dotázaním se zaměstnanců na její důležité znaky. Pokud má většina členů stejný nebo velice podobný názor na poslání, cíle a hodnoty organizace, kulturu v organizaci lze nazvat silnou. Pokud by byly názory zaměstnanců velmi nejednotné, jde o slabou kulturu [19]. Pokud je kultura silná, stoupá spokojenost zaměstnanců a snižuje se jejich fluktuace [20].

Silná podniková kultura zahrnuje tři kritéria: jasnost a zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. V podniku se silnou firemní kulturou je jasně zřetelné, jaké normy chování jsou žádoucí a které nežádoucí, vnímají ji jasně všichni zaměstnanci a identifikují se s hodnotami, postoji a normami firmy [21].

Silná podniková kultura má kromě řady nesporných výhod také určité nevýhody, které shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1: Silná podniková kultura [1]

Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Bezkonfliktní komunikace	Trvání na tradicích, nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Kolektivní snaha vyhnout se kritice
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Identifikace s podnikem a loajalita	

2.1.9 Podniková kultura a jedinec

Většina nových zaměstnanců se s firemní kulturou seznamuje v průběhu adaptace, nicméně většinu důležitých informací o kultuře člověk získává mnohem dříve, na základě kterých se pak rozmýšlí, zda se o místo u společnosti bude ucházet nebo nikoliv.

U řady velkých, ale i u středních firem, probíhá cílená „organizační socializace“ už v průběhu praxe nebo při koučování, kde nový zaměstnanec přejímá hodnoty, zvyky a normy, co je přípustné a co není. Naopak u malých firem je přístup osobnější. Nový zaměstnanec „odkouvává“ prvky firemní kultury a přejímá jak dobré prvky, tak i ty špatné. Neděje se tak hned od prvního dne, ale po určité době, kdy dochází k symbióze s firemní kulturou. Tato doba je velice individuální, představuje čas kompletní integrace jedince do kultury, a závisí na několika faktorech. Nejdůležitější prvek je rozdíl mezi mírou osobních hodnot a hodnot firemní kultury. V případě, že nový zaměstnanec měl možnost se s kulturou seznámit už v historii, je integrace o to rychlejší.



V reálném životě se můžeme setkat se čtyřmi situacemi socializace jedince v organizační kultuře.

➤ **První případ.**

Jedinec je s kulturou sžitý a nemá důvod měnit svoje hodnotové postoje nebo názory, neboť kultura je přesně kopíruje. K firmě se tak chová loajálně a obětavě.

➤ **Druhý případ.**

Kultura může ovlivnit nového jedince natolik, že i přes rozdílné osobní preference, kulturu firmu později přijme a ztotožní se s ní natolik, že se bude chovat, jakoby nikdy neměl proti kultuře výhrady.

➤ **Třetí případ.**

Zaměstnanec je sžitý s kulturou „jen na oko“. S hodnotami organizace, postoji a jednáním organizace se neztotožňuje, ale respektuje je a nijak do ní nezasahují i přes jejich rozdílné názory. Důvody mohou být různé – finanční, osobní atd.

➤ **Čtvrtý případ.**

Rozdílnost vnímání kultury jedince a organizace natolik rozdílné, že zde vzniká nesoulad a přítomnost takového jedince může být i kontraproduktivní [22].

2.1.10 Podniková kultura a výkonnost organizace

Organizační kultura má řadu funkcí, které mohou sloužit ke zlepšení výkonnosti organizace. K těm hlavním patří redukce konfliktů uvnitř



organizace, usnadnění koordinace a kontroly – zajištění kontinuity, redukce nejistoty zaměstnanců, zvyšování jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody. Je také důležitým zdrojem motivace k práci. Můžeme tak říci, že silná a obsahově relevantní firemní kultura je významnou konkurenční výhodou [23].

Denison vymezil 4 důležité faktory organizační kultury, které mají vliv na efektivnost dané organizace:

➤ **Angažovanost.**

Míra iniciativnosti a participace členů organizace.

➤ **Konzistenci.**

Některé názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány.

➤ **Adaptabilitu.**

Schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí.

➤ **Misi.**

Stanovení jasného smyslu existence organizace a směru, kterým se organizace ubírá. Podle Denisona je to nejsilnější ukazatel výkonnosti [24].

Tabulka 2: Pohled na rámeček vztahů kultury a výkonnosti firmy [2]

Externí zaměření	adaptabilita	mise
Interní zaměření	angažovanost	konzistence
	Flexibilita	Stabilita

Quinn a Rohrbaugh s ohledem na efektivnost organizace vymezili dvě dimenze: flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí zaměření. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři základní skupiny, viz obrázek [25].

Tabulka 3: Model efektivnosti organizace [3]

Interní zaměření	<u>Interní procesy</u> Nástroje: management, informací, komunikace Cíle: stabilita, kontrola	<u>Lidské vztahy</u> Nástroje: soudržnost, morálka Cíle: Rozvoj lidských zdrojů
Externí zaměření	<u>Racionální cíle</u> Nástroje: plánování, stanovování cílů Cíle: produktivita	<u>Otevřené systémy</u> Nástroje: flexibilita, pohotovost Cíle: růst, získávání
	Kontrola	Flexibilita

Vysokou výkonnost má dle Lukášové firma s podnikovou kulturou, která je [26]:

- aktivizující,
- kontextuálně a strategicky přiměřená,
- adaptivní,
- v souladu s manažerskými praktikami,
- přiměřeně silná, aby harmonizovala a stmelovala subkultury.

2.2 Komunikace

2.2.1 Smysl komunikace

Majitel stavebního podniku komunikuje s klienty, se stavbyvedoucími, ti komunikují s dělníky, kteří se baví mezi sebou. Komunikace je základním



prostředkem vzájemného dorozumění mezi lidmi,[27] ať už v pracovním nebo osobním životě. Tímto způsobem se předávají a vyměňují informace. Z pohledu stavebního podniku má komunikace dá se říci existenční význam: Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image [28].

Určitou část života trávíme mezi lidmi, a proto se nám hodí umět s nimi komunikovat. Díky správné komunikaci můžeme dostat vyšší pozici v zaměstnání, dosáhnout vyššího platu a také si vyjasnit vztahy s druhými lidmi.

Čím vyšší je naše pracovní pozice, tím více je důležité umět jednat s lidmi a také je umět motivovat k lepším pracovním výsledkům. Umět druhým porozumět a získat si jejich důvěru je věc důležitá, ale hodně těžká. Kromě těchto věcí je důležité řízení a vedení pracovníků.

Občas se stává, že pracovník na nižší pozici má lepší komunikační schopnosti než vysoko postavený manažer. Je důležité nebát se otevřít pusou, i když nejsme zrovna absolventi vysoké školy. Musíme však dávat pozor na to, co říkáme, kde to říkáme a hlavně na to, komu [29].

2.2.2 Komunikace a sebevědomí

Tyto dvě věci spolu hodně souvisí. Lidé s nízkým sebevědomím jsou introverti a komunikace je pro ně velký problém. Takový člověk neumí mluvit sebejistě a soustředit se na komunikaci. Neumí být asertivní a říci „NE“ mu dělá velký problém. Pro efektivní komunikaci je důležité



naslouchání. Je to zpětná vazba pro lidi, se kterými komunikujeme. Musíme umět dát najevo, že jsme zachytili, co nám bylo sděleno a říci svůj názor. Je to signál, že vnímáme a rozumíme dané problematice. Jako zpětná vazba postačí i přikývnutí hlavy.

➤ **Znaky aktivního posluchače:**

- udržuje oční kontakt a stejnou oční rovinu,
- otevřená pozice v postoji těla,
- přitakávání,
- projevuje souhlas pomocí zvuků (aha, hm, rozumím,...),
- shrnutí- rozumíme tomu, co nám bylo řečeno.

➤ **Chyby naslouchání:**

- skákání do řeči,
- neprojevení zájmu,
- převádění konverzace,
- absence očního kontaktu.

Komunikace není složitá, musí se jen dobře naučit. Pokud se komunikace naučíme dobře ovládat, budeme kolem sebe mít spokojené lidi, protože jim máme co nabídnout. Poslouchat něco nezajímavého nedá nic nám ani samotnému řečníkovi [29].

2.2.3 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit z několika hledisek. Z pohledu toho, jakým způsobem se komunikace realizuje, komunikaci nejčastěji dělíme na verbální a neverbální komunikaci. Někdy se jako další druh přidává ještě komunikace elektronická. Z pohledu, ke kolika lidem komunikace probíhá, se dá komunikace dále rozdělit na komunikaci interpersonální (mezi menším počtem lidí), skupinovou (komunikace ve větší skupině) a masovou (komunikace k velkému počtu lidí) [2].

➤ Verbální komunikace.

Je to komunikace slovem, v širším pojetí se za verbální komunikaci považuje i komunikace písemná. V porovnání s neverbální komunikací ve stavebním podniku hraje hlavní roli – majitel podniku komunikuje se zákazníky telefonicky, emailem nebo také osobně. Je potřeba dodržovat zásady verbální komunikace (viz dále) a vhodně se prezentovat. Při osobním jednání ji doplňuje komunikace neverbální.

➤ Neverbální komunikace.

Neverbální komunikace je širší pojem, jenž zahrnuje mnoho oblastí lidských projevů a produktů. Redukcí neverbální komunikace na řeč těla se provozovatel ochuzuje o mnoho dalších významných informačních zdrojů. Řeč těla tvoří jen jednu podskupinu, i když můžeme říci, že tu nejzajímavější. Přináší nám mnoho důležitých informací o vnitřních obsazích člověka, a tak nám pomáhá k lepšímu poznávání [30].



➤ **Elektronická.**

Bývá označována jako telekomunikace (telefon, skype, ICQ, e-mail, sms,...).

➤ **Interpersonální.**

Jeden člověk sděluje něco druhému a střídají se role vypravěče a posluchače.

➤ **Skupinová.**

Každý mluví s každým a projevují se role jednotlivých členů, novým fenoménem jsou internetové sociální sítě .

➤ **Masová.**

Moderní informační media umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí.

➤ **Vizuální.**

Komunikace pomocí vizuálních informačních medií (internet, reklama,...).

2.2.4 Směry komunikace v organizaci

V souvislosti s vnitřní komunikací lze rovněž hovořit o různých směrech komunikace v organizaci. Fiedler, Horáková [31] rozlišují čtyři směry komunikace: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Všechny také stručně charakterizují:



➤ **Sestupná komunikace.**

Proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních nižších. Většinou obsahuje případy řídicích projevů, jako jsou příkazy, instrukce, formy delegování aj. Někdy je představována různými prohlášeními, procedurami, oficiálními stanovisky, podnikovými publikacemi. Důležitou podmínkou pro efektivně působící sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených pracovníků. Nedostatek potřebných informací, jejich nepřiměřenost vyvolává nežádoucí reakce, stejně jako informace nadbytečné, neodrážející reálné potřeby příjemců.

➤ **Vzestupná komunikace.**

Je nezbytností pro efektivní řízení. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o „osudu“ svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje. Forma sdělování od výkonných jednotek k řídicím je často velmi rozdílná a vyžaduje od manažera správné pochopení, nalezení společného 16 jmenovatele všech, takto individuálně „šifrovaných“ zpráv. Vzestupná komunikace nemající charakter zpětnovazebního řídicího vztahu přispívá ke správnému rozhodování. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je.

➤ **Horizontální (laterální) komunikace.**

Pomáhá nalézt společný jmenovatel zájmu mezi různými dílčími, které svou měrou zajišťují společné podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách



při plánování, koordinaci apod. Horizontální komunikace může zároveň svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.

➤ **Diagonální komunikace.**

Je zřejmě nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když bude komunikace probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce.

2.2.5 Význam komunikace pro organizaci

Autoři (Hargie, Dickson, Tourish, [32]) dále shrnují úlohu komunikace v organizaci do pěti klíčových bodů:

➤ **Úkolová/ pracovní funkce.**

Včasné a kvalitní splnění úkolů závisí na neustálé a koordinované komunikaci. Zaměstnanci by měli znát cíle organizace, informace by měly být běžně sdíleny, instrukce musejí být podávány smysluplně a úplně, měla by být zajištěna koordinace přidělování úkolů a problémy by měly být otevřeně identifikovány a sdíleny. Plynulá oboustranná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaručuje, že práce bude vykonávána účelně a účinně.



➤ **Sociální/ udržovací funkce.**

V harmonických organizacích jsou pracovníci přátelští a kolegové se stávají kamarády. Přestože některé konflikty mohou mít pozitivní vliv, zvláště směrem k inovacím, tam, kde nejsou konflikty kontrolovány, může dojít k disharmonii a snížení produkce. Pracoviště není místo, kam chodíme pouze vykonávat svou práci, ale stává se významnou a hodnotnou částí našeho života a pomáhá formovat náš smysl života. Dobré organizace rozvíjí tuto funkci prostřednictvím různých aktivit, např. výlety pracovníků, společenské večery, kluby, dny pro rodiny, party a zaměstnanecké časopisy. Stále více lidí vnímají práci jako zdroj svého osobního uspokojení a práce se stává centrem společenského života.

➤ **Motivační funkce.**

Ve všech organizacích je třeba motivovat zaměstnance, aby podávali odpovídající pracovní výkon. Zaměstnance je většinou třeba povzbuzovat a podporovat, aby pracovali naplno. Motivace může být vnější, tedy ve formě viditelných odměn (např. finanční odměny), nebo vnitřní (např. pocit, že děláme hodnotnou a oceňovanou práci). Tato druhá forma je efektivnější, neboť pokud jsou pracovníci motivováni pouze vnějšími motivy, v případě jejich snížení či zrušení 18 dojde k rychlé negativní reakci. Ukázalo se, že vnitřní motivace je podporována liniiovými manažery, kteří naslouchají myšlenkám a názorům svých podřízených. Dle výzkumu provedeného autory mnoho lidí mění dobře placenou práci za práci méně placenou, ale přinášející větší uspokojení a osobní naplnění. Nejeftivnější organizace jsou ty, které maximalizují potenciál pro vnitřní motivaci zaměstnanců k práci.



➤ **Integrační funkce.**

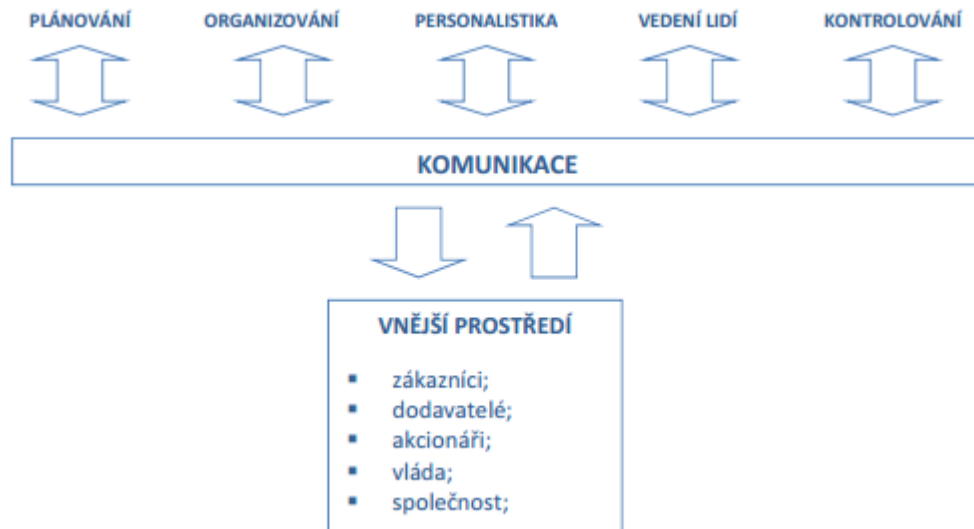
Zaměstnanci by měli cítit, že jsou součástí organizace, a být hrdí na svého zaměstnavatele. Čím vyšší je pocit sounáležitosti k organizaci, tím je větší jejich podíl na práci. Naopak, pokud se zaměstnanci cítí odstrkovaní, práce a organizace pro ně ztrácí hodnotu a tím se snižuje množství a kvalita jejich produkce. Dosažení integrace napomáhá branding a bon ding. Název organizace, logo, poslání a reputace podporují identitu značky (organizace). Svázání (bon ding) se značkou je dosaženo zapojením zaměstnanců do definování poslání, vytváření loga, organizováním schůzek týmů, zajišťováním vertikální komunikace, zapojováním do aktivit komunit apod.

➤ **Inovační funkce.**

Inovace a změny jsou v životě organizace nutností, neboť platí staré: inovuj nebo zemři. A právě sama organizace může být záhonem nadějných nápadů. Ty je třeba živit, nikoli pošlapat pomalostí, těžkopádností, přílišnou byrokracií nebo otrávit apatií nepřátelského či autokratického managementu. Myšlenkové mapy, kroužky kvality, focus groupy, ceny za „myšlenku měsíce“ a fóra řešící problém jsou metody posilující inovace. Neboť nikdo nezná práci tak dobře jako člověk, který ji dělá každý den. Zaměstnanci jsou zásobárnou nápadů na zlepšení všech aspektů běhu organizace. Ale nebudou tak fungovat, pokud je omezována jejich autonomie, panuje nedůvěra mezi pracovníky a nejsou jasně stanoveny cíle.

Fiedler, Horáková [31] vysvětlují význam komunikace v organizaci takto: „V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho organizace. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje

manažerské funkce. Je důležitá i proto, že propojuje podnik s vnějším prostředím." Svůj výklad doplňují schématem.



Obrázek 8: Účel a funkce komunikace [8]

2.2.6 Komunikace neboli distribuce znalostí

Kromě funkce vytváření prostředí pro úspěšný znalostní management, přispívá komunikace významně rovněž k předávání znalostí mezi pracovníky, čili k zajištění distribuce znalostí. Je vhodné se zamyslet nad rozdílem mezi komunikací a sdílením.

Sdílení bývá často považováno za nadřazený pojem, který má širší obsah než samotná komunikace. Komunikací lze rozumět jednotlivou vzájemnou interakci komunikujících stran, tj. samostatný proces předávání informací či znalostí. Kdežto sdílení znalostí je celý systém komunikačních prostředků. Dá se říci, že komunikace je pouze součástí celého systému sdílení znalostí, která zprostředkovává přenos znalostí.



Díky šíření znalostí je podpořeno jejich využívání. Von Krogh, Ichijo, Nonaka [34] však připisují komunikaci ještě jinou funkci. Hovoří totiž o dvojitým účelu komunikace znalostí:

➤ **Komunikace potvrzující existující znalosti.**

Zaměřuje se na současnost, fakta a dané skutečnosti. Dochází k předávání a výměně již existujících a osvědčených postupů a tím k efektivnímu řešení problémů.

➤ **Komunikace vytvářející nové znalosti.**

Objevují se totiž případy, kdy nejsou k dispozici daná fakta a explicitní modely, která by indikovala, zda je postup správný či nikoli. Je zde zřejmé zaměření do budoucnosti, na znalosti, které by mohly být (např. nový návrh produktu či služby, nový výrobní proces apod.). Komunikace a sdílení znalostí je prvním krokem v procesu tvorby nových znalostí (následují vytváření konceptu, ověřování konceptu, vytváření prototypu a vznik nové znalosti), neboť umožňuje předávání podkladů (myšlenek, zkušeností) pro tvorbu nových znalostí, navazování vhodných vztahů mezi pracovníky a vytváření důvěry mezi nimi.



3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Praktický výzkum

Pro svůj výzkum jsem oslovila brněnskou pobočku Swietelsky, přesný název Swietelsky stavební s.r.o. Podle mého názoru je firma Swietelsky dobrým rozhodnutím, jelikož je to známá firma, o které má snad každý z nás povědomí, a proto by mohla moje práce posluchače více zaujmout.

3.1.1 Profil koncernu Swietelsky

Když v roce 1936 zakládal Dipl. Ing. Hellmuth Swietelsky v Rakousku podnikání ve stavebnictví, spoléhal se na své vědomosti a několik dobrých zaměstnanců. Dnes má koncern SWIETELSKY se všemi svými dceřinými společnostmi v Rakousku a přilehlých zemích tisíce kvalifikovaných zaměstnanců a pověst inovativní, výkonné a spolehlivé stavební společnosti [4].

Dnes patří koncern SWIETELSKY Baugesellschaft m.b.H. se svými 8 700 spolupracovníky k nejvýznamnějším firmám rakouského stavebnictví.

V hospodářském roce 2015/16 dosáhl stavebních výkonů ve výši 2,129 miliard eur. Cílem společnosti nicméně zůstává trvalá prosperita, nikoliv expanze [5].

Společnost Swietelsky stavební s.r.o. je zaměřena na poskytování komplexních služeb v oboru dopravních, inženýrských, pozemních a sportovních staveb [6].



➤ **Silniční a inženýrské stavitelství:**

- pozemní komunikace,
- parkoviště,
- zpevněné plochy,
- mostní objekty,
- betonové konstrukce,
- inženýrské stavby,
- ekologické stavby.

➤ **Pozemní stavitelství:**

- stavby pro bydlení (občanské stavby),
- stavby administrativní a průmyslové,
- stavby pro volný čas.

➤ **Sportovní stavby:**

- sportovní areály,
- sportovní povrchy tělocvičen a sportovních hal.

3.1.2 Profil brněnské pobočky Swietelsky

Brněnská pobočky sídlí v Brně – Tuřanech na Jahodove ulici. Hlavním předmětem činnosti je dopravní infrastruktura. Zaměřují se na stavby od silnic a dálnic až po pěší zóny. Ředitelem je Ing. Mirko Zeman. V podniku pracuje okolo 100 zaměstnanců. Roční obrat je 120 mil. Kč,- a více.

- Obecná organizační strukturu brněnské pobočky:



Obrázek 9: Obecné organizační schéma [9]

3.2 Metodika výzkumu

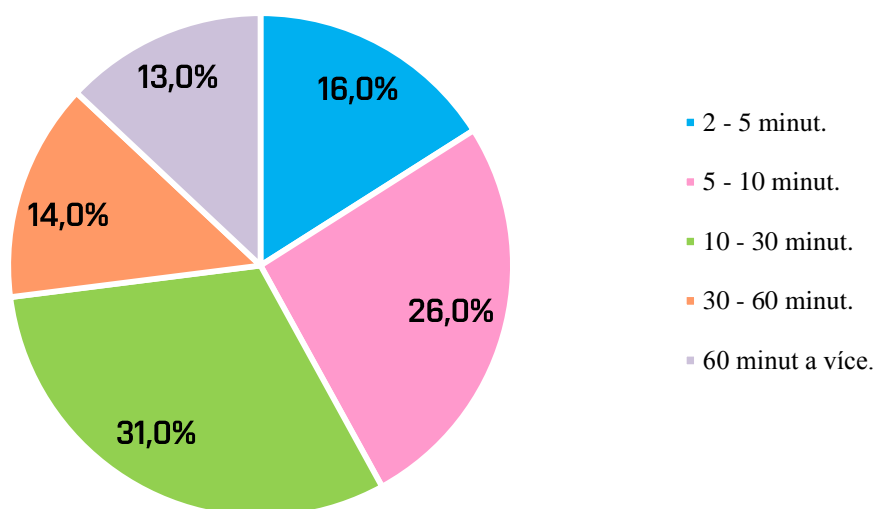
Na začátku jsem si stanovila čtyři výzkumné hypotézy. Na základě určených hypotéz, jsem ke každé z nich sestavila otázky, které mi po vyhodnocení danou hypotézu potvrdily či vyvrátily. Dotazník je sestaven z 32 otázek a dalších doplňujících otázek, které jsem vytvořila pomocí internetu přes aplikaci Survio, kde se mi shromažďovaly jednotlivé odpovědi od respondentů.

Dotazníkové šetření jsem prováděla nerychlejší a nejdostupnější metodou, zasíláním přímého odkazu jednotlivým respondentům přes aplikaci Survio. Předtím, než jsem jednotlivým osobám dotazník poslala, jsem je buď osobně, telefonicky, přes facebook nebo přes známé oslovila a požádala o jeho vyplnění. Respondenti jsou zaměstnanci firmy brněnské pobočky Swietelsky. Mým záměrem bylo zaměřit se na zaměstnance pracující manuálně. Dotazník mi z velké části vytvořili zaměstnanci

mužského pohlaví pracující manuálně. Celkem jsem rozeslala 101 dotazníků. Vyplněných dotazníků se mi vrátilo 58. Návratnost činí zhruba 57 %, takto vysoké číslo hodnotím velmi úspěšně. Faktor, který podle mého názoru přispěl k vyšší návratnosti, je přátelský kolektiv, díky kterému mohli známí přesvědčit ostatní zaměstnance o vyplnění dotazníku. Dotazník byl anonymní.

Pomocí aplikace Survio, která analyzovala data, jsem se dozvěděla čas vyplňování dotazníků. Rozhodla jsem se na základě analyzovaných dat sestavit graf.

Čas vyplňování dotazníku:





3.3 Výzkumné hypotézy

Stanovila jsem si čtyři základní hypotézy, z nichž můj výzkum vychází:

1. hypotéza:

V podnikové kultuře hraje klíčovou roli komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci.

2. hypotéza:

Mimopracovní aktivity utužují kolektiv.

3. hypotéza:

Zaměstnanci mají snahu zlepšit fungování podniku, avšak jejich názory bývají nevyslyšeny.

4. hypotéza:

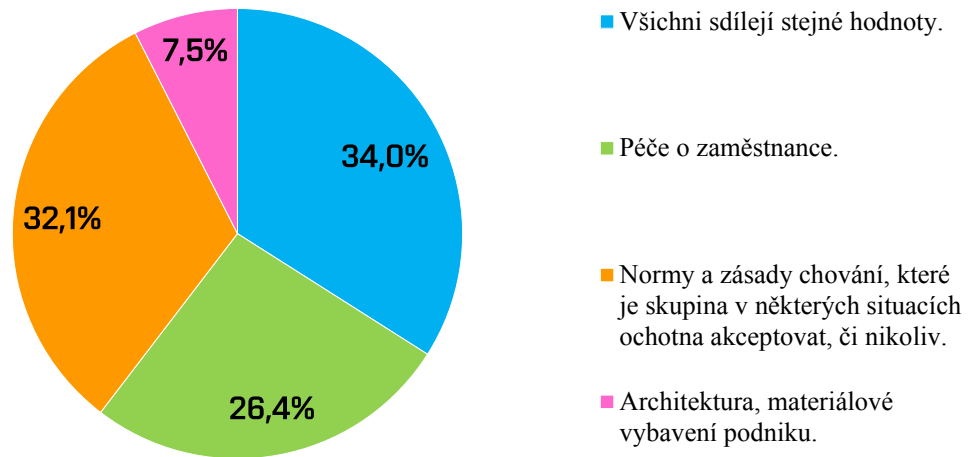
V podniku dnes převládají individualisté nad týmovými hráči.

3.4 Analýza a vyhodnocení dotazníku

1. hypotéza:

V podnikové kultuře hraje klíčovou roli komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci.

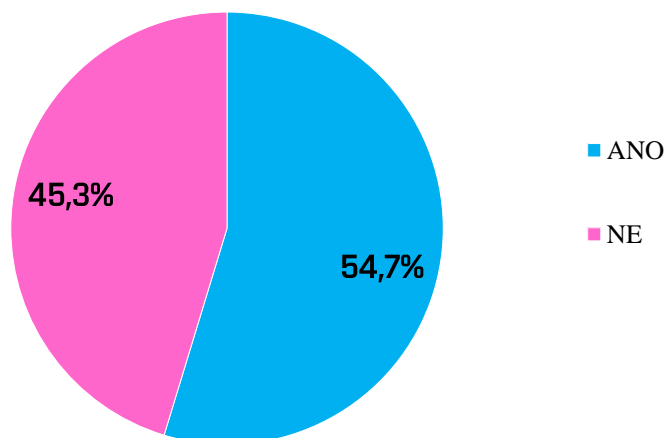
1. Co si představujete pod pojmem podniková kultura?



V první otázce jsem chtěla zjistit, jakému z uvedených variant přiřadí zaměstnanci největší význam nebo který bod je jim nejbližší. Chtěla jsem odpověď zaznamenat i v případě zaměstnanců, kteří neznají pojem podniková kultura a dávají tak přednost sympatii odpovědi nad znalostí. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Velmi vyrovnaná byla odpověď: Všichni sdílejí stejné hodnoty se 34 % s odpovědí: Normy a zásady chování, které je skupina v některých situacích ochotna akceptovat, či nikoliv se 32,1 %. Z toho plyne, že zaměstnanci chápou podnikovou kulturu, jako soubor pravidel a hodnot, které respektuje skupina lidí a v důležitých situacích ovlivňují jejich rozhodování a myšlení. Odpovědi s péčí o zaměstnance se přiklonilo celkem 26,4 % respondentů a pouhých 7,5 % v ní vidí kulturu, architekturu budovy a materiálové vybavení podniku. Je tedy jasné, že v této otázce zvítězila sounáležitost a harmonie lidí nad materiálovým charakterem věci.

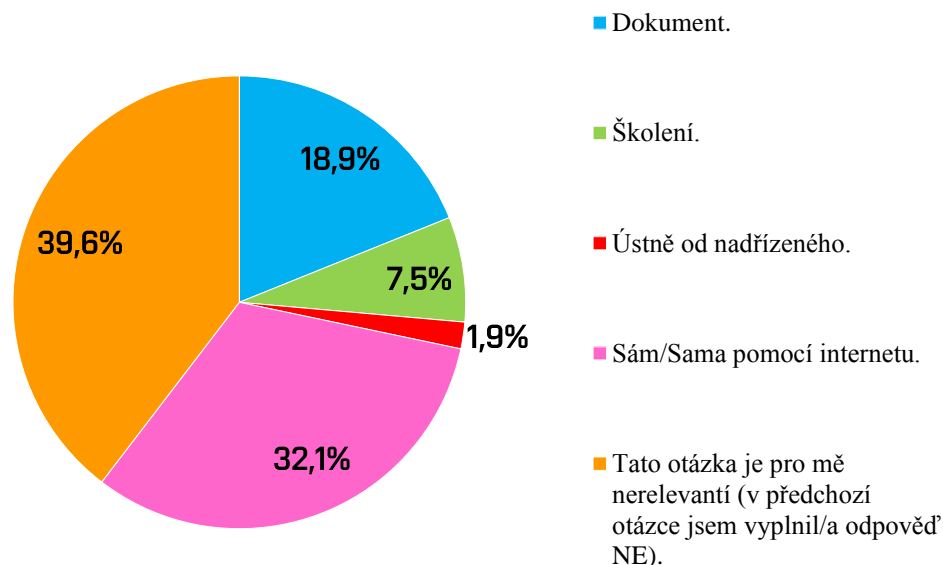
2. Je pro Vás důležitá historie firmy?



V druhé otázce jsem se snažila navázat na pojem podniková kultura a zeptat se, jestli je pro zaměstnance při volbě zaměstnání důležitá historie firmy, výsledky minulých let, prosperita a vše, co se v minulosti firmy odehrálo. Historie firmy, vytváří celkový obraz o firmě. Dotazovaní se vyjádřili pomocí jednoznačných odpovědí.

Ze získaných odpovědí jsem se dozvěděla, že pro 54,7 % respondentů, je tento fakt důležitý a hraje při rozhodování a ucházení se o místo u dané firmy velký význam. Naopak 45,3 % respondentů neřeší historii firmy a řeší spíše pracovní pozice u daných firem. Čekala jsem, že více lidí bude zodpovědněji přihlížet k historii firem.

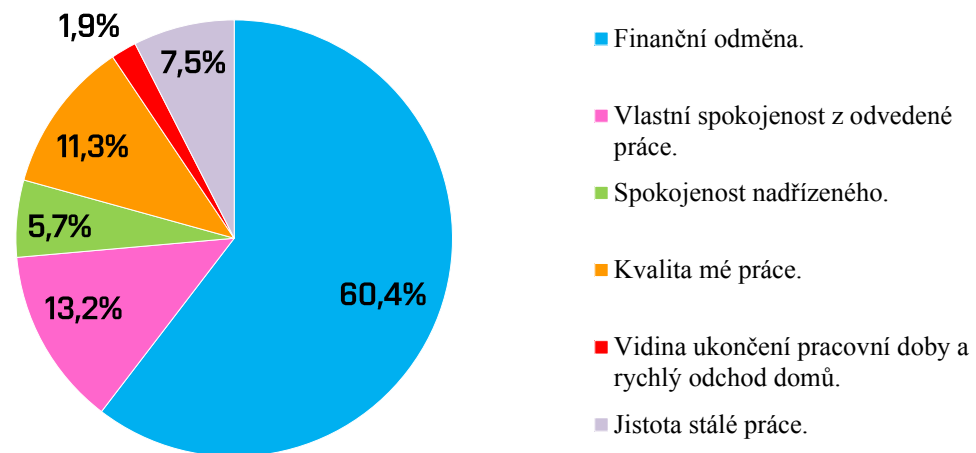
3. Pokud ano: Jak jste se k informacím o historii firmy dostal/a?



Ve třetí otázce jsem navázala na předchozí otázku. Zajímalo mě, kde se zaměstnanci se zájmem o historii firmy k informacím dostali. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseďly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Výsledek nám ukázal, že zaměstnanci, kteří projeví svůj zájem o firmu, se ve 32,1 % snažili dostupné informace zjistit na internetu, což je velmi pozitivní fakt. Naopak jen 1,9 % respondentů se dozvěděli informace o historii firmy od nadřízeného. Podle mého názoru, by bylo dobré dané zjištění zlepšit. Vedoucí by měli více, avšak nenásilně své zaměstnance seznámit s historií firmy, s hodnotami, popřípadě hrdiny a budovat tak blízký vztah k firmě.

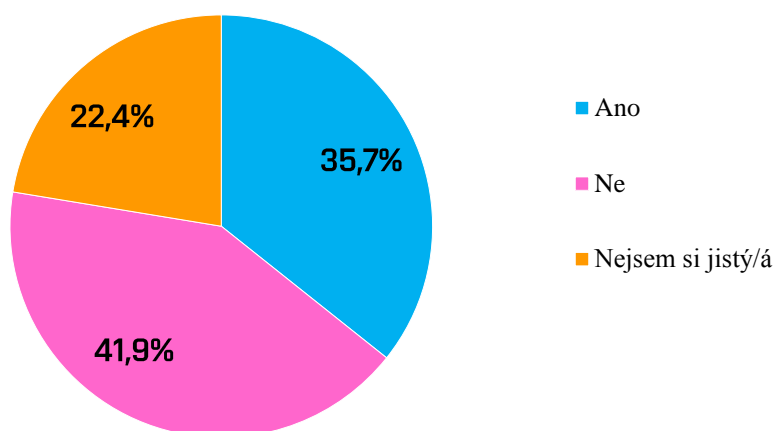
4. Co je pro Vás při práci nejdůležitější?



Ve čtvrté otázce, která je taktéž spjata s podnikovou kulturou, jsem se zaměřila na to, co je pro zaměstnance největší odměnou, čemu při práci přikládají největší váhu. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Výsledek mě nepřekvapil, dnešní hektický a materialistický svět nutí člověka stavět peníze do popředí žebříčku svých hodnot. Tudiž pro 60,4 % respondentů je finanční odměna více, jak vlastní spokojenost z odvedené práce, ke které se přiklonilo pouze 13,2 %. Ke kvalitě odvedené práce se přiklonilo 11,3 % respondentů a k jistotě stálé práce 7,5 %. Na předposlední příčce se umístila spokojenost nadřízeného s 5,7 %. Pozitivní fakt je ten, že pouhých 1,9 % respondentů se přiklonilo k variantě rychlého odchodu domů. Myslím, že zaměstnavatel může být s tímto výsledkem nadmíru spokojen. Může být hrdý na to, že se našlo pár jedinců, kteří neoznámili, ať už Vám to přijde logické, či nikoliv variantu finanční odměny nebo vidiny ukončení pracovní doby a rychlého odchodu domů.

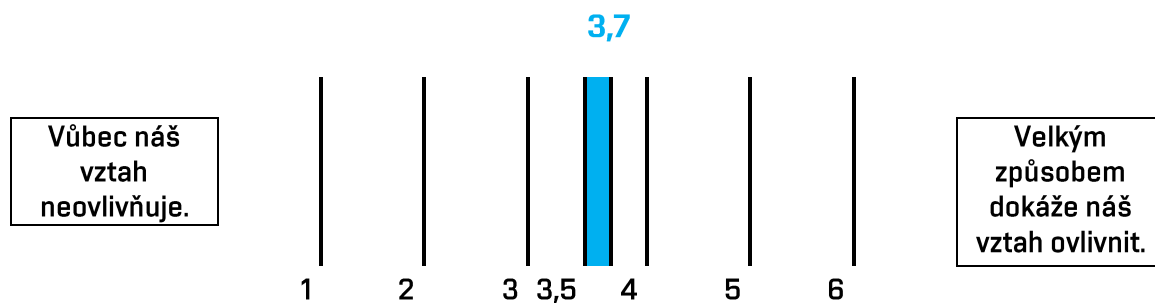
5. Víte co to je podniková kultura?



V páté otázce jsem se zaměřila na to, jestli zaměstnanci vědí, co to samotná podniková kultura je. Na výběr měli jednoznačné odpovědi.

Pokud odpověď nejsem si jistý/á, budeme přiklánět k variantě ne, výsledek je jasný. Zaměstnanci spíše nemají ponětí o podnikové kultuře a jejím významu. Pouze 35,7 % respondentů odpovědělo, že tento pojem zná a ví, co to obnáší. Jak již jsem v otázce číslo 3 uvedla, vedoucí by měli být více aktivní v otázce podnikové kultury a vytváření vztahu mezi samým podnikem a zaměstnanci. Měl by mít na vědomí, že tento vztah přináší výsledky nejen samotnému podniku, ale i vedoucímu, který nese zodpovědnost za vedení týmu a jeho prosperitě.

6. Jak moc ovlivňuje podniková kultura Váš vztah s kolegy?

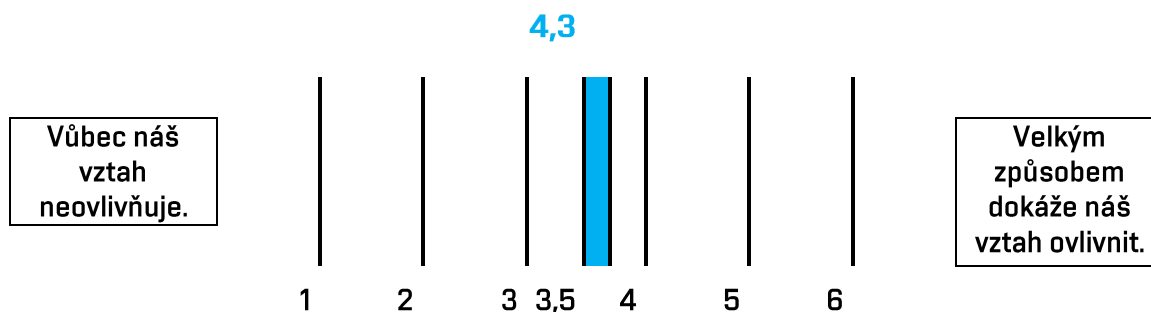


Vůbec náš vztah neovlivňuje.	1	2	3	4	5	6	Velkým způsobem dokáže náš vztah ovlivnit.
	3,8 %	11,3 %	41,5 %	30,2 %	9,4 %	3,8 %	

V šesté otázce jsem se zaměřila na to, jak moc dokáže podniková kultura ovlivnit vztah mezi spolupracovníky. Dotazovaní měli možnost se vyjádřit na škále od 1 do 6, kde 6 znázorňovala 100 % ovlivnitelnost a 1 pravý opak.

V předchozích otázkách se potvrdilo, že respondenti nemají značné ponětí o podnikové kultuře. Z nevědomosti respondentů o podnikové kultuře, jsem v této otázce zaznamenala následující výsledky. Na škále 1 (vůbec to náš vztah neovlivňuje) odpovědělo 3,8 %, na škále 2 odpovědělo 11,3 % respondentů. Nejvíce se respondenti shodli na škále 3 se 41,5 %, které hodnotím jako horší průměr ovlivnitelnosti vztahů podnikovou kulturou. K lepšímu průměru na škále 4 se přiklánělo celkem 30,2 % respondentů. Na škále 6 (velkým způsobem dokáže náš vztah ovlivnit) se přiklonilo pouze 3,8 % respondentů. Celkový výsledek je 3,7, který nám vypovídá o tom, že podniková kultura méně ovlivňuje vztah s kolegy.

7. Jak byste ohodnotil/a Váš vztah s kolegy?

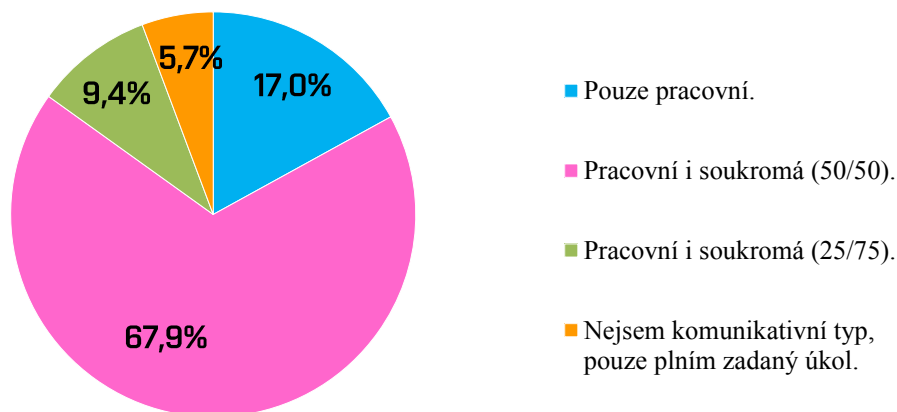


Chladný až nepřátelský	1	2	3	4	5	6	Vřelý, velmi přátelský
	0 %	3,8 %	9,4 %	43,4 %	37,7 %	5,7 %	

V sedmé otázce jsem se zaměřila na to, jak dotazovaný respondent vnímá svůj osobní vztah s kolegy. Dotazovaní měli možnost se vyjádřit na škále od 1 do 6, kde 6 znázorňovala velmi vřelý a přátelský vztah a 1 pravý opak.

Nabízí se nám možnost porovnat tuto otázku s otázkou předchozí. Mezi škálou 1 až 3, tedy k chladnému vztahu se přiklánělo pouze 13,2 % respondentů, naopak k přátelskému až vřelému vztahu se přiklonilo 86,8 %. Celkový průměr je 4,3, který nám vypovídá o přátelských vztazích. Dá se předpokládat, že v podniku vládne příjemná atmosféra, pocit důvěry a sounáležitosti mezi spolupracovníky. Když uvedený výsledek porovnáme s předchozím výsledkem, můžeme zaznamenat určitý rozdíl. Respondenti mají pocit, že podniková kultura nikterak neovlivňuje jejich vztah s kolegy, naopak zásluhu přátelského vztahu přisuzují sobě a svým kolegům.

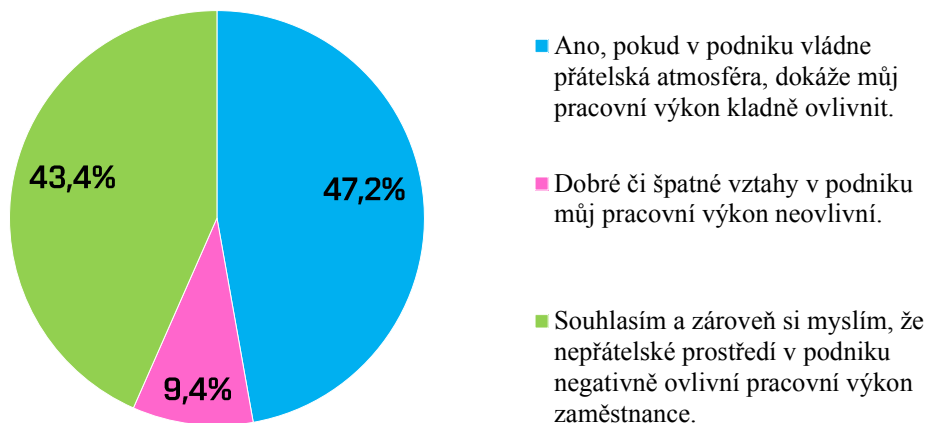
8. Na pracovišti bývá Vaše komunikace s kolegy:



V osmé otázce jsem zkoumala, jestli si zaměstnanci najdou i v pracovní době čas na to, spolu vést rozhovor o jiných než pracovních věcech. Pokud ano, tak v jaké míře. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseďly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Celkově 67,9 % dotazovaných odpovědělo, že jejich komunikace na pracovišti bývá vyvážená, což je velmi příjemné zjištění, které svědčí o přátelských vztazích. Naopak pouze pracovní komunikaci vede 17 % respondentů a pouhých 5,7 % o sobě dokázalo potvrdit, že komunikace není jejich silná stránka a radši mlčky plní zadaný úkol.

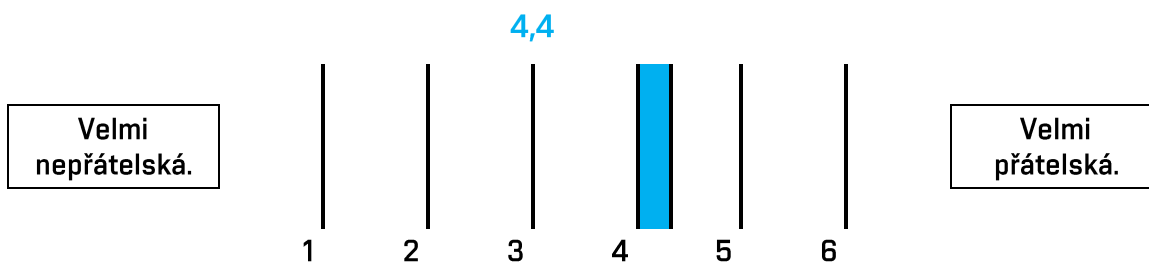
9. Dobrá atmosféra v podniku dokáže kladně ovlivnit Váš pracovní výkon.



V deváté otázce mě zajímalo, jak moc zaměstnanci vnímají pozitivní atmosféru na pracovišti a v jaké míře se nechají touto atmosférou ovlivnit. Pokud dotazovanému dané odpovědi nesešly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Podle mého očekávání 90,6 % respondentů potvrdilo, že dobrá atmosféra v podniku, kladně ovlivní jejich pracovní výkon. Dokonce 43,4 % respondentů doplnilo myšlenku o dobré atmosféře v podniku, která kladně ovlivní jejich výkon, by ve stejném smyslu i nepřátelská atmosféra negativně ovlivnila jejich pracovní výkon. Je tedy důležité mít na vědomí, že vztah a chování k zaměstnancům je pro firmu důležitý faktor. Čím více se zaměstnanci cítí být součástí firmy, tím spokojenější v práci jsou, a tím se utváří dobré či špatné jméno firmy. Pouhých 9,4 % respondentů se přiklonilo k variantě, že dobré či špatné vztahy v podniku jejich pracovní výkon neovlivní.

10. V našem podniku vládne tato atmosféra:

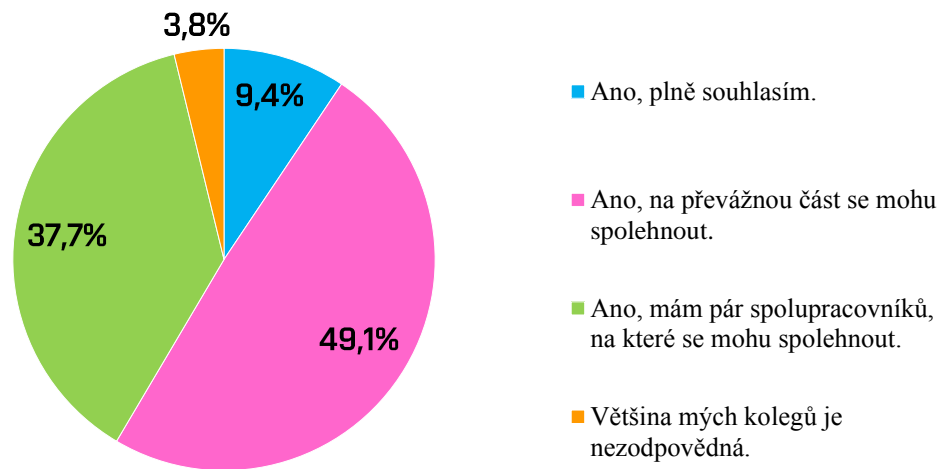


Velmi nepřátelská	1	2	3	4	5	6	Velmi přátelská
	0 %	1,9 %	11,3 %	39,6 %	41,5 %	5,7 %	

V návaznosti na předchozí otázku mě zajímalo, jak by samotní zaměstnanci ohodnotili podnikové klima na pracovišti, které znázornili na škále od 1 do 6.

K velmi přátelské atmosféře se přiklonilo 86,8 % dotazovaných, což je brilantní výsledek pro firmu a zaměstnance samotné. Kvalitní vztahové klima je jeden z největších úspěchů pro firmu. Zjištěný fakt také potvrzuje, že respondenti byli pozorní ve vyplňování otázek, jelikož se výsledek zcela shoduje se sedmou otázkou. K velmi nepřátelskému prostředí, ohodnoceno na škále 1 se nepřiklonil nikdo. Na základě zjištěných zdrojů lze tvrdit, že se zaměstnanci cítí v podniku příjemně, což se kladně odráží na pracovním výkonu a efektivitě firmy.

11. Máte okolo sebe kolegy, na které se můžete spolehnout?



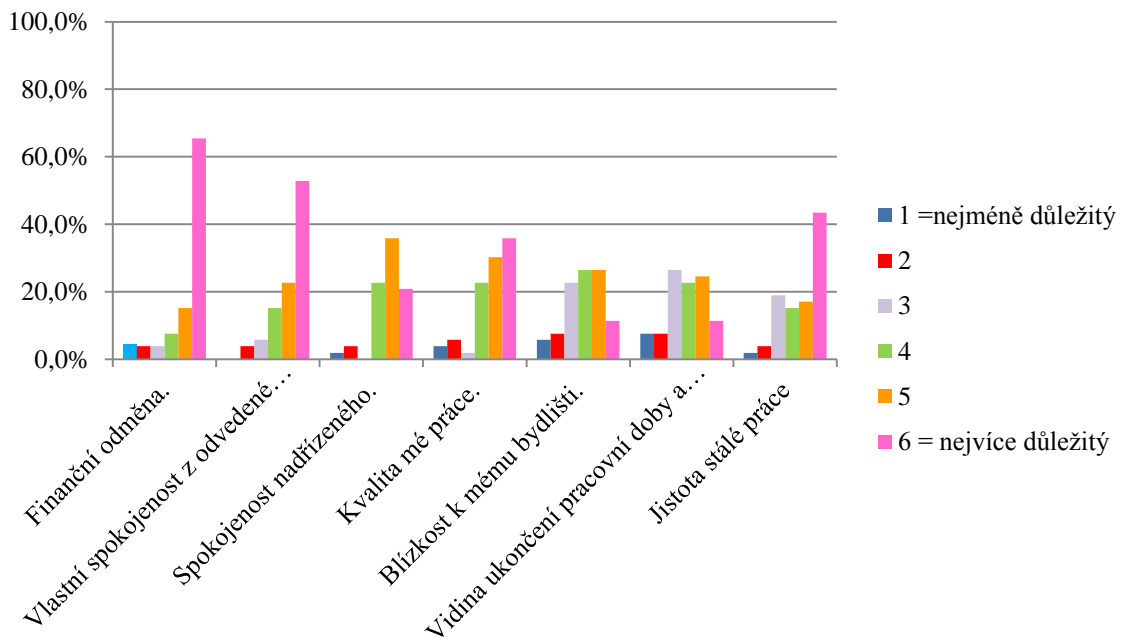
V jedenácté otázce jsem zkoumala důvěru mezi spolupracovníky. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Z vyplynulých odpovědí jsem se dozvěděla, že 49,1 % dotazovaných se může na převážnou část svých kolegů spolehnout, 37,7 % má pár kolegů, kterým důvěřuje a dokonce 9,4 % se může spolehnout na všechny kolegy okolo sebe. Zjištěný fakt, potvrzuje železnou důvěru, která vládne na pracovišti mezi zaměstnanci. Důvěra je klíčem ke správně fungujícímu vztahu a přátelské atmosféře. Pouze 3,8 % dotazovaných tento fakt popřelo.

2. hypotéza:

Mimopracovní aktivity utužují kolektiv.

12. Ohodnoťte jednotlivé faktory podle významu důležitosti:

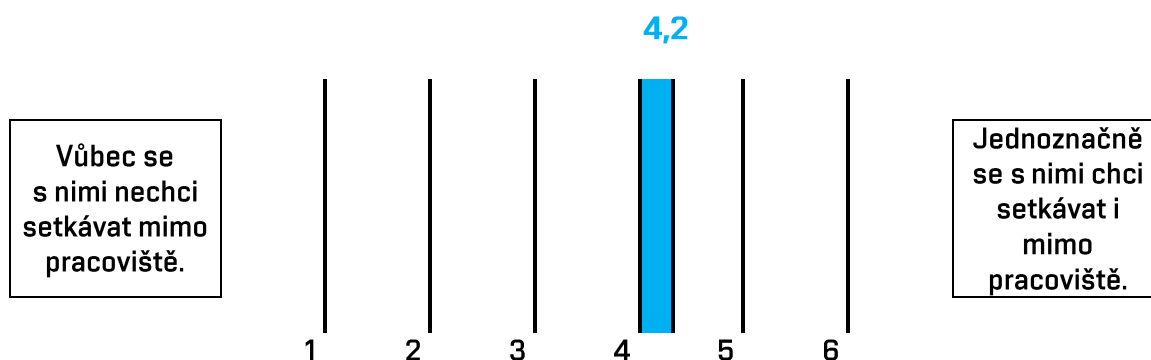


Ve dvanácté otázce jsem chtěla zjistit, jakou váhu respondenti přiřkládají jednotlivým bodům. Respondenti hodnotili jednotlivé faktory na škále od 1 do 6, kde 6 znázorňovala bod nejvíce důležitý a 1 bod nejméně důležitý.

Vyhodnotíme nejpodstatnější bod na škále 6. Ze zjištěných výsledků respondenti opět největší význam přidělili 65,4 % finanční odměně. Tento výsledek se opět shoduje se čtvrtou otázkou. Dále 52,8 % respondentů přisuzují na škále 6 i vlastní spokojenost z odvedené práce, následně 43,4 % respondentů se přiklání i k jistotě stálé práce nad 35,8 % s kvalitou odvedené práce. Na škále 6 respondenti nejméně přisuzovali význam s 20,8 % spokojenosti nadřízeného, následně se stejným výsledkem a to 11,3 %

blízkosti práce k bydlišti a vidiny ukončení pracovní doby a rychlého odchodu domů. Z uvedených výsledků můžeme zjistit, že lidé jsou opravdu závislí na finanční odměně, ale nezapomínají na to, že za práci, která je živý, chtějí odvést i dobrý výsledek a odcházet domů s dobrým pocitem odvedené práce.

13. Chci se setkávat s kolegy i mimo pracoviště.



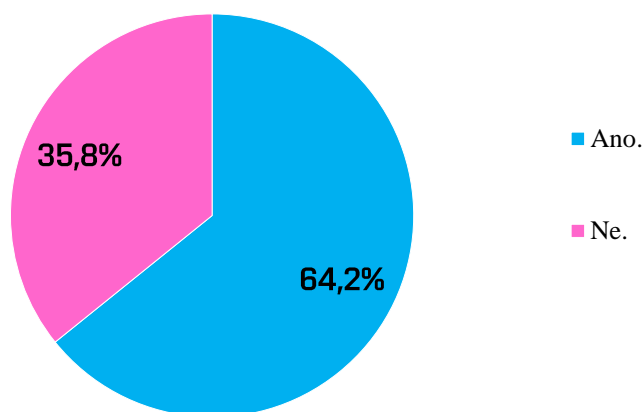
Vůbec se nechci setkávat.	1	2	3	4	5	6	Jednoznačně se chci setkávat.
	5,7 %	7,5 %	9,4 %	28,3 %	35,8 %	13,2 %	

Ve třinácté otázce jsem zjišťovala, jestli zaměstnanci mají zájem setkávat se i po pracovní době se svými kolegy. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 do 6, kde 6 znázorňovala jednoznačný zájem setkávat se i mimo pracoviště se svými kolegy, 1 pravý opak.

Z vyplynulých výsledků zjišťuji, že zaměstnanci mají zájem potkávat se i mimo pracoviště. Celkový průměr výsledků je 4,2, který hodnotím kladně s chtitěm potkávání se s kolegy. Ke kladnému přístupu se přidalo celkem 77,3 % respondentů. Naopak 17 % moc netouží po setkávání s kolegy mimo pracoviště a 5,7 % se setkávat vůbec nechtějí. Respondenti, kteří se

příklánějí k negativní variantě, nemusí mít špatné vztahy. Neznáme věk těchto respondentů, můžou to být lidé ve starší věkové kategorii, kteří po práci touží po klidu a domově nebo mladý člověk, který chce svůj volný čas trávit s rodinou a nemá tak zájem se potkávat se svými kolegy. Samozřejmě neodsuzují i variantu nezačlenění se do kolektivu, která je spjata se špatnými vztahy.

14. Rád/a se aktivně zapojím do vytváření mimopracovních aktivit?

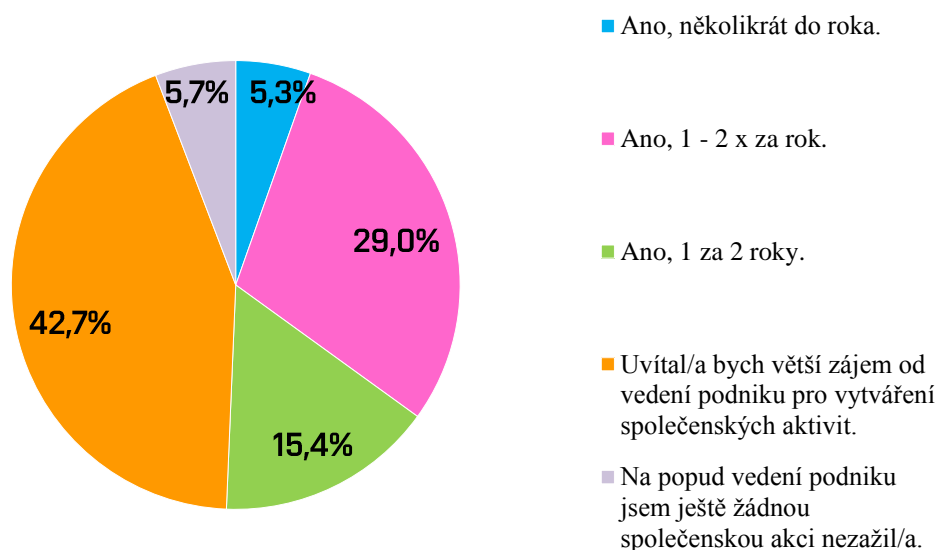


Ve čtrnácté otázce jsem navázala na předchozí otázku a zajímalo mě, jestli jsou zaměstnanci ochotni aktivně se zapojit do teambuildingových aktivit. Na výběr byly pouze dvě jednoznačné odpovědi.

Z vyplynulých výsledků 64,2 % respondentů označilo odpověď ano, čili se rádi aktivně zapojí do vytváření mimopracovních aktivit. Zbýlých 35,8 % respondentů se nechtějí aktivně zapojovat do vytváření mimopracovních aktivit. Zjištěný fakt je velmi pozitivní, protože 64,2 % respondentů je schopno zapojit vlastní iniciativu do vytváření mimopracovního setkávání, bez ohledu na podněty a akce od vedení podniku. V porovnání s předchozí

otázkou vyplynul nepatrný rozdíl. Z dotazníkového šetření vyplynul v 77,3 % zájem potkávání se s kolegy i mimo pracoviště, avšak 64,2 % se nebrání i vlastní iniciativy zorganizovat setkání. Tudiž 13,1 % respondentů se rádi účastní těchto aktivit, avšak bez vlastní iniciativy.

15. Pořádá vedení podniku společenské akce pro utužení kolektivu?

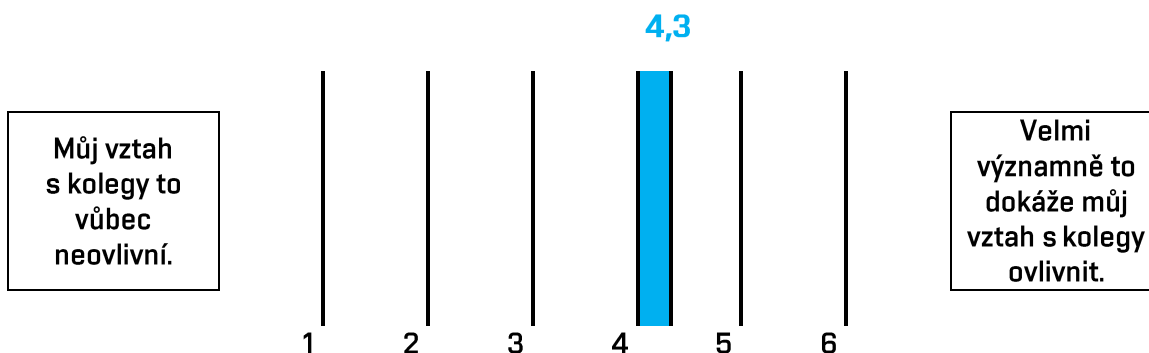


V patnácté otázce jsem zjišťovala, aktivitu vynaloženou od vedení podniku do vytváření teambuildingových aktivit. Pokud dotazovanému dané odpovědi nesešely, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde nikdo tuto možnost nevyužil.

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že 42,7 % respondentů by uvítalo větší zájem od vedení podniku pro vytváření společenských aktivit. Následně 29 % respondentů uvedlo, že vedení podniku vytváří společenské aktivity 1 - 2 x za rok a 15,4 % uvedlo 1 za 2 roky. K variantě několikrát do roka se přiklonilo 5,3 % respondentů a 5,7 % respondentů uvedlo, že na popud vedení podniku ještě žádnou společenskou akci nezažilo. Z vyplynulých faktů, bych vedení podniku doporučila klást větší iniciativu do

vytváření teambuildingových aktivit, jelikož zaměstnanci by tuto snahu ocenili.

16. Jak moc Vás s kolegy sblížují mimopracovní aktivity?

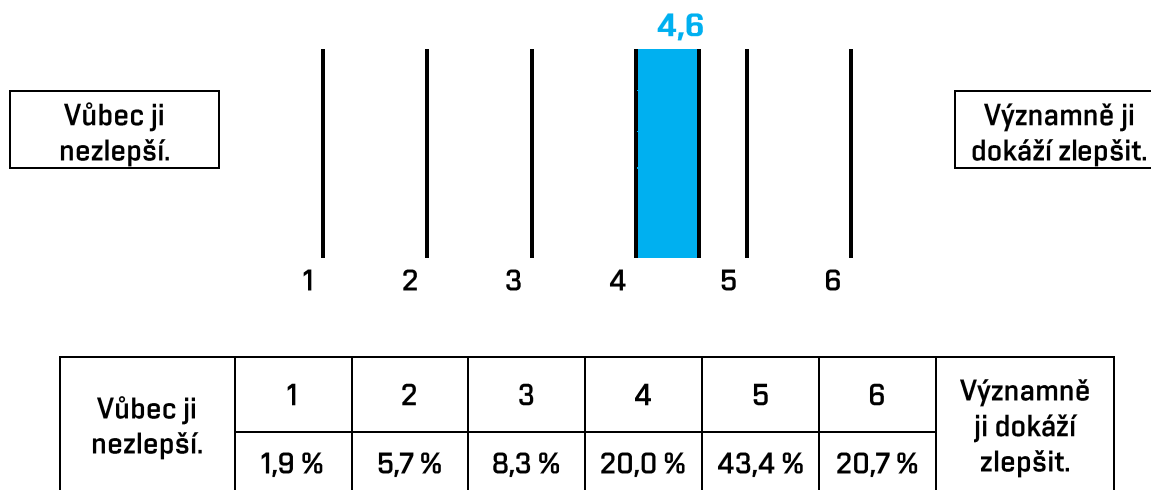


Vůbec to neovlivní.	1	2	3	4	5	6	Velmi významně to dokáže ovlivnit.
	1,9 %	3,8 %	15,1 %	24,5 %	39,6 %	15,1 %	

V šestnácté otázce byl zkoumán význam, přisuzující mimopracovním aktivitám zlepšování vztahů na pracovišti. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 do 6, kde 6 přisuzovala mimopracovním aktivitám velký význam ovlivňování vztahů na pracovišti a 1 pravý opak.

Z výsledku usuzují, že respondenti mimopracovní aktivitě přisuzují pozitivní vliv na utváření dobrých vztahů na pracovišti. Výsledný průměr sblížování pomocí mimopracovních aktivit je 4,3, který popisuje určitý způsob kladného zasahování do vztahů na pracovišti. Na škále od 4 – 6 se vyjádřilo 79,2 % respondentů. Tento výsledek jednoznačně potvrzuje správnost tvrzení. Je tedy na vedení podniku, jak se ke zjištěné informaci postaví a zda tuto skutečnost v budoucnu podpoří.

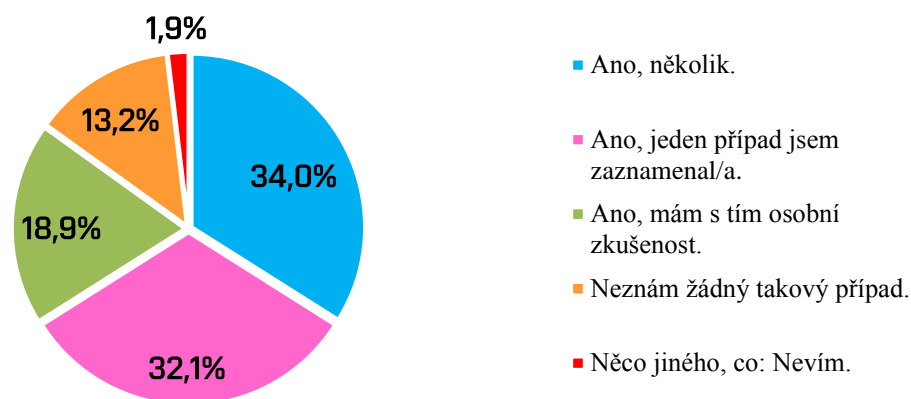
17. Jak moc zlepšují mimopracovní aktivity komunikaci na pracovišti?



Sedmnáctá otázka je úzce spjata s předchozí otázkou. Zde je zkoumán podíl mimopracovních aktivit na zlepšení komunikace mezi spolupracovníky na pracovišti. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 – 6, kde 6 přisuzuje významné zlepšení komunikace na pracovišti a 1 pravý opak.

Z celkového průměru 4,6, respondenti zaznamenali zlepšení komunikace na pracovišti díky mimopracovní aktivitě. Dokonce 84,1 % respondentů potvrdili dobré až významné zlepšení komunikace zásluhou teambuildingových aktivit. Zbýlých 15,9 % respondentů se přiklonilo k variantě, která nejistě přisuzuje zásluhu zlepšování komunikace na pracovišti pomocí teambuildingových aktivit. Celkově zjištěná fakta potvrzují význam zlepšení komunikace na pracovišti díky teambuildingu.

18. Znáte nějaký případ lidí, kteří k sobě našli cestu (dokázali spolu komunikovat, spolupracovat, setkávat se i mimo pracoviště atd..) právě díky mimopracovní aktivitě?



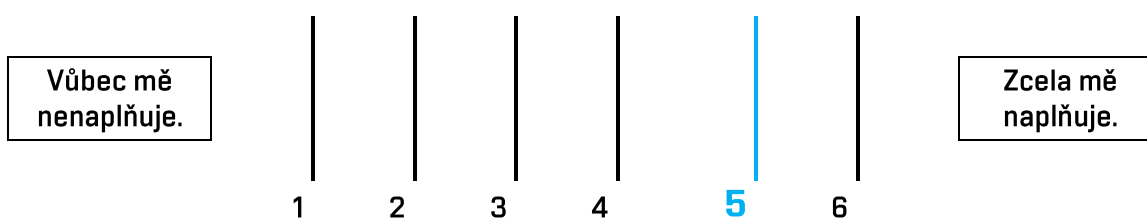
V osmnácté otázce byla zkoumána pozornost zaměstnanců vůči teambuildingu a vztahů na pracovišti. Zaznamenali zaměstnanci podniku případ lidí, mezi kterými se zlepšila komunikace, spolupráce a celkový vztah, díky mimopracovní aktivitě? Je možné, že sami na sobě zaznamenali tuto zkušenost, kterou v dotazované otázce mohli vyjádřit. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost využil jeden z respondentů.

Z celkového počtu dotazovaných, 34 % respondentů potvrdilo, že zná několik případů, kterým se podařilo zlepšit vztahy na pracovišti díky teambuildingu. Dalších 32,1 % respondentů zaznamenali jeden případ, dokonce 18,9 % respondentů s tím má osobní zkušenost. Respondenti, kteří žádný takový případ nezaznamenali, se shodli ve 13,2 %. Pomocí otevřené otázky se vyjádřil jeden respondent/ka a uvedl/a, že si není takového poznatku jist/a. Z celkového výsledku lze usoudit, že teambuilding dokáže přesvědčit zaměstnance a změnit jejich subjektivní pohled na jiného zaměstnance.

3. hypotéza:

Zaměstnanci mají snahu zlepšit fungování podniku, avšak jejich názory bývají nevyslyšeny.

19. Ohodnoťte, jak moc Vás práce baví, naplňuje? Jak moc v ní vidíte smysl?

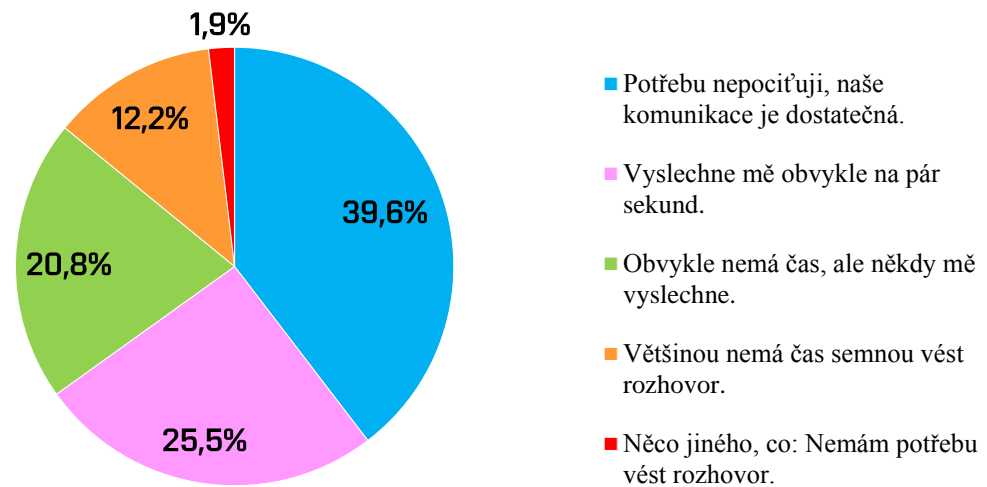


Vůbec mě nenaplňuje.	1	2	3	4	5	6	Zcela mě naplňuje.
	1,9 %	3,8 %	9,4 %	17,0 %	35,8 %	32,1 %	

V devatenácté otázce byl zkoumán význam nalezení smyslu práce. Pokud zaměstnanec práce alespoň z části baví, odráží se to na jeho výsledcích, což je pro podnik důležitým faktem. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 do 6, kde 6 znázorňuje jednoznačnou vidinu smysluplnosti své práce a 1 pravý opak.

Celkový výsledek mě překvapil a nadchl. Respondenti smysl práce hodnotí celkovým průměrem na škále 5. Lze tedy vyhodnotit, že respondenti vidí smysl ve své práci, práce je částečně baví i naplňuje. Zjištěný výsledek je pro samotný podnik a vedoucí velkým úspěchem, pracovat v kolektivu motivovaných lidí, kteří svou práci dělají rádi, je pro podnik velmi cenný faktor. Odkaz pro vedení, važte si svých zaměstnanců.

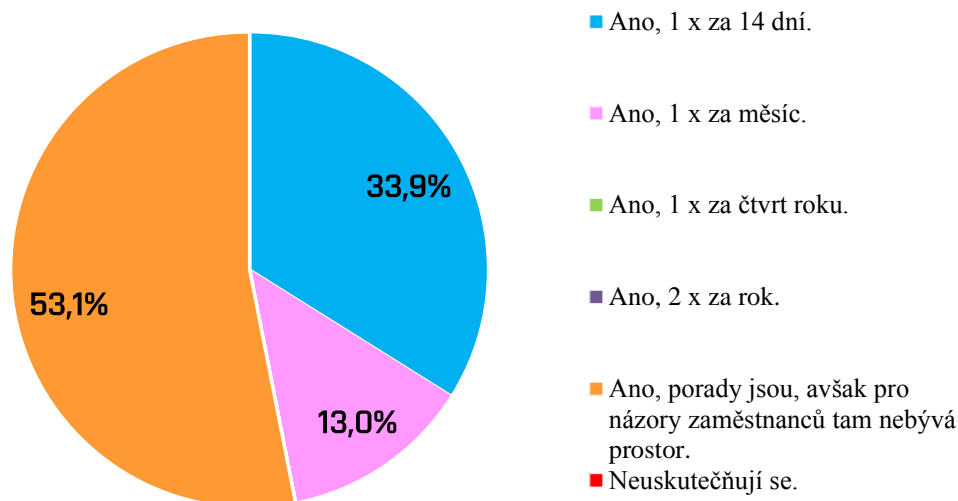
20. Když potřebuji vést rozhovor s mým nadřízeným:



Ve dvacáté otázce jsem se zaměřila na to, jak moc je vedení podniku ochotno mluvit se svými podřízenými, pokud podřízení naznačí svůj zájem o rozhovor. Pokud dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost využil jeden z respondentů.

Z celkového počtu dotazovaných se 39,6 % vyjádřilo, že potřebu nepocituje, jelikož je jejich komunikace dostatečná. Dále 25,5 % respondentů uvedlo, že vedoucí je obvykle na pár sekund vyslechne a 20,8 % uvedlo, že obvykle nemá čas vést rozhovor, ale někdy ho vyslechne. Pouze 12,2 % respondentů má pocit, že vedoucí nemá čas na vedení rozhovoru. Otevřenou otázku využil jeden z respondentů a uvedl, že nemá potřebu vést s vedoucím rozhovor. Tímto bych apelovala na vedoucího, aby si častý kontakt se svými podřízenými udržel, avšak jim nechal větší prostor se vyjádřit. Investovaný čas do svých podřízených není nikdy časem promarněným.

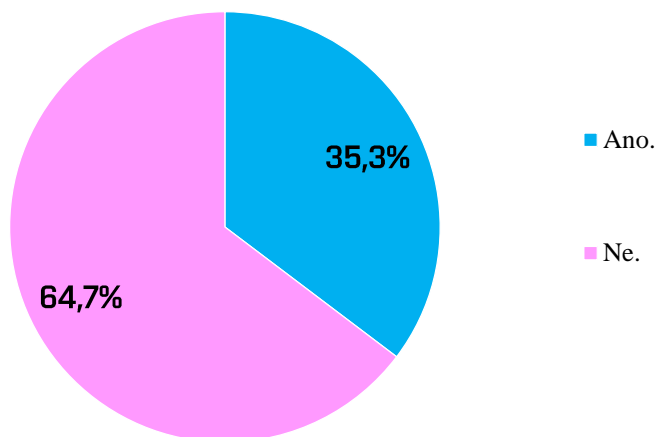
21. Uskutečňují se podnikové porady, kde zaměstnanci mohou říct svůj názor?



V otázce číslo 21 jsem navázala na předchozí otázku. Pokud vedoucí v pracovním procesu nemá čas na přílišné rozhory se svými podřízenými, měly by se v podniku uskutečňovat porady, které dávají prostor svým zaměstnancům mluvit nahlas se všemi i s vedoucími. Pokud dotazovanému dané odpovědi nesešly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Z celkového počtu dotazovaných se 53,1 % respondentů přiklonilo k variantě, že porady jsou, avšak pro jejich názor tam nebývá prostor. Dále 33,9 % respondentů uvedlo, že porady jsou 1 x za 14 dní nebo i vícekrát a 13 % respondentů uvedlo, že porady jsou 1 x za čtvrt roku. Poznatek častých podnikových porad mě příjemně potěšil, avšak pro vznesení názoru zaměstnanců tam nebývá prostor. Navrhovala bych, aby se vedení podniku při poradách více zaměřilo na své podřízené a nechalo jim prostor pro vznesení názoru.

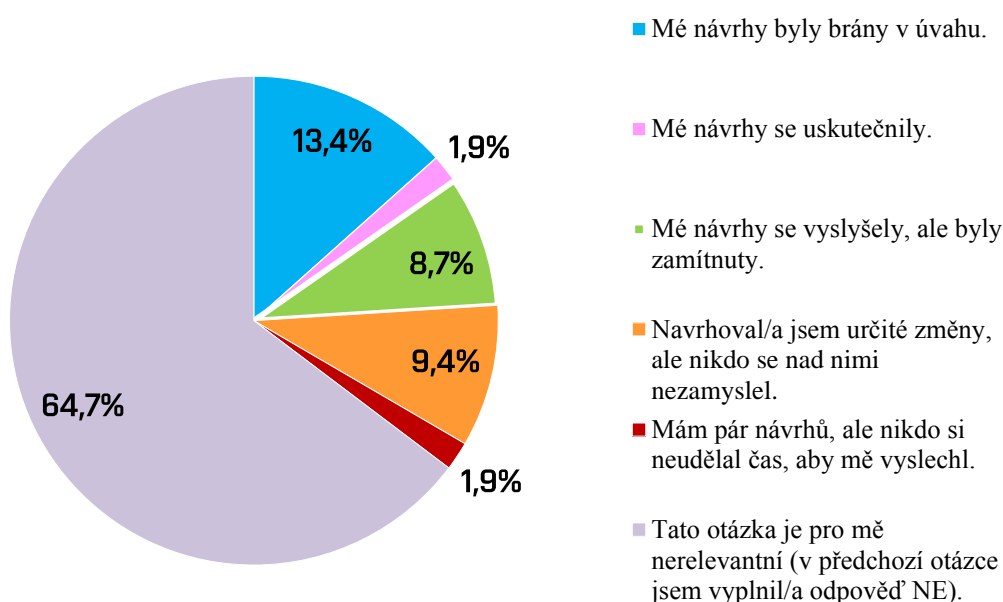
22. Navrhoval/a jste někdy nějakou změnu v podniku?



V otázce číslo 22 jsem se zaměřila na samotné zaměstnance a jejich snahu přinést do podniku nějaký poznatek či změnu. Respondenti měli na výběr dvě jednoznačné odpovědi.

Z celkového počtu dotazovaných se 64,7 % vyjádřilo tak, že nikdy žádnou změnu v podniku nenavrhovali. Naopak 35,3 % dotazovaných změnu navrhovali. Nabízí se možnost k zamyšlení, proč nejsou zaměstnanci více aktivní v navrhování podnikových změn? Myslí si, že není co zlepšovat? Nechtějí se aktivně zapojovat, protože to není v jejich kompetenci? Mají obavy vyjádřit svůj názor? To vše se dozvíme v následujících otázkách.

23. Pokud ano:

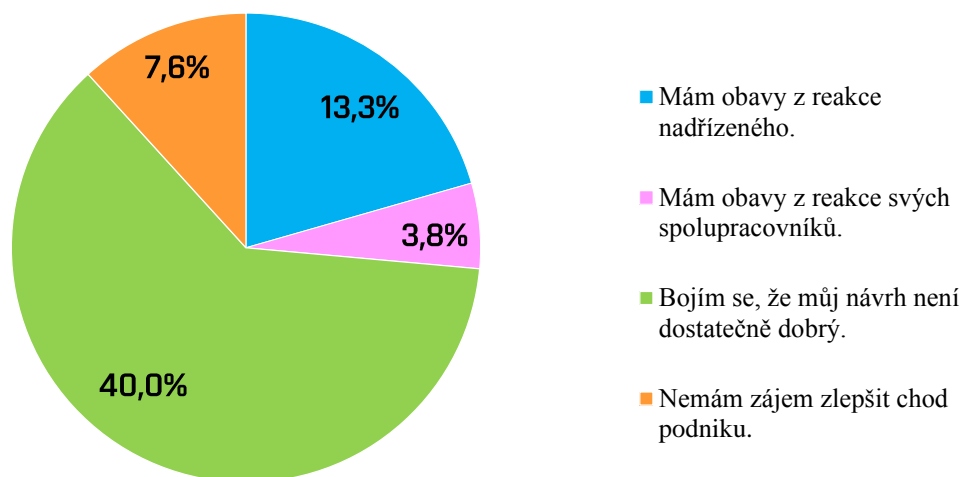


V otázce číslo 23 jsem navázala na předchozí otázku, která se týkala navrhování změn v podniku od samotných zaměstnanců. Pokud v otázce číslo 22 respondenti odpověděli ano, přešli na tuto otázku. Kde byla zkoumána úspěšnost návrhu. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Celkově na tuto otázku odpovídalo 35,3 % respondentů. Z celkového počtu respondentů, kterých se daná otázka týkala, odpovědělo 13,4 % respondentů, že jejich návrhy byly brány v úvahu. Dále 9,4 % respondentů uvedlo, že se nad jejich návrhem nikdo nezamyslel, 8,7 % respondentů uvedlo, že jejich návrhy byly vyslyšeny, ale následně zamítnuty. K odpovědi nevyslyšeného názoru se přiklonil pouze 1 respondent, stejně tak jako u odpovědi uskutečněného návrhu. Po zjištění skutečností, má více jak třetina zaměstnanců snahu zlepšit chod podniku. Nicméně z výsledků mám pocit, že návrhy zaměstnanců nejsou dostatečně oceněny. Proto navrhuji, aby se

při častých podnikových poradách více dbalo na názory zaměstnanců, nechával se jím větší prostor pro vyjádření a každý názor se ocenil. Dále navrhuji, aby se teambuildingu zúčastnilo i vedení podniku.

24. Pokud ne:

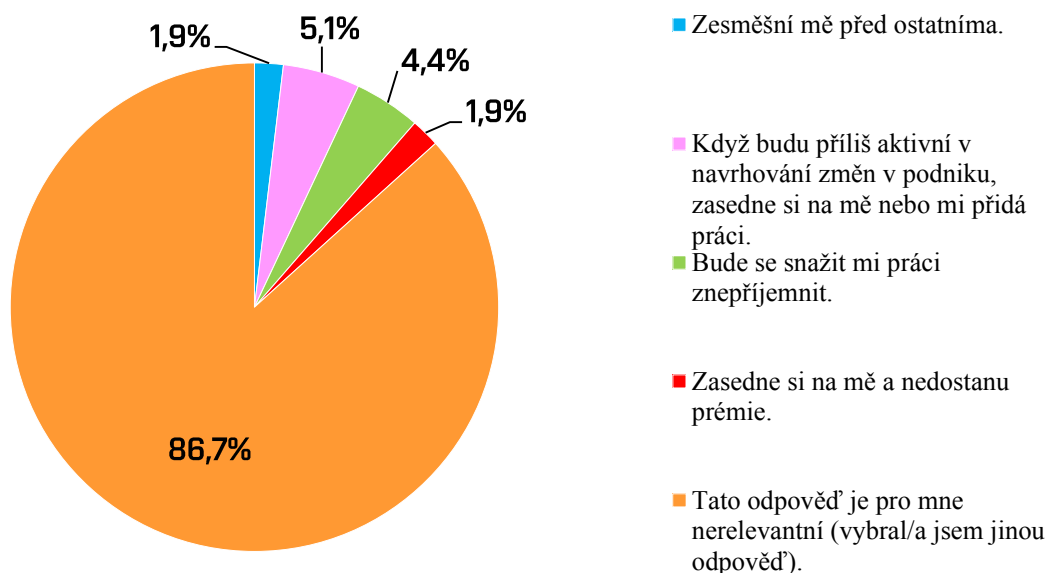


V otázce číslo 24 jsem navázala na otázku číslo 22. Pokud v otázce číslo 22 respondenti odpověděli ne, zkoumala jsem, proč se návrhů na změnu v podniku nezúčastní. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Celkově na tuto otázku odpovídalo 64,7 % respondentů. Z celkového počtu respondentů, kterých se daná otázka týkala, vyjádřilo 40 % respondentů obavy z nedostatečně dobrého návrhu a 13,3 % respondentů vyjádřilo obavy z reakce nadřízeného. Dále 7,6 % respondentů odpovědělo, že nemá zájem zlepšit chod podniku a zbylých 3,8 % respondentů mají obavy z reakce spolupracovníků. Podle mého názoru, zaměstnanci jsou zvyklí komunikovat po pracovní stránce s nadřízeným, avšak komunikace

bude hlavně úkolová. Zaměstnanci nebudou zvyklí vyjadřovat svůj názor, značně tím trpí jejich sebevědomí, které není ze strany vedoucího podporováno a utužováno. Je zcela možné, že z důsledku nízkého sebevědomí zaměstnanců, může podnik přicházet o dobré nápady. Zjištěná skutečnost nám může rozuzlit nízké procento vznesení hlasitého návrhu na změnu chodu v podniku. Vedení podniku by nemělo zapomínat chválit své podřízené za dobře odvedenou práci.

25. Pokud jste v otázce číslo 24 vybral/a odpověď: Mám obavy z reakce nadřízeného. Proč?

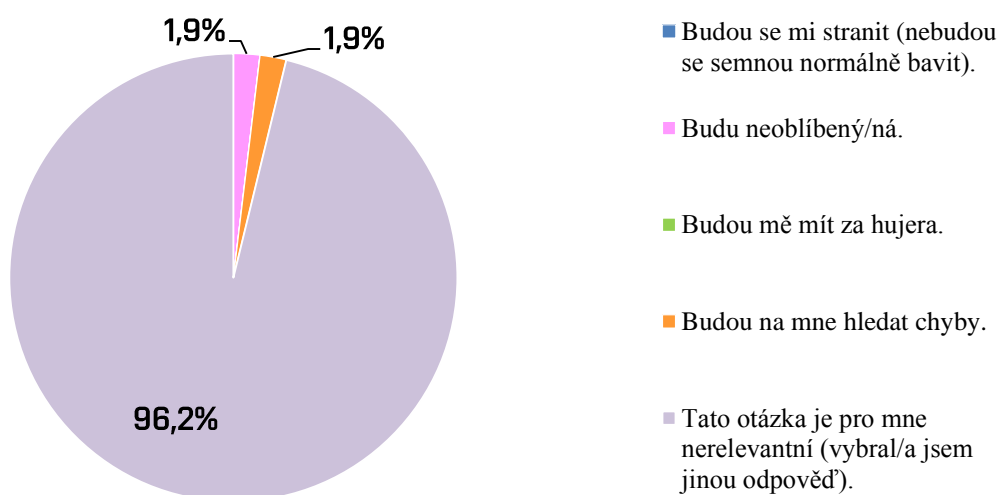


V otázce číslo 25 jsem navázala na předchozí otázku, týkající se obavy z reakce nadřízeného. Zajímalo mě, proč mají zaměstnanci obavy z komunikace s vedením při návrhu změn v podniku. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Celkově na tuto otázku odpovídalo 13,3 % respondentů, kteří se vyjádřili následovně. 5,1 % respondentů si myslí, že při aktivním navrhování

změn v podniku, je vedení schopno si na ně zasednout a popřípadě jim přidat práci. Dále 4,4 % respondentů má obavy, že jim bude práce znepríjemněna. Pouhých 1,9 % respondentů si myslí, že si vedení na ně zasedne a nedostanou očekávané prémie, stejné procento dotazovaných si myslím, že se může stát nástrojem posměšků. Celkově zaměstnanci nemají strach z vedení podniku.

26. Pokud jste v otázce číslo 24 vybral/a odpověď: Mám obavy z reakce svých spolupracovníků. Proč?



V otázce číslo 26 jsem navázala na otázku číslo 24, týkající se obavy reakce spolupracovníků. Zajímalo mě, proč mají zaměstnanci obavy z reakce svých kolegů při návrhu změn v podniku. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

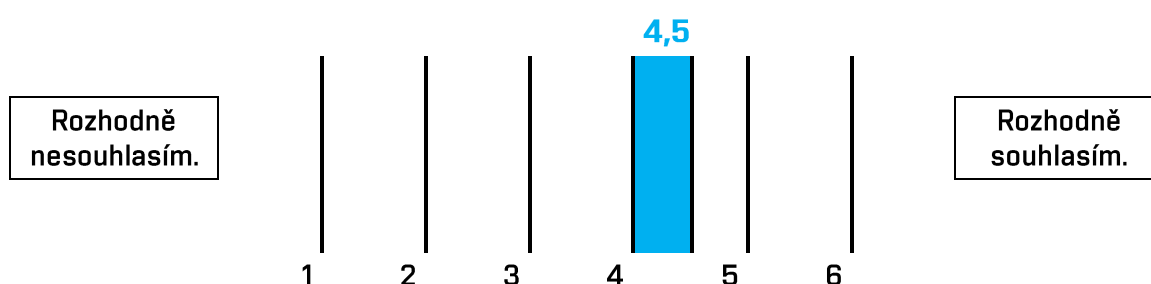
Celkově na tuto otázku odpovídalo pouze 3,8 % respondentů, kteří se vyjádřili následovně. 1,9 % respondentů si myslí, že by ostatní spolupracovníci na nich začali hledat chyby, stejné procento dotazovaných si myslí, že budou neoblíbení. Celkově se k variantě obavy z reakce

spolupracovníků přiklonil velmi malý počet zaměstnanců. Dá se tedy předpokládat, že zaměstnanci, kteří označili tuto odpověď, jsou v kolektivu noví a nestačili se zcela začlenit do kolektivu.

4. hypotéza:

V podniku dnes převládají individualisté nad týmovými hráči.

27. Rád/a se spoléhám při práci sám/sama na sebe.

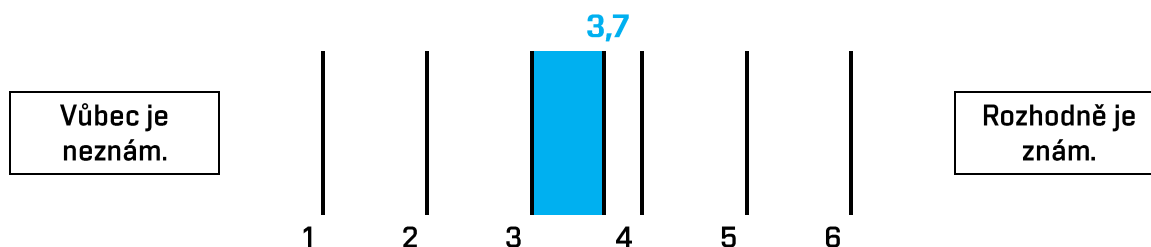


	1	2	3	4	5	6	
Rozhodně nesouhlasím.	3,8 %	0 %	5,8 %	39,6 %	39,6 %	11,3 %	Rozhodně souhlasím.

V otázce číslo 27 jsem zkoumala individualitu zaměstnanců. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 do 6, kde 6 vyjadřuje naprostou samostatnost při práci a 1 vyjadřuje spoleh na druhé.

Na škále 4 až 6, která vypovídá o tom, že se zaměstnanci při práci spoléhají sami na sebe, vypovědělo 90,3 % respondentů. Naopak na škále 1 až 3 pouhých 9,6 % respondentů. Celkový průměr je 4,5, který svědčí o samostatnosti a ne příliš chtěnému spoléhání se na druhé.

28. Znáš firemní hodnoty podniku?

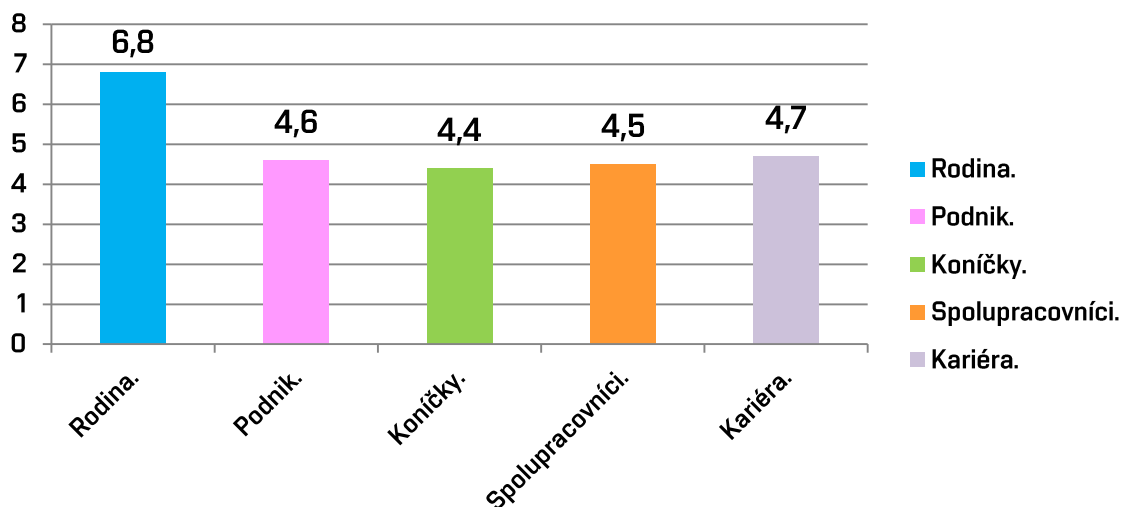


Vůbec je neznám.	1	2	3	4	5	6	Rozhodně je znám.
	1,9 %	17,0 %	22,6 %	35,8 %	17,0 %	5,7 %	

Jelikož hodnoty tvoří jádro podnikové kultury, v otázce číslo 28 jsem zkoumala vědomí zaměstnanců o firemních hodnotách podniku. Respondenti se vyjádřili na škále od 1 do 6, kde 6 vyjadřuje naprostou znalost firemních hodnot a 1 vyjadřuje pravý opak.

Z vyplynulých údajů, se na škále 4 až 6 vyjádřilo 58,5 % respondentů a na škále 1 až 3 se vyjádřilo 41,5 % respondentů. Z toho lze usoudit, že 58,5 % respondentů alespoň částečně zná firemní hodnoty podniku. Z čeho vyplývá i určitý zájem zaměstnance o podnik. Znalost jedince firemních hodnoty a částečné akceptování ovlivní rozhodování jedince.

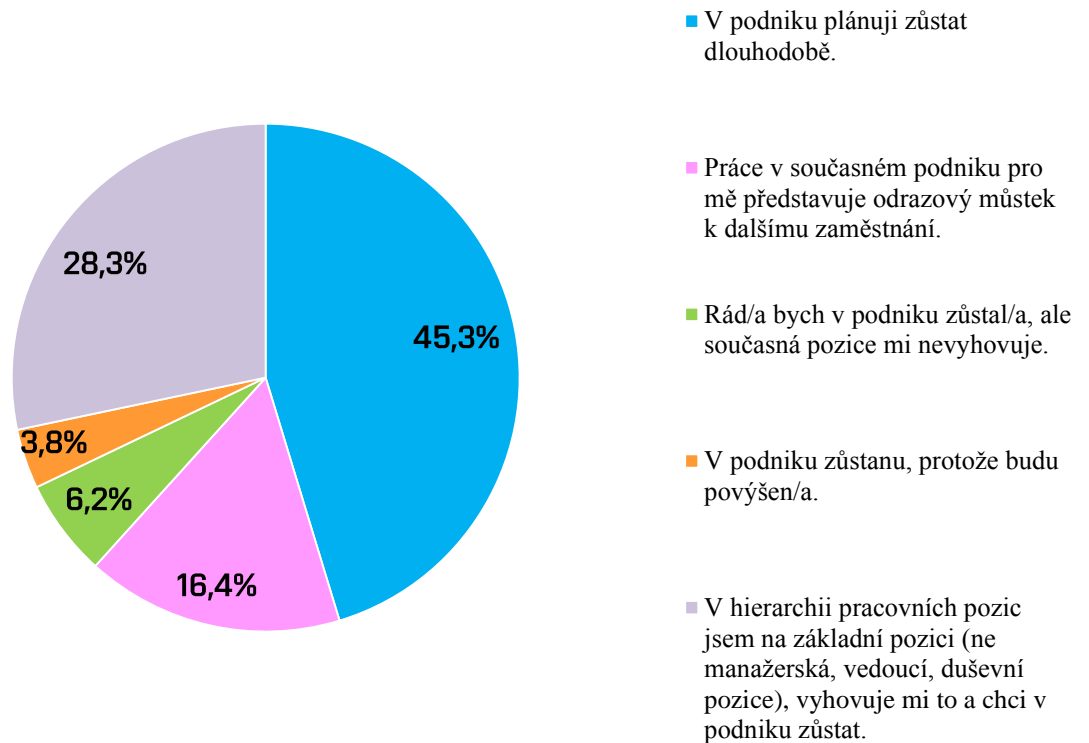
29. Seřadte si svůj žebříček hodnot od nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý.



V otázce číslo 29 jsem zkoumala, jak důležitý je v žebříčku uvedených hodnot pro samotné zaměstnance podnik. Respondenti seřadili uvedené varianty podle významu důležitosti od nejvíce důležitého po nejméně důležitý.

Dosažené výsledky jsou následující, 6,8 rodina, 4,7 kariéra, 4,6 podnik, 4,5 spolupracovníci a v neposlední řadě 4,4 koníčky. Po zprůměrování výsledků se na vrcholu žebříčku hodnot umístila rodina, tento výsledek jsem však předpokládala. Hlavně mě zajímalo, jak se umístí další hodnoty, zejména podnik, kariéra a spolupracovníci. Následující umístění v žebříčku bylo velmi těsné. Nakonec zvítězila kariéra před podnikem. A samotný podnik před spolupracovníky, i když velmi těsně. Je tedy jasné, že zaměstnancům záleží i na podniku, ve kterém pracují. Nejméně důležitou hodnotou v žebříčku jsou koníčky. Zaměstnanci se nejspíš řídí heslem, nejdřív práce potom zábava.

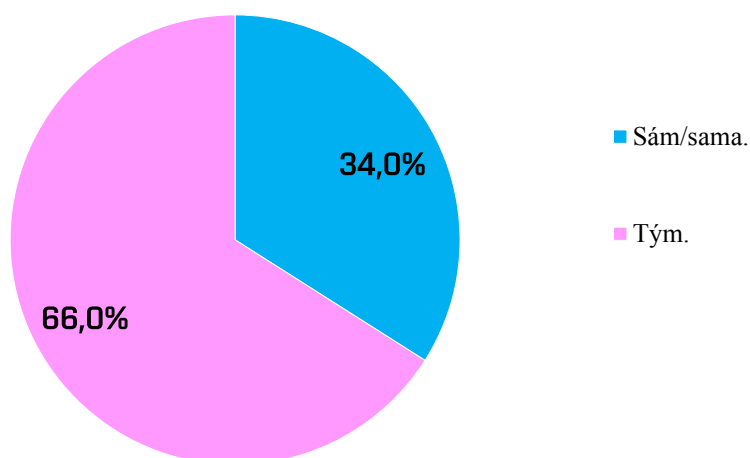
30. Jak moc jste oddaný/á podniku?



V otázce číslo 30 byla zkoumána loajalita zaměstnanců k podniku. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseseděly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

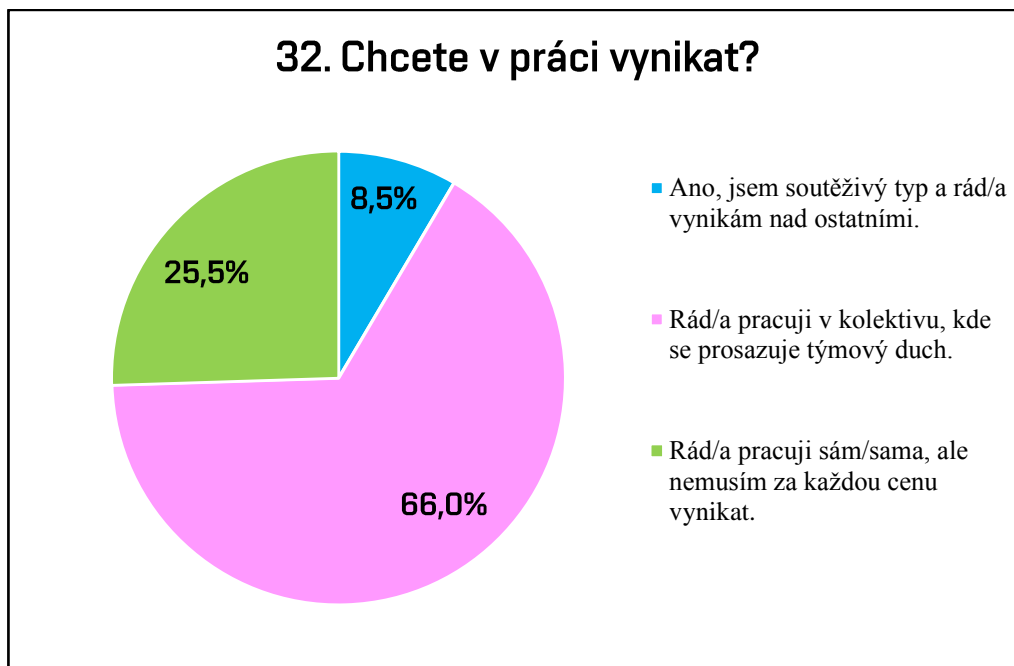
Z celkového počtu dotazovaných se 45,3 % respondentů plánuje zůstat v podniku dlouhodobě a 28,3 % je na základní pozici, která jim vyhovuje a v podniku chtějí zůstat i nadále. Dále 22,6 % respondentů se vyjádřila k tomu, že v podniku dlouhodobě zůstat nechtějí. Zbýlých 3,8 % uvedlo, že v podniku zůstanou a budou povýšeni. Z uvedených výsledků vyplývá, že 73,6 % respondentů jsou podniku zcela oddaní. Tento fakt tedy o individualitě a honbou za zběsilou kariérou bez zájmu o podnik nevypovídá.

31. Pracujete raději v týmu nebo sám/a?



V otázce číslo 31 jsem zjišťovala, jestli se zaměstnanci při práci cítí lépe v kolektivním prostředí nebo raději spoléhají sami na sebe. Respondenti měli na výběr dvě jednoznačné odpovědi.

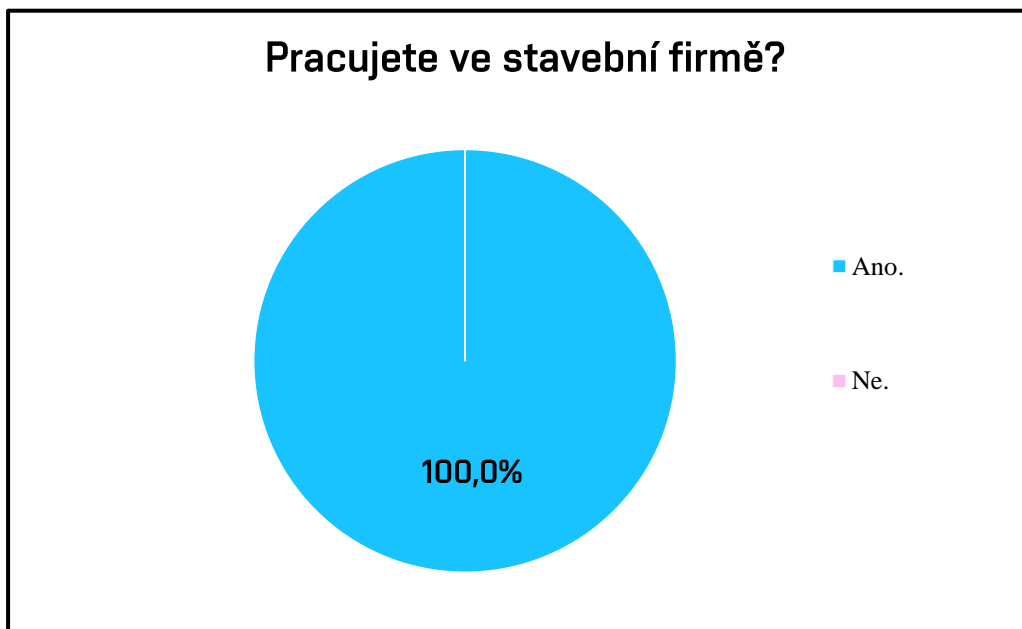
Z celkového počtu dotazovaných se 66 % shodlo na práci v týmu a naopak zbylých 34 % sází na individualitu. Z výsledku lze usoudit, že respondenti se k individualismu nepřiklání a raději prosazují týmovou práci, kolektivní moudra a kolektivní zodpovědnost.



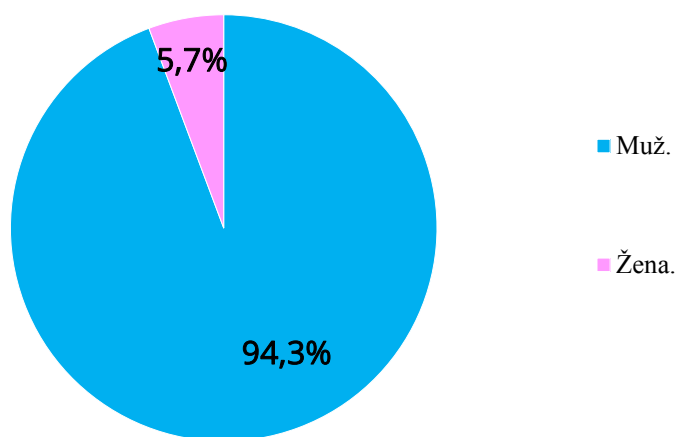
V otázce číslo 32 jsem zjišťovala soutěživost a ambicióznost zaměstnanců. Jestliže dotazovanému dané odpovědi neseďly, měl možnost se vyjádřit pomocí otevřené otázky, zde tuto možnost nikdo nevyužil.

Práce v kolektivu a prosazování týmového ducha zvolilo 66 % dotazovaných, naopak prosazování samostatnosti bez přehnané soutěživosti zvolilo 25,5 % dotazovaných. Zbýlých 8,5 % dotazovaných se označili za soutěživý typ, který rád vyniká nad ostatními. Z výsledků lze usoudit, že silně individuálními osobnostmi v podniku je pouhých 8,5 %. Celkově v podniku převládají týmový hráči nad individualisty, což je pro podnik příjemné zjištění. Týmový hráč neprosazuje jen vlastní touhy a ambice, záleží mu na kolektivizaci, týmové hře a na prosperitě celého podniku.

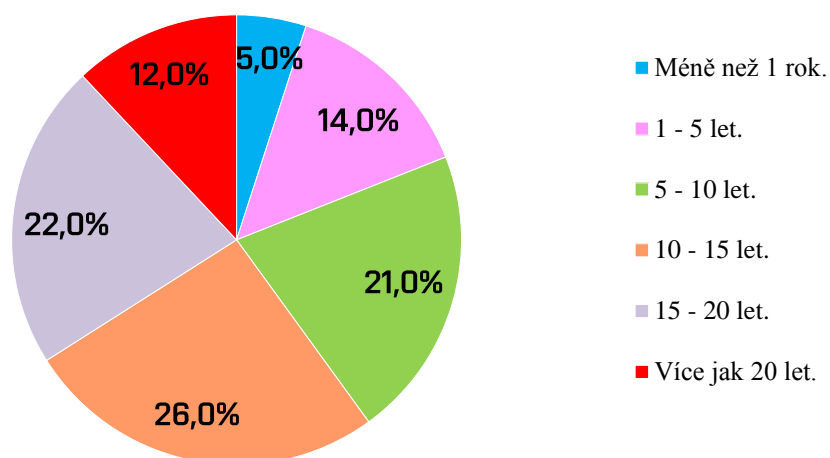
Poslední etapa otázek, mi posloužila jako kontrola a uvědomění si zjištěných poznatků k lepšímu pochopení výsledků.



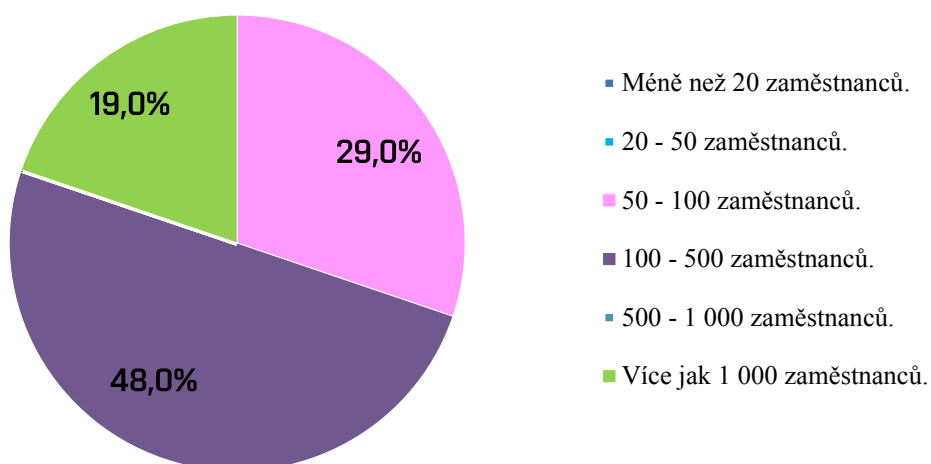
Jste muž či žena?



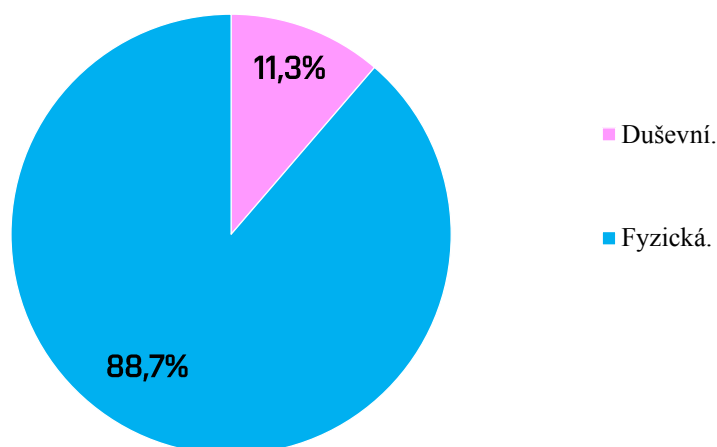
Kolik let pracujete v podniku?



Počet zaměstnanců v podniku?



Vaše profese?



3.5 Řízené rozhovory

3.5.1 Rozhovor 1 s manuálním pracovníkem

První člověk, se kterým jsem provedla řízený rozhovor, je dlouholetý zaměstnanec firmy Swietelsky pan Roman Burian. Pan Burian je věrným zaměstnancem, který firmě věnoval téměř celý svůj profesní život. Zcela jednoznačně lze konstatovat, že pan Roman Burian má velké zkušenosti s firmou Swietelsky a dlouholetou praxi.

1. Máte v podniku nastavená pravidla, kterými se řídí každý zaměstnanec? Pokud ano, máte dojem, že daná pravidla fungují?

„Rozpis úkolů má každé oddělení z oboru zvlášť vyvěšené na nástěnce, takže ano. Myslím, že to je v podniku zažité a funguje to.“

2. Máte stanovený druh oblečení, který musíte v práci nosit?

„Ano, máme stanovený druh oblečení, který dodržujeme.“



3. Jste spokojený se svou prací?
„Celkem ano, akorát nejsem spokojený s pracovní dobou, kterou nemáme pevně stanovenou a je to tedy velmi variabilní.“

4. Máte pocit, že se můžete na své kolegy spolehnout?
„Je to sice hodně individuální, ale ano, mám ten pocit.“

5. Jistě jste za ta léta v práci, kterou vykonáváte, velký profesionál. Setkáváte se i ve Vašem případě s dennodenním zadáváním úkolů od svého nadřízeného? Dostávají ostatní každodenní pokyny od vedoucího?
„ Každý den je na pracovišti mistr, který dohlíží na vykonávanou práci. Jestli je to v mém případě nějak jinak, nad tím jsem se nikdy nezamýšlel.“

6. Provádíte s vedoucím během dne či několika dní průběžně kontrolu splněných úkolů?
„Průběžná kontrola se provádí téměř každý den.“

7. Jak často komunikujete s nadřízeným? Jak byste ohodnotil Vaši komunikaci?
„Já osobně komunikuji s vedoucím skoro každý den a nemám s ním problém.“

8. Máte pocit, že by se mělo v podniku něco změnit?
„Radši ne, ale každopádně by to mohlo být finanční ohodnocení.“



9. Jakým způsobem vnímá veřejnost firmu Swietelsky?

„V průměru jsem se setkal s kladně hodnotícími lidmi, co se týče práce firmy Swietelsky.“

3.5.2 Rozhovor 2 s manuálně pracujícím

Druhý člověk, který mi poskytl řízený rozhovor, se jmenuje Petr Bureš. Pan Bureš je téměř o generaci mladší a nemá tak bohaté pracovní zkušenosti jako člověk, se kterým jsem vedla přechozí řízený rozhovor. Skutečnost, že pan Bureš nemá tak bohaté pracovní zkušenosti nepovažuji za slabinu. Záměrně jsem volila výběr dvou odlišných vzorků lidí s rozdílnými zkušenostmi a věkem. Porovnané výsledky budou o to mnohem zajímavější.

1. Máte v podniku nastavená pravidla, kterými se řídí každý zaměstnanec? Pokud ano, máte dojem, že daná pravidla fungují?

„Rozpis úkolů máme na nástěnce v podniku. Myslím, že se tím snažíme všeci řídit.“

2. Máte stanovený druh oblečení, který musíte v práci nosit?

„Ano, máme jednotný úbor Swietelsky.“

3. Jste spokojený se svou prací?

„Mohlo by to být asi lepší, ale nic jiného nehledám.“

4. Máte pocit, že se můžete na své kolegy spolehnout?

„Mezi kolegy jsem si našel kamarády, čili kdybych něco potřeboval, určitě bych neváhal se na ně obrátit.“



5. Začíná Váš pracovní den vyslechnutím úkolů od nadřízeného? Dostávají i ostatní každodenní pokyny od vedoucího?

„Ostatní i já jsme pod kontrolou vedoucího. Úkoly dostáváme, ale je to většinou pořád to stejné dokola, takže nás spíše kontroluje.“

6. Provádíte s vedoucím během dne či několika dní průběžně kontrolu splněných úkolů?

„Dá se říct, že provádíme. Ano provádíme.“

7. Jak často komunikujete s nadřízeným? Jak byste ohodnotil Vaši komunikaci?

„Vidím ho každý den, obvykle během pracovní doby přijde, zkontroluje naši práci, řekne pár připomínek a odejde.“

8. Máte pocit, že by se mělo v podniku něco změnit?

„Nikdy jsem nad tím asi nepřemýšlel, jen jediné co mě napadá a to by semnou souhlasila velká část kolegů je nízký plat.“

9. Jakým způsobem vnímá veřejnost firmu Swietelsky?

„Lidi v mém okolí na firmu Swietelsky negativní postoj nemají, takže ho vnímají spíše kladně nebo neutrálně.“

3.5.3 Rozhovor 3 s mistrem

V neposlední řadě se mi povedlo provést rozhovor s panem Bc. Pavlem Štěpanovským. V brněnské pobočce zaujímá funkci mistra. Jeho náplň práce spočívá v kontrole a řízení dělníků až po manuálně vykonávající



práci. Rozhovor s panem Štěpanovským nám přinese závan pohledu očima vedení.

1. Jak byste ohodnotil celkovou atmosféru v podniku a vztahy na pracovišti?

„Myslím, že na pracovišti i vzhledem k prostředí vládne klidná a přátelská atmosféra. Snad to nezní jako klišé, ale já to tak vnímám.“

2. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynul nedostatek prostoru pro vyjádření názoru podřízených, resp. dělníků. Co si o tom myslíte?

„Takové tvrzení mne docela zaskočilo. Nikdy jsem nepocítil ten dojem, že by mezi mnou a kolegy, resp. podřízenými i nadřízenými byl komunikační blok. Možná to zaměstnanci směřovali na vyšší složky organizační struktury. Nicméně mě to zaskočilo a jistě se na to na pracovišti zaměřím.“

3. Zaměstnanci nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Myslíte si, že by vedení k uvedenému poznatku mohlo zaujmout aktivní postoj? Minimálně by však mohlo dojít k podpoře zaměstnanců formou benefitů, co tomu říkáte?

„Kdybych měl tu pravomoc, jistě bych jim bez problému plat zvedl, ale na tuto problematiku, jsem moc malý pán. Co se týče benefitů, zkusím to na poradě přednést svým nadřízeným.“

4. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula neznalost pojmu podnikové kultury. Myslíte si, že by vedení svolilo při podnikových poradách vnést zajímavou myšlenku, informaci, historku, zkušenost spojenou s podnikem, která by dokázala zaujmout a přiblížila by tak zaměstnancům samotný pojem podnikové kultury?



„Tomuto výsledku se nedivím, i já samotný se nad tím moc nezamýšlím. Podnikové porady většího rozsahu nevedu, kolegové, kteří ji vedou, se nad tím problémem snad zamyslí.“

5. Jaký je Váš názor na nízké sebevědomí zaměstnanců? Budete se spolu s vedením snažit tento fakt podpořit?

„Další poznatek, který mne zaskočil a překvapil. Jak jsem již uvedl, komunikace mezi mnou a kolegy je z mé strany naprosto v pořádku, nemají problém semnou vést rozhovor, tzn. nebojí se mě. Jistě chválou, která padne na úrodnou půdu, šetřit nebudu.“

6. Zaměstnanci chtějí z velké části v podniku zůstat i nadále. Vidíte to jako velký úspěch? Jaké faktory danému výsledku dopomohly?

„Takový výsledek je podle mne pro každý podnik velkým úspěchem. Pokud jsou to zaměstnanci, kteří podniku přináší úspěch, měl by se podnik snažit si je udržet co nejdéle. Jaké faktory tomu dopomohly? To nevím, snad to budou dobří lidé, kteří tvoří daný kolektiv a práce která je baví.“

3.6 Dílčí závěry a vyhodnocení

První hypotéza tvrdí, že v podnikové kultuře hraje klíčovou roli komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci. Podle výsledků dotazníkového šetření se z větší části potvrdilo **slabé povědomí o podnikové kultuře**. Získaný fakt ovlivnil a částečně mou hypotézu vyvrátil. Celkově 56,6 % respondentů nejsou přesvědčeni o podílu ovlivnitelnosti vztahů podnikovou kulturou na pracovišti, přičemž k **přátelskému až vřelému vztahu** mezi zaměstnanci se přiklonilo 86,8 % respondentů. Z výsledků dále vyplynula **velmi pozitivní atmosféra a jednotná důvěra mezi zaměstnanci**.



Druhá hypotéza tvrdí, že mimopracovní aktivity utužují kolektiv. Podle výsledků dotazníkového šetření vyplývá správnost mého tvrzení. Celkově 79,2 % respondentů potvrdilo, že mimopracovní aktivity utužují kolektiv a dokáží kladně ovlivnit jejich vztah s kolegy. **Dokonce 84,1 %** respondentů potvrdilo dobré až **významné zlepšení komunikace zásluhou teambuildingových aktivit.**

Třetí hypotéza hovoří o tom, že zaměstnanci mají snahu zlepšit fungování podniku, avšak jejich názory bývají nevyslyšeny. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 53,1 % respondentů mělo potřebu se vyjádřit k otázce o četnosti podnikových porad odpovědí o **dostatečném uskutečňování podnikových porad**, avšak **nedostatku prostoru pro vyjádření osobního názoru**. Dále 35,3 % respondentů se již pokusilo o návrh změny v podniku, z nichž se 13,4 % vyjádřilo, že jejich návrh byl brán v úvahu. O **návrh změny v podniku se nikdy nepokusilo 64,7 %** respondentů, z nichž se dokonce 40 % přiklonilo k variantě **důsledku nízkého sebevědomí** a 13,3 % respondentů z **důsledku obavy z reakce nadřízeného**. Je zcela patrný dostatečný kontakt s nadřízeným, avšak **komunikace** bude vyvíjena ze strany nadřízeného především **úkolovou formou**. Zaměstnanci nebudou zvyklí vyjadřovat svůj názor, značně tím trpí jejich sebevědomí, které není ze strany vedoucího podporováno a utužováno. Je zcela možné, že z důsledku **nízkého sebevědomí zaměstnanců**, může podnik **přicházet o dobré nápady**. Zjištěná skutečnost nám může rozuzlit nízké procento vznesení hlasitého návrhu na změnu chodu v podniku. Vedení podniku by nemělo zapomínat chválit své podřízené za dobře odvedenou práci. Z výsledků šetření lze hypotézu vyvrátit.



Čtvrtá hypotéza tvrdí, že v současné společnosti i v podniku převládají individualisté nad týmovými hráči. Z výsledů šetření vyplývá, že **90,3 %** respondentů se při práci rádi **spoléhají sami na sebe**, tato skutečnost hovoří za individualisty, avšak **následující** získané **odpovědi mluví jinak. Firemní hodnoty**, ať už částečně nebo zcela **zná 58,5 %** respondentů. V žebříčku hodnot jednoznačně zvítězila **rodina**, 45,3 % respondentů plánuje v **podniku zůstat dlouhodobě**, pouze 22,6 % respondentů je v podniku nespokojena nebo v podniku dlouhodobě zůstat nechce. Získaná skutečnost, která v 66 % potvrdila **prosazování týmového ducha a práci v kolektivu**, vyvrátila moje tvrzení.

Cílem mé práce bylo zaměřit se a prozkoumat pohled fyzicky pracujících zaměstnanců v podniku. Uvedený cíl se mi podařilo splnit, jelikož se na dotazníku podílelo 88,7 % respondentů pracujících fyzicky. Byl zkoumán pohled těchto zaměstnanců na situaci v podniku, vztah zaměstnanců k podniku, komunikace a vztahy v různých úrovních organizační struktury. Z výsledku šetření vyplynula přátelská atmosféra, vřelé vztahy a důvěra mezi zaměstnanci, avšak více jako polovina respondentů nepřisuzuje podíl úspěšnosti podnikové kultury. Nabízí se nám otázka k zamyšlení, proč tomu tak je. Hlavním faktorem je malé povědomí respondentů o podnikové kultuře, které vyplynulo z páté otázky, v níž jsem se zaměřila přímo na znalost tohoto pojmu. Myslím si, že **neznalost podnikové kultury vyplývá z prostředí**, kde respondenti pracují. Velká část respondentů pracuje v rušném, hektickém prostředí často ve ztížených pracovních podmínkách. Je tedy jasné, že se při práci musí zamýšlet nad zcela jinými věcmi než nad pojmem podnikové kultury. Beru i v úvahu, že jsem **danou otázkou položila příliš neosobně, respondenty tak mohla zaskočit a ovlivnit výsledek**. Nicméně podniková kultura zahrnuje prostředí práce, kolektiv, vztahy mezi



zaměstnanci, sdílené názory, dodržování formálních i neformálních pravidel. Uvedené skutečnosti v podniku fungují, čili nelze mou hypotézu vyvrátit. Avšak vedoucí by neměli opomíjet vztah mezi zaměstnanci a podnikem. Firemní kultura by měla být vědomě nastavena v každé firmě, jelikož má velký podíl k úspěšnosti firmy. **Je důležité vytvářet povědomí o podnikové kultuře záměrně**, avšak plynule. Při podnikových poradách bych vedení podniku doporučila nezabývat se jen otázkou úkolu pro dnešní den, ale **občas vnést zajímavou informaci, historku, příběh a zkušenost spojenou s podnikem, která dokáže upoutat, pobavit**. Dále bych vedení doporučila nastudovat si **hrdiny podniku**, kteří v minulosti významně přispěli k úspěchům firmy. Symbol hrdiny vyvolává pocit dosažitelnosti úspěchu, motivace a modelové chování zaměstnanců. Uvedenými doporučeními by mělo vedení podniku minimálně docílit hlubší povědomosti o pojmu podnikové kultury svých zaměstnanců.

Z vyšetřeného průzkumu se podařilo zjistit dostačující komunikace mezi podřízeným a nadřízeným. Avšak zjištěný výsledek nám poukazuje na sestupnou komunikaci. Uvedený fakt může či nemusí záporně ovlivnit budovaný vztah mezi podřízeným a nadřízeným, záleží na povaze podřízeného. Komunikace mezi introvertem a nadřízeným se však příliš rozvíjet nebude. Uzavřený člověk většinou sám od sebe nepřijde a nedožaduje se komunikace, i když může mít hlavu plnou dobrých myšlenek. Vzhledem k prostředí, kde byl výzkum vykonán, můžeme předpokládat malý počet extrovertů. **Vztah mezi nadřízeným a podřízeným se neodvíjí jen od otázek kladených na jeho osobu**. Každý dobrý šéf by měl se svými podřízenými komunikovat, ptát se jich, radit a obohacovat je o své vlastní poznatky a nečekat jen na jejich zpětnou vazbu. **Utváření dobrých vztahů nemusí záviset jen na komunikaci**. Stát za svými lidmi, když se něco



nepodaří, respektovat právo svých lidí na chybu a vzít ji i částečně za svou. **Dodržovat sliby, motivovat a podporovat** své zaměstnance a profesionálně vystupovat. Uvedené skutečnosti a mnoho jiných vedou k uznání a respektu nadřízeného, což se kladně odráží na budování vzájemného vřelého vztahu. Vedení podniku bych doporučila, aby mělo na paměti, že nadřízený by se měl ke svým lidem chovat tak, jak chce, aby se oni pak chovali k zákazníkům. Další má doporučení směřují k vedení podniku a způsobu komunikace se svým podřízenými. O návrh změn v podniku se nepokusilo více jak 60 % respondentů. Nabízí se možnost k zamyšlení, proč tomu tak je? Komunikace, která je vyvíjena hlavně jen z jedné strany není efektivní. **Je žádoucí, aby vedení podniku zpomalilo a v komunikaci vytvořilo prostor pro druhou stranu, jelikož zaměstnanci s nižším sebevědomím a uzavřenou povahou se o svůj prostor nepřihlásí. Dalším slibným faktorem k vyřešení problému nízkého sebevědomí, je umění chválit, vnášení pocitu důležitosti, uznání svých zaměstnanců.** Právě podnikové porady, jsou klíčem pro ponechání prostoru a vyjádření názoru zaměstnanců. Další mé doporučení se zaměřuje na introverty při podnikových poradách. Na začátku rozvíjení komunikace by nejspíš ocenili, kdyby měli **k dispozici tužku a papír pro vyjádření svého názoru.** Alespoň 1 x za měsíc bych podnikové porady ukončila uvedenou metodou, bez sebemenšího nátlaku na zaměstnance. Je nutné postupovat po malých krocích, jedině tak se dosáhne požadovaného výsledku.

Podle mého názoru ve 21. století převládá individualismus nad kolektivismem. Individualismus však nemusí pro firmu představovat hrozbu. Individualista, který dokáže pochopit nutnost tolerance, spolupráce, vzájemnosti, zachovává si vlastní myšlení a nebojí se obohatit podnik o své nové nápady, je pro podnik přínosem. Existuje však i jiný druh individualisty,



který je sobeckým spotřebitelem, vykořisťovatelem daných příležitostí, egoistou, který se žene za vlastním úspěchem bez ohledu na kolegy či podnik. V rámci kolektivismu, je obvyklé, že zaměstnanci sledují skupinové zájmy a cíle zaměstnavatele. Prosazují týmového ducha, společné rozhodování a odpovědnost se přenáší na celou skupinu. Dlouhodobá práce u firmy není pro kolektivně smýšlejícího člověka cizí. V poslední části dotazníkového šetření byl tedy zkoumán společenský postoj v podniku. Více jako 90 % respondentů označilo, že se při práci raději spoléhají sami na sebe, což hovoří spíše za individualisty. Zaměstnanci znají firemní hodnoty, v podniku chtějí zůstat dlouhodobě a 54 % respondentů pracuje v podniku dále jak 10 let. Soutěživost a touha vynikat nad ostatními zaměstnancům v podniku jistě nepřevládá. Více jak 60 % respondentů se přiklonilo k práci v týmu a prosazování týmového ducha. **Uvedené skutečnosti se přiklání ke kolektivismu. Nedokáží však vyloučit zdravě smýšlející individualisty, kteří pochopili, že při své práci potřebují spolehlivý tým lidí, aby své výsledky odváděli co nejlépe.**

3.7 Závěr

Na základě teoretických poznatků i analýzy provedeného průzkumu vidím celkové zjištění o zaměstnancích ve firmě velmi pozitivně. Příjemným zjištěním je, že i zaměstnanci pracující manuálně v rušném prostředí, si udělají čas na své kolegy a zajímají se o firemní hodnoty. I přes zjištěnou přátelskou atmosféru na pracovišti, by zaměstnavatel neměl otálet v otázkách komunikace, týmové spolupráce a celkové péče o své zaměstnance. Jsem přesvědčena, že zaměstnanci svým úsilím dokážou odměnit jakoukoliv péči, kterou ze strany zaměstnavatele pocítí. Jelikož se zaměstnanci cítí málo finančně ohodnocení, měly by padnout na úrodnou



půdu podpůrné benefity. Jedná se o podporu volnočasových aktivit, poskytování příspěvků na bydlení, příspěvků na pojištění, či poradenské služby týkající se mimopracovních záležitostí, například právní poradenství.

Dalším aspektem, na který by se mělo vedení zaměřit, je zlepšení komunikace mezi podnikem a managementem vůči zaměstnancům. Právě rozvoj interní komunikace přispívá k otevřenosti pracovního prostředí a jasnějšímu vnímání a chápání vlastní role ve firmě na straně jednotlivých zaměstnanců. Prvním krokem k úspěchu jsou **podnikové porady**, v nichž je ponechán větší prostor pro pronikání prvků podnikové kultury, což dopomáhá k rozvoji komunikace a následnému odstranění nízkého sebevědomí u samotných zaměstnanců. Je důležité, aby vedení dokázalo **vytvořit otevřené prostředí, v němž se zaměstnanci nebudou obávat projevit iniciativu, komunikovat a vyjadřovat své myšlenky nadřízenému.** Mnohem snadněji a svobodněji se tak dokážou zaměstnanci ve firmě realizovat. V neposlední řadě se naučí firmu vnímat jako prostředí, kde mohou co nejlépe uplatnit své schopnosti. Jsem přesvědčena, že za podpory vedení si zaměstnanci uvědomí silné prvky podnikové kultury, a nejvíce si daný pojem zapamatují, při samotném působení podnikové kultury a formování jejich osobnosti. Na závěr bych ráda dodala poslední odkaz vedení firmy: **Čím spokojenější Vaši zaměstnanci jsou, tím lepší mají vztah k firmě a utvářejí tak její dobré jméno.**

4 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

4.1 Seznam citovaných zdrojů

[1] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miroslava. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

[2] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 265. ISBN 978 80 247 3348 7.

[3] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str.20)

[4] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. (2010, str.15) [5]

[5] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 33-37.

[6] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7, str. 54-56

[7] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 37.

[8] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str.22)

[9] MCSHANE, Steven; VON GLINOW, Mary. Organizational Behavior. (2000, str. 489)

[10] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str. 25)

[11] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. (1999, str.131)



- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str. 24) 27
- [13] BLAŽEK, Ladislav. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování (2011, str.52)
- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. (2010, str.19)
- [15] MICHLÍK, David. Podniková kultura. (2010, str.10-11)
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str.20)
- [17] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. (2010, str.20-21)
- [18] BROOKS, Ian; LÖVINGSSON Fredrik Helin. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 700 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [19] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str.32-33)
- [20] ROBBINS,S.P.;JUDGE,T.A. Essentials of Organizational Behavior. (2010, str. 225-235)
- [21] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení (1998, str. 489-490)
- [22] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 37-38.
- [23] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. (2004, str.40)



[24] DENISON, D.R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. (1990).

Citováno dle: Michalík, David. *Podniková kultura* (2010, str. 18)

[25] MICHÁLIK, David. *Podniková kultura* (2010, str. 20)

[26] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. (2004, str. 45)

[27] PhDr. Ing. POKORNÝ, J. CSc *Manuál tvořivé komunikace*. 2. přeprac. a dopl. vyd., Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 300 s. ISBN 80-7204-330-7 (brož.), s. 35

[28] doc. PhDr. VYSEKALOVÁ, J. Ph.D.; Ing. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 190 s. ISBN: 978-80-247-2790-5 (váz.), s. 63

[29] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 144. ISBN 978 80 247 3348 7.

[30] TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. 1. vyd., Praha: Computer Press, 2003. 482 s. ISBN: 80-7226-429-X (váz.), s. 17

[31] FIEDLER, J.; HORÁKOVÁ, J.: *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

[32] HARGIE, O., DICKSON, D., TOURISH, D.: *Communication Skills for Effective Management*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 0-333-96575-2.

[33] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, viii, 100 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[34] VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I.: *Enabling Knowledge Creation*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2000. ISBN 0-19-512616-5.

4.2 Webové zdroje

[1]

www.newtoncenter.cz/domain/newtoncenter/files/Firemni%20kultura_prezentace.pdf

[2] Verbální komunikace [online], 2011, poslední aktualizace není známa [cit. 2011-28-12], Dostupné z <<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>>

[3] www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

[4] <https://www.swietelsky.com/cz/koncern/historie/>

[5] <https://www.swietelsky.com/cz/koncern/spolecnost/>

[6] <https://www.swietelsky.com/cz/swietelsky-cz/swietelsky-stavebni-sro/>

5 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

[1] Obrázek 1 - Cibulový diagram podle Hofstedeho. Michalík, David. Podniková kultura. (2010, str.10)

[2] Obrázek 2 - KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Organizační kultura. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4, s. 24

[3] Obrázek 3 - JANČÍKOVÁ, Alexandra. Organizační kultura a řízení kvality. Brno, 2008. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. (Str.19)

[4] Obrázek 4 - Mocenská kultura podle Handyho a Harrisona. BROOKS, Ian a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 223 s.

[5] Obrázek 5 - Funkční kultura podle Handyho a Harrisona. BROOKS, Ian a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 223 s.

[6] Obrázek 6 - Osobní kultura podle Handyho a Harrisona. BROOKS, Ian a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 223 s.

[7] Obrázek 7 - Osobní kultura podle Handyho a Harrisona. BROOKS, Ian a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 223 s.

[8] Obrázek 10 - Účel a funkce komunikace. FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J.: Komunikace v řízení. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

[9] Obrázek 11: Obecné organizační schéma

[1] Tabulka 1: Silná podniková kultura. Nový, Ivan. Podniková kultura a identita. (1993, str. 29)

[2] Tabulka 2: Pohled na rámeček vztahů kultury a výkonnosti firmy. Michalík, David. Podniková kultura (2010, str. 20) dle : Denison, D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. (1990).

[3] Tabulka 4: Model efektivnosti organizace. Michalík, David. Podniková kultura (2010, str. 20)

Graf 1: Co si představujete pod pojmem podniková kultura?

Graf 2: Je pro Vás důležitá historie firmy?

Graf 3: Pokud ano: Jak jsem se k informacím o historii firmy dostal/a?

Graf 4: Co je pro Vás při práci nejdůležitější?

Graf 5: Víte co to je podniková kultura?



Graf 6: Jak moc ovlivňuje podniková kultura Váš vztah s kolegy?

Graf 7: Jak byste ohodnotil/a Váš vztah s kolegy?

Graf 8: Na pracovišti bývá Vaše komunikace s kolegy:

Graf 9: Dobrá atmosféra v podniku dokáže kladně ovlivnit Váš pracovní výkon.

Graf 10: V našem podniku vládne tato atmosféra:

Graf 11: Máte okolo sebe kolegy, na které se můžete spolehnout?

Graf 12: Ohodnoťte jednotlivé faktory podle významu důležitosti:

Graf 13: Chci se setkávat s kolegy i mimo pracoviště.

Graf 14: Rád/a se aktivně zapojím do vytváření mimopracovních aktivit?

Graf 15: Pořádá vedení podniku společenské akce pro utužení kolektivu?

Graf 16: Jak moc Vás s kolegy sbližují mimopracovní aktivity?

Graf 17: Jak moc zlepšují mimopracovní aktivity komunikaci na pracovišti?

Graf 18: Znáte nějaký případ lidí, kteří k sobě našli cestu (dokázali spolu komunikovat, spolupracovat, setkávat se i mimo pracoviště atd...) právě díky mimopracovní aktivitě?

Graf 19: Ohodnoťte, jak moc Vás práce baví, naplňuje? Jak moc v ní vidíte smysl?

Graf 20: Když potřebuji vést rozhovor s mým nadřízeným:

Graf 21: Uskutečňují se podnikové porady, kde zaměstnanci mohou říct svůj názor?

Graf 22: Navrhoval/a jste někdy nějakou změnu v podniku?

Graf 23: Pokud ano:

Graf 24: Pokud ne:



Graf 25: Pokud jste v otázce číslo 24 vybral/a odpověď: Mám obavy z reakce nadřízeného. Proč?

Graf 26: Pokud jste v otázce číslo 24 vybral/a odpověď: Mám obavy z reakce svých spolupracovníků. Proč?

Graf 27: Rád/a se spoléhám při práci sám/sama na sebe.

Graf 28: Znáám firemní hodnoty podniku?

Graf 29: Seřadte si svůj žebříček hodnot od nejdůležitějšího faktoru po nejméně důležitý.

Graf 30: Jak moc jste oddaný/á podniku?

Graf 31: Pracujete raději v týmu nebo sám/a?

Graf 31: Pracujete raději v týmu nebo sám/a?

Graf 32: Chcete v práci vynikat?

Doplňující otázky:

Čas vyplňování dotazníku:

Pracujete ve stavební firmě?

Jste muž či žena?

Kolik let pracujete v podniku?

Počet zaměstnanců v podniku?

Vaše profese?



6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 **Vzor dotazníku**

Příloha č.2 **Řízené rozhovory**

Příloha č.3 **Charakteristika brněnské pobočky Swietelsky**