



Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrového šetření v podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petr Litera, DiS.**
Vedoucí práce: Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Litera, DiS.**
Osobní číslo: E17000389
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra ekonomické statistiky
Vedoucí práce: Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.
Konzultant práce: Bohumíra Brzobohatá
ATALIAN CZ s. r. o., Financial Accountant

Název práce: **Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrového šetření v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení základních pojmů, charakteristika vybraných statistických metod.
3. Konstrukce dotazníku a získání údajové základny.
4. Aplikace zvolených statistických metod a vyhodnocení dotazníkového šetření.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- ŘEZANKOVÁ, Hana. 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- PECÁKOVÁ, Iva. 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-7431-039-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074001949.
- VANNETTE, David L. a Jon A. KROSnick. 2018. *The Palgrave handbook of survey research*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-54394-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2017. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4103-8.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



Ing. Jan Öhm, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

31. 3. 2019

Bc. Petr Litera, DiS.

Poděkování

V první řadě bych chtěl moc poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Gurinové, Ph.D. za její cenné rady, doporučení, odborný dohled a její trpělivost. Dále bych chtěl moc poděkovat za spolupráci kolegům a přátelům z firmy Atalian CZ s. r. o., bez kterých bych toto šetření nemohl ani realizovat. Poděkování patří také přátelům a rodině za jejich podporu.

Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrového šetření v podniku

Anotace

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci z budovy v Mladé Boleslavi, kteří pracují ve firmě Atalian CZ s. r. o., spokojeni se svou pracovní pozicí a její náplní. Spokojenost se týká oblastí odměňování, pracovních podmínek a prostředí a pracovních vztahů. Zaměstnanci vnímají, jak na ně působí atmosféra ve firmě a dále je spousta faktorů, které je ovlivňují v jejich činnosti. V teoretické části se práce věnuje pojmům, jako je spokojenost, motivace, odměňování, pracovní prostředí, vztahy nebo organizační struktura. V části teoretické je představena firma, kde daný průzkum byl realizován. Data týkající se spokojenosti byla získána pomocí dotazníkového šetření. V poslední části je vyhodnocení výsledků a případné návrhy zlepšení spokojenosti zaměstnanců v dané firmě.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, finanční účetní, motivace, odměňování, organizační kultura, pracovní prostředí, pracovní vztahy, respondenti, spokojenost.

Application of statistical methods and procedures for evaluating data from survey in enterprise

Annotation

The aim of this thesis is to find out how the employees of the building in Mladá Boleslav who work in the company Atalian CZ Ltd, are satisfied with their job position and its content. Satisfaction relates to the areas of remuneration, working conditions and the environment and working relationships. Employees perceive how the atmosphere in the company is affecting them, and there are many factors that affect them in their activities. In the theoretical part the thesis deals with terms such as satisfaction, motivation, remuneration, working environment, relationships or organizational structure. The theoretical part introduces the company where the exploration was realized. Satisfaction data was obtained through a questionnaire survey. In the last part is the evaluation of the results and possible suggestions of improvement of the employee satisfaction in the company.

Key Words

Financial accountant, motivation, organizational culture, remuneration, respondents, satisfaction, survey questionnaire, working environment, work relationships.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Spokojenost	14
2. Motivace	15
2.1 Typy motivace	15
2.2 Teorie motivace	16
2.2.1 Expektační teorie	17
2.2.2 Teorie cíle	18
2.2.3 Teorie spravedlnosti	18
3. Kultura	19
3.1 Kultura organizace	20
3.1.1 Interpretativní přístup	20
3.1.2 Objektivistický přístup	21
3.1.3 Struktura organizační kultury	24
3.1.4 Jiné přístupy k vymezení struktury organizační kultury	29
3.1.5 Obsah a síla organizační kultury	30
3.1.6 Zdroje organizační kultury	31
3.1.7 Vliv a vývoj organizační kultury	34
3.1.8 Organizační kultura a jedinec	35
4. Pracovní vztahy	36
4.1 Druhy pracovních vztahů	36
4.2 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů	38
5. Řízení odměňování	39
5.1 Plnění úkolů odměňování	40
5.2 Systém odměňování	42
5.2.1 Prvky systému odměňování	42
5.2.2 Základní otázky systému odměňování	45
6. Sběr dat	47
6.1 Pravidla tvorby dotazníků	48
6.2 Druhy otázek	50
6.2.1 Otázky podle pořadí	50

6.2.2	Otázky dle účelu	50
6.2.3	Otázky dle obsahu	51
6.2.4	Otázky podle formy	51
6.3	Chyby při sběru dat	52
7.	Atalian CZ s. r. o.....	54
7.1	Historie společnosti	54
8.	Vyhodnocení dotazníku.....	56
8.1	Odpovědi na otázky dotazníku.....	56
Závěr	74
Seznam použité literatury	76
Seznam příloh	77

Seznam zkratk

- A. S. Akciová společnost
- S. R. O. Společnost s ručením omezeným

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	57
Tabulka 2: Věk respondentů.....	58
Tabulka 3: Vzdělání respondentů	59
Tabulka 4: Počet let respondentů v Atalianu CZ s. r. o.....	60
Tabulka 5: Odpovědi na otázku číslo 6	61
Tabulka 6: Odpovědi na otázku číslo 7	62
Tabulka 7: Odpovědi na otázku číslo 8	63
Tabulka 8: Odpovědi na otázku číslo 10	64
Tabulka 9: Odpovědi na otázku číslo 11	65
Tabulka 10: Odpovědi na otázku číslo 12	66
Tabulka 11: Odpovědi na otázku číslo 13	67
Tabulka 12: Odpovědi na otázku číslo 14	68
Tabulka 13: Odpovědi na otázku číslo 15	69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy	54
Obrázek 2: Přehled pohlaví respondentů	57
Obrázek 3: Přehled věku respondentů	58
Obrázek 4: Přehled o vzdělání respondentů	59
Obrázek 5: Přehled o počtu let respondentů v Atalianu CZ s. r. o.	60
Obrázek 6: Přehled pracovních pozic respondentů	61
Obrázek 7: přehled odpovědí na otázku číslo 6	62
Obrázek 8: Přehled odpovědí na otázku číslo 7	63
Obrázek 9: Přehled odpovědí na otázku číslo 8	64
Obrázek 10: Přehled odpovědí na otázku číslo 10	65
Obrázek 11: Přehled odpovědí na otázku číslo 11	66
Obrázek 12: Přehled odpovědí na otázku číslo 12	67
Obrázek 13: Přehled odpovědí na otázku číslo 13	68
Obrázek 14: Přehled odpovědí na otázku 14	69
Obrázek 15: Přehled odpovědí na otázku číslo 15	70

Úvod

Tato práce se týká spokojenosti zaměstnanců konkrétní firmy. Pomocí dotazníkového šetření se zjišťuje spokojenost zaměstnanců mzdové a finanční účtárny s odměňováním, pracovním prostředím, organizační kulturou a se vztahy na pracovišti. Velkou část dne člověk stráví v zaměstnání, většinou jednu třetinu dne, může to být samozřejmě i více či méně. Proto je důležité, jak je daný člověk spokojený se svoji pracovní pozicí. Faktory, které jeho spokojenost ovlivňují, jsou fyzický a psychický pocit na pracovišti, druhy a výše odměňování, uzpůsobení pracovního místa, ale i vztahy s ostatními členy pracovního týmu. Tento výčet je příkladný, existuje spousta dalších faktorů.

Cílem práce je zjistit, jak jsou spokojeni zaměstnanci konkrétní firmy se svými pozicemi. Informace se získají z dotazníkového šetření. Dané odpovědi se zpracují a následně pomocí statistických metod vyhodnotí. Závěrem se shrnou výsledky, které byly předmětem průzkumu, a popřípadě se navrhnou zlepšení, která by mohla vést k větší spokojenosti daného kolektivu lidí.

První část se věnuje teoretické stránce daného tématu. Struktura této části se dotkne řízení lidských zdrojů. Zohlední nejnovější přístupy k odměňování, bude se věnovat řízení a strategii odměňování. Dále rozebere motivaci, typy motivace, teorii motivace, procesy motivace. Též se zaměří na organizační kulturu, pojem kultura, co znamená kultura v podniku a jak ji můžeme členit. V poslední řadě se zmíní o pracovních vztazích. Definuje pracovní vztah. Určí jaké postavení má nadřízený vůči podřízenému, nebo kolega či kolegyně na stejné úrovni pracovního zařazení. Pracovní morálka a atmosféra je jedna z velmi důležitých faktorů úspěšného chodu podniku.

Na teoretickou část práce navazuje praktická část, ve které se vytvoří dotazník, který se bude skládat z několika otázek uzpůsobených k šetření spokojenosti zaměstnanců finanční a mzdové účtárny. Získané odpovědi z dotazníkového šetření se zpracují a výsledky budou interpretovány. Do této části je zahrnuta i tvorba dotazníku a vytváření dotazníkových otázek. V závěru k výsledkům vyhodnoceného dotazníku, v případě nespokojenosti s pracovními podmínkami, se navrhnou nějaká řešení pro zlepšení daného stavu v podniku.

1. Spokojenost

Spokojenost je široký pojem. Pod pojmem spokojenost si představujeme určitý citový stav, kdy se endorfiny vyplavují z těla ven a člověk se cítí krásně. Stejně jako je spokojenost důležitá v osobním životě, tak samozřejmě hraje velkou roli i v pracovním životě, který je nedílnou součástí života každého člověka. Člověk chodí do práce raději, když je tam spokojený, než když ho nespokojenost provází každým dnem. Spokojenost se může pojit k určitým činnostem, k prostředí nebo lidem. V rámci pracovní pozice se můžeme ptát na spokojenost s odměňováním, s pracovním místem, atmosférou na pracovišti, s pracovní náplní, organizační kulturou firmy nebo pracovními vztahy. Všechny tyto oblasti se v zaměstnání propojují a záleží jak na zaměstnancích, tak na zaměstnavatelích, zda tyto aspekty budou naplňovat v pozitivním slova smyslu a budou spokojeni. „*Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací*“ (Armstrong, 2007, s. 228).

Spokojenost však bezprostředně nemusí vést k vyššímu výkonu daného pracovníka. „*Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.*“ (Armstrong, 2007, s. 229). Pokud chceme zvýšit výkon pracovníka, tak mu přidělíme určitou práci, ve které bude moci využít své dovednosti a schopnosti, a za kterou bude odměněn dostatečnou výší peněžní či nepeněžní odměny. (Armstrong, 2007).

2. Motivace

Se spokojeností je spjatá motivace. Pokud je člověk správně motivován, má pracovní prostředí, které mu vyhovuje k výkonu jeho práce a zároveň sociální vztahy v jeho pracovní skupině jsou dobré k rozvinutí jeho osobnosti, tak je tento zaměstnanec spokojený. V dnešní době lze lidi motivovat jak z peněžního, tak nepeněžního hlediska. Každého člověka však motivuje něco jiného, protože každý má své individuální potřeby. Každá společnost se zabývá otázkou, jak dobře motivovat své zaměstnance k jejich výkonům.

„Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.“ (Armstrong, 2007, s. 219)*

Aby byl člověk dobře motivován, je potřeba, aby si stanovil jasný cíl, kterého chce dosáhnout. Někteří lidé se dokážou motivovat sami, ale většinu je potřeba motivovat z vnějšího prostředí, od někoho nebo něčeho. Proces motivace začíná už u člověka, který pocítuje určitý nedostatek v neuspokojení vědomých či nevědomých potřeb. Právě pro naplnění těchto potřeb, které vyjadřují přání něčeho dosáhnout, je důležité si stanovit určitý cíl a následně kroky jak se k danému cíli dopracovat. V případě dosažení stanoveného cíle, a tím uspokojení dané potřeby, se bude proces motivace s největší pravděpodobností opakovat, pokud nastane neuspokojení podobné potřeby. (Armstrong, 2007)

2.1 Typy motivace

Pracovní motivaci můžeme rozdělit na motivaci, kterou se motivují zaměstnanci sami sebe, a druhá verze je když jsou motivováni managementem společnosti prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvalou atd. (Armstrong, 2007)

Mezi typy motivace patří vnitřní motivace a vnější motivace. Do vnitřní motivace můžeme zahrnout faktory, kterými se člověk motivuje sám, a které ho posouvají kupředu z vlastní

iniciativy. Mezi vnější motivaci zahrnujeme impulzy motivace z vnějšího prostředí, od ostatních lidí. (Armstrong, 2007)

2.2 Teorie motivace

Existuje několik teorií motivace. Teorie instrumentality, která je postavena na tom, že pokud se člověk chová špatně, tak by měl za své chování dostat trest a pokud se naopak projevuje dobře, tak by měl být odměněn tzv. politika cukru a biče. Tento přístup by měl vést k tomu, aby lidé byli motivováni k práci, která je provázaná právě tresty a odměnami. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a vychází z taylorismu, tj. Taylorovy metody vědeckého řízení. Teorie vypovídá, že pokud bude člověk dostatečně a odpovídajícím způsobem odměňován za svůj výkon, tak může být „zpracován“, aby svou práci vykonával, tak jak mu bylo řečeno, a dle svých nejlepších možných schopností, dovedností a s pracovním nasazením. (Armstrong, 2007)

Teorie zaměřené na obsah se týkají obsahu, tedy kroků k uspokojení potřeb. Každý člověk má jiné potřeby a každý je má jinak hierarchicky uspořádané. Dané uspořádání souvisí s tím, kde se člověk narodí, co získá od rodičů, jak dospívá, kam chodí do školy, atd. Je důležité si stanovit cíl, kterým danou potřebu uspokojíme. V některých situacích jeden cíl může uspokojit různorodé potřeby, ale zároveň k uspokojení jedné potřeby může být využito více cílů. Autorem teorie potřeb je Maslow, který dané potřeby rozdělil do jednotlivých kategorií. Herzbergův dvoufaktorový model popisuje řadu potřeb, ale neoznačujeme ho za model jako teorii potřeb. Dvoufaktorový model je založen na dvou faktorech, satisfaktorů a dissatisfaktorů. Při vzniku tohoto modelu byla testována spokojenost a nespokojenost s prací u účetních a techniků. Satisfaktory jsou tzv. motivátory, které motivují jednotlivce k vyšším pracovním výkonům. Dissatisfaktory popisují prostředí, ve kterém daný jedinec vykonává svou pracovní činnost. Tyto druhé faktory jsou spíše prevencí a ochrannou před nespokojeností s prací. (Armstrong, 2007)

Maslowov rozdělil potřeby od pěti hlavních kategorií, které vyžadují všichni lidé. Do těchto kategorií spadají:

1. *„Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.*
2. *Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.*
3. *Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.*
4. *Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž).*
5. *Seberealizace (sebenaplnění) – potřeb rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“ (Armstrong, 2007, s. 224)*

Pokud je uspokojena nižší potřeba, tak přichází na řadu uspokojování potřeby vyšší, ale nemusí to vždy jít přímočaře. Potřeba seberealizace často nejde uspokojit nikdy, protože člověk se posouvá pořád kupředu. Z psychologického hlediska hraje významnou roli motiv seberealizace. Pokud je uspokojované uznání a seberealizace, tak se zvyšuje jejich síla, oproti tomu nižší potřeby uspokojováním slábnou. (Armstrong, 2007)

„Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 221). Zkoumá se, jak pracovní prostředí působí na zaměstnance. Mezi procesy řadíme:

- očekávání, což je expektační teorie.
- dosahování cílů, co je teorie cíle.
- pocity spravedlnosti, což je teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2007)

2.2.1 Expektační teorie

Pojem expektace neboli očekávání můžeme definovat jako určitou pravděpodobnost, která udává, zda vynaložené úsilí vede ke zdárným výsledkům. Pokud se člověk rozhoduje mezi více možnostmi, které nejsou v podstatě jisté, tak se řídí jednak osobními preferencemi při dosažení výsledků, ale zároveň posuzuje, jak velkou mírou je přesvědčen, že dané výsledky jsou uskutečnitelné. Očekávání je popsáno jako přesvědčení jedince, který s určitou pravděpodobností očekává, že po určitém činu následuje určitý výsledek. Tuto

definici očekávání definoval Vroom. (Armstrong, 2007) Důležité je, zda mezi výkonem a výsledkem existuje jasně stanovený vztah a zároveň výsledek musí uspokojit naše potřeby. (Armstrong, 2007) Tuto teorii rozšířili Porter a Lawler a definovali dva faktory, které určují pracovní úsilí:

1. *„hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;*
2. *pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.“* (Armstrong, 2007, s. 225).

2.2.2 Teorie cíle

Z této teorie, kterou vytvořili Lathamem a Lockem (Armstrong, 2007), vyplývá, že motivace a výkon je vyšší, pokud jsou dobře vytyčeny cíle, kterých je těžší dosáhnout, ale musí být přijatelné a splnitelné. Pokud stanovíme cíl a není možno ho v dané situaci dosáhnout, tak nemůže dojít k naplnění daného cíle ani s maximálním nasazením. Velmi důležité jsou reakce, které vyplývají ze splnění cílů, jak hodnotíme splnění daného cíle a jaké jsou odezvy. (Armstrong, 2007)

2.2.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je zaměřená na chování firmy k jednotlivým pracovníkům, které by mělo být za daných podmínek spravedlivé pro všechny stejně. Z toho vyplývá, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, tak je to bude motivovat k vyšším výkonům. Máme dvě formy spravedlnosti. Jednou je distributivní spravedlnost, v rámci které lidé vnímají, jak jsou odměňováni. Zda je to spravedlivé k jejich výkonu a vůči ostatním zaměstnancům. Druhá je procedurální spravedlnost, ta se týká skutečností, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů v podniku. (Armstrong, 2007)

3. Kultura

Existuje mnoho definic pro pojem kultura od různých autorů. Je to velice široký a rozsáhlý pojem, který zahrnuje nespočet činností a věcí, pocitů, které k dané problematice patří. Kultura zahrnuje určité postupy, hodnoty, pocity, nástroje, názory, chování lidí v určité dané skupině, které se mezi lidmi předávají už generace na daném území. Každý stát má svoji kulturu, existuje i národní kultura, ale i kultura jedince nebo rodiny, kteří ji přebírají od svých předků. Jsou to určitá přesvědčení a tradice, chování lidí, která se samozřejmě průběhem změny životního stylu, pokrokem doby mění.

Jak už jsem psal, existuje nepřehledné množství definic. Dle pana Adlera z roku 1991 antropologickým přístupem lze kulturu definovat jako „*způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 17)

Popis kultury z oblasti sociologie dle Velkého sociologického slovníku z roku 1996 je následující: „*Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí ... existující v podobě výtvarů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorků), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 17)

Psychologie se věnuje kultuře z pohledu vnímání jedince. Pan Matsumoto uvádí ve své knize Culture and Psychology z roku 2000 kulturu jako „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořených skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 17)

Jedním z faktorů, který ovlivňuje člověka kromě výchovy a genetických faktorů, je také prostředí, ve kterém vyrůstá a žije. Některé vlastnosti jsou vrozené a jiné se získávají v průběhu života s jinými lidmi, se kterými se setká nebo s nimi žije. Člověk se socializuje od narození až do své smrti. Nejdůležitějším socializačním prvkem je samozřejmě rodina, kde získává základní názory, pocity, myšlenky či hodnoty. Dále se však dostává do dalších uskupení, jako je školní třída nebo posléze pracovní kolektiv v nějaké organizaci. Navíc je členem velké skupiny jako je národ, země či komunita v dané zemi, dle hodnot, prvků, tradic, které si dobrovolně osvojuje a přebírá, a v některých případech jsou zakotveny v normách dané země. Dle pana Hofstedeho (Lukášová, Nový, 2004) člověk má několik vrstev „mentálního naprogramování“ neboli úrovně kultury. Mezi základní úrovně kultury zahrnujeme dle pana Hofstedeho úroveň národní kultury, úroveň spojenou s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem, úroveň kultury spojenou s příslušností k pohlaví, k určité generaci nebo k určité sociální třídě, a v poslední řadě je to úroveň organizační kultury, což zahrnuje zaměstnance, kteří se socializují v dané organizaci v rámci pracovní skupiny a firemní skupiny. Z tohoto všeho vyplývá, že jednotlivé úrovně kultury se navzájem překrývají a vždy nemusí být v souladu s ostatními jedinci národní kultury, protože zde zasahuje též individuální kultura daného jedince. (Lukášová, 2010)

3.1 Kultura organizace

Organizační kultura je pojem, který slouží k pochopení jednotlivých organizací dle Schultze (Lukášová, Nový, 2004). Smircich (Lukášová, Nový, 2004) rozčlenil organizační kulturu na dva základní přístupy, nazýváme je jako přístup interpretativní a přístup objektivistický. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.1 Interpretativní přístup

Tento přístup vychází z kulturní antropologie a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. (Lukášová, 2004, str. 20) Organizace je chápána jako kultura a za prvky kultury jsou považovány právě hodnoty, rysy, normy organizace. Dle např. pana Morgana nelze organizaci brát jako určitý „stroj“, kde všichni pracovníci mají danou pozici a musí splnit dané cíle, ale ani jako „biologický systém“ (Lukášová, 2004, str. 20), kde je všechno

zaměřeno na to, aby daný systém (organismus) přežil, ale jako kulturu, která zahrnuje postoje, normy, chování, vize, příležitosti dané organizace. (Lukášová, Nový, 2004)

3.1.2 Objektivistický přístup

Z pohledu tohoto přístupu je kultura brána jako něco, „co organizace má“. (Lukášová, Nový, 2004, str. 20) Je to jeden prvek nebo činitel, který společně s ostatními činiteli dané organizace tvoří celek a přispívají k fungování a celkovému výkonu dané společnosti. (Lukášová, Nový, 2004)

Existuje mnoho definicí, autoři definují organizační kulturu například jako:

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5), (Lukášová, Nový, 2004, s. 21)

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 8). (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

Pokud zobecníme pojem organizační kultura, tak ji můžeme chápat jako: *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

Mezi prvky kultury patří základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále se sem řadí artefakty. Artefakty můžeme rozdělit na materiální povahy a nemateriální povahy. Mezi materiální prvky zahrnujeme architekturu budovy organizace, vybavení kanceláří, hal a ostatních prostorů, určité marketingové materiály, jako jsou brožury, letáky, poutače apod. Do nemateriálních artefaktů spadají firemní hrdinové, různé historky z historie i současnosti firmy, firemní schůze, akce, mýty, firemní jazyk, nebo dokonce určité rituály. (Lukášová, 2010)

Základní předpoklady člověk už vnímá automaticky a těžko se rozeznávají. Je to představa o realitě, kterou lidé vnímají samozřejmě, pravdivě a nezpochybnitelně. „*Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

Hodnoty pro podnik jsou velice důležitou složkou, která představuje nástroj pro tvorbu organizační kultury. Hodnoty tvoří představu toho, co je pro společnost dobré a čím jsou hodnoty silněji ukotveny, tím mají větší důraz na provoz a celkovou kulturu organizace a chování jednotlivých členů dané organizace. Hodnoty mohou být vyjádřeny v kvalitě, výkonu, inovaci, týmové práci, atd. (Amstrong, 2007)

Dalším termínem je postoj. Každý člověk má svůj specifický postoj k určitým situacím, může být negativní či pozitivní. Na základě svého postoje člověk hodnotí lidi, činnosti, události atd. Ve firmě mají své postoje jednotliví zaměstnanci a dále firma jako celek zaujímá také postoje v rámci okolního prostředí. „*Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému.*“ (Stahlberg a Frey, 1996). (Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

Důležitým prvkem organizační kultury jsou normy. Normy můžeme brát z hlediska psaného a nepsaného. Jeden druh norem je navrhnout a schválen určitou autoritou a následně vydán v platnost a účinnost ve formě zákona. Tyto normy existují na různých úrovních, ať už jsou to státní, místní, krajské nebo organizační. V tuto chvíli bereme v úvahu tzv. normy nepsané. Jsou to nepsaná pravidla, která jsou dodržována určitou pracovní skupinou v daných situacích. Tyto normy udávají lidem, co by měli dělat a jak nejlépe by to měli dělat, předávají se ústně. Nejsou sepsány v písemné podobě, ale pokud jsou dodržovány, tak se za ně dostávají odměny a v případě nedodržení některé z normy je konkrétní člověk potrestán. (Lukášová, 2010)

Tyto normy hodně ovlivňují, jak se člověk dokáže chovat, a zasahují do oblastí, jako jsou etika práce, chování manažerů k ostatním členům týmu, chápání postavení, přístupu k ambicím, normování výkonu, otázkám moci, podnikové politice atd. (Amstrong, 2007)

Dalším prvkem kultury z národního hlediska, je jazyk, kterým mluví ten konkrétní národ na daném území, ale existuje i firemní jazyk, v každém oboru či odvětví mají lidé specifické výrazy pro svoji činnost. Jazyk v organizaci je důležitým komunikačním prvkem a odráží hodnoty podniku a vzájemné vztahy jednotlivých zaměstnanců. V rámci firemních vztahů existuje formální a neformální verze jazyka, která přispívá k porozumění jednotlivých problémů a lidí, kteří daný jazyk používají ke komunikaci s ostatními spolupracovníky.

Prvkem organizační kultury jsou také historky a mýty. Historky jsou nedílnou součástí organizace. Nositelem těchto historek jsou zaměstnanci, kteří v dané organizaci jsou už delší dobu a pamatují si např. začátky vstupu organizace na trh. Tyto informace se postupně předávají z jednoho pokolení zaměstnanců na druhé, ale časem jsou filtrovány a různými osobami upravovány oproti původním reálným událostem. Přinášejí informace o tom, proč je společnost právě tam, kde je, nebo proč vykonává tento předmět činnosti.

Mýty představují určité myšlenky a úvahy v organizaci, které vysvětlují pozitivní a negativní situace. Nemají však hmatatelné základy a vznikají na základě víry v něco. Můžou též existovat v podobě příběhů, ale oproti historkám jsou na bázi smyšlených vyprávění. V organizaci pomocí mýtu ospravedlňují zaměstnanci některé situace. (Lukášová, 2010)

V poslední řadě do prvků kultury zařazujeme i zvyky, rituály, ceremoniály, hrdiny a firemní architekturu a vybavení. Zvyky, rituály a ceremoniály jsou určité události, činnosti, které se ve firmě předávají z generace zaměstnanců na generaci dalších zaměstnanců. Podporují stabilitu firmy a rozvoj osobností zaměstnanců. Jako zvyky se berou oslavy narozenin, svátků, pořádání různých firemních akcí a večírku. Je to důležitý prvek seznámení se s ostatními kolegy mimo pracovní prostředí a navázání pracovních či přátelských vztahů na pracovišti a začlenění se do kolektivu. Organizace můžeme mít také určité zvyky při řešení některých problémů, které v dané situaci využívá. Rituály jsou něco podobného jako zvyky, ale navíc mají určitou symbolickou hodnotu. Jsou časově a místně zařazeny do programu organizace a obsahují způsob chování, který se pro danou situaci vyžaduje. Příkladem může být každodenní zdravení, přijímání nebo odchod zaměstnance atd. Ceremoniály jsou důkladně organizované slavnostní události, které vyzdvihují důležité

milníky v životě firmy. Jsou to určitá výročí, partnerské oslavy, které motivují zaměstnance a emocionálně na ně působí. (Lukášová, 2010)

Do skupiny hrdinů řadíme silné jedince organizace, kteří jsou představiteli hodnot dané firmy. Pro většinu zaměstnanců jsou to lidé provozující důležité funkce, a kteří jdou svým kolegům patřičným příkladem v rámci firemní strategie a kultury. Někdo je hrdinou „už od narození“ a dokonce překoná tu hranici firemní kultury a stává se národním hrdinou pro další generace, jako byli např. Henry Ford, Tom Watson nebo Tomáš Baťa. Druhou skupinou jsou tzv. „hrdinové na určitou dobu“. Pro některé firmy jsou hrdinové důležitou složkou kultury, ale v jiných, kde je potřeba kolektivní spolupráce, je přítomnost nebo dokonce vytváření hrdinů demotivujícím prvkem pro ostatní zaměstnance, kteří nemají takové schopnosti, aby dosáhly výsledků právě zmiňovaných hrdinů. Firemní architektura a vybavení je též v dnešní době důležitý prvek organizační kultury firmy. Vzhled budovy a jednotlivá barevná odlišení, která jsou např. i součástí loga, dále specifické vybavení jsou důležité pro image firmy. Pro spotřebitele v dnešní konzumní době je vzhled dané firmy velice důležitý, protože firma se pomocí toho odlišuje od ostatních subjektů trhu. Pracovníci dané firmy vnímají vzhled firemních budov jako určitý symbol, který danou organizaci spojuje a tvoří zázemí. (Lukášová, 2010)

3.1.3 Struktura organizační kultury

Nejznámější a nejpoužívanější model organizační kultury je Scheinův model organizační kultury. Tento model vytvořil Edgar Schein v roce 1992. Rozdělil organizační kulturu do tří úrovní podle toho, jak jsou projevy kultury navenek prezentované a jak se vnímají osoby z okolí dané organizační kultury. (Lukášová, 2010)

Tyto tři roviny se nazývají:

1. artefakty – je to nejviditelnější rovina ze všech, vnější pozorovatel ji snadno rozpozná a dá se lehce pozměnit, ale bez kontextu s ostatními rovinami se jen těžko popisuje,
2. zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – z části je tato rovina ovlivnitelná, pozorovatel ji může částečně objevit,
3. základní předpoklady – je to nevědomá rovina, která není na první pohled zřejmá, pro účastníky dané kultury je přirozená a využívají ji automaticky, aniž si to uvědomují. (Lukášová, 2010)

Artefakty

Kultura se projevuje pomocí artefaktů navenek. Díky nim můžou lidé kulturu vnímat všemi smysly, jako je sluch, zrak, chuť, čich a hmat. Velmi důležitou roli hrají v případě, když se člověk seznamuje s neznámou kulturou. Ale bez ostatních rovin dle Scheina se nedají konkretizovat, protože jsou na nich závislé. (Lukášová, 2010)

Hodnoty

Jsou to důležité skutečnosti, které definují, jak se mají členové organizace zachovat ve významných situacích, které můžou nastat při jednání s klienty, dodavateli, ale i mezi zaměstnanci navzájem. Jsou vytvářeny na základě rozhodnutí např. manažerů, které je pro danou situaci příhodné a vhodné a hlavně vede ke správnému výsledku a v případě opakující se podobné situace se dané rozhodnutí bere jako všeobecná hodnota, které slouží k vyřešení daného problému. Hodnoty se nacházejí na vědomé úrovni a mohou předpovídat hodně věcí, které jsou viditelné na úrovni artefaktů. Samozřejmě pokud se daná společnost hodnotami, které prezentuje, neřídí, tak jsou to pouze hodnoty „řečené“. Důležitá je propojenost daných hodnot s nejhlubší rovinou a to se základními předpoklady. (Lukášová, 2010)

Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou jádrem organizační kultury. Patří do nejhlubší roviny a člověk je vnímá nevědomě. Člen organizační kultury je využívá už automaticky bez jakéhokoliv

přemýšlení. Základní předpoklady vychází z opakované zkušenosti, která se prokáže být účinná při řešení nějakého problému. Přesvědčíme se, že dané řešení je pro daný problém vhodné a budeme ho předávat dalším členům skupiny. Změnit některé předpoklady ve skupině je velice složité a vede to k rozhození členů dané skupiny. Proto je výhodnější, když se nový člen přizpůsobí dané skupině a jejím předpokladům, než by se měnily předpoklady dané skupiny. Síla kultury ve skupině tkví v tom, že předpoklady jsou předávány mezi členy skupiny a tím posilují svoji pozici. Dle Scheina můžeme základní předpoklady dělit na tři oblasti. (Lukášová, 2010)

První dvě oblasti se vztahují na skupiny problémů, kterým daná skupina při svém pracovním nasazení čelí:

1. problémy vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
2. problémy vztahující se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití skupiny. (Lukášová, 2010)

Kromě těchto problémů, které vznikají uvnitř skupiny a mimo skupinu, existují dále kulturní předpoklady (3), které pronikají hlouběji do podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů a širšího prostředí, ve kterém daná skupina působí. (Lukášová, 2010)

V případě předpokladů adaptace organizace na vnější prostředí je důležité prosazování vize, mise a strategie podniku. Dále je důležité naplnění stanovených cílů a postupů, jak chceme těchto cílů dosáhnout. Pokud jsou všechny tyto elementy naplněny, tvoří silnou podstatu kultury. (Lukášová, 2010)

Do předpokladů vztahujících se k interní integraci zahrnujeme předpoklady jazykové, hranic skupiny a kritérií členství ve skupině, statusu a moci, blízkosti a přátelství, odměn a trestů a „ideologie“ organizace. (Lukášová, 2010)

V rámci jazykových předpokladů je důležité společné vnímání a pochopení určitých pojmů ve firmě, v případě různých vysvětlení mohou nastat konflikty. Dle kritérií vstupu do skupiny, dle kterých se rozhoduje, zda konkrétní osoba má právo patřit do dané skupiny nebo ne. Tato kritéria dělí lidi na tzv. „insideři“, kteří prošli danými kritérii a mají šanci kariérního růstu či lepšího odměňování a na tzv. „outsideři“, kteří jsou hůře odměňováni a

skupinou jsou odmítáni a členové skupiny se k nim chovají až nepřátelsky. (Lukášová, 2010)

V rámci předpokladů týkajících se statusu a distribuce moci mluvíme o rozdělení moci a pravomocí v organizaci. V návaznosti na rozdělení moci a vnímání statusu jedinců se odvíjí právě řízení organizace a rozhodování na jednotlivých úrovních vedení podniku. Moc má různou podobu, v některých organizacích plyne z úspěchu jednotlivce a jinde je nositelem vzdělání, zkušeností a praxe. Důležité je v podniku, aby se rozhodování účastnilo co nejvíce lidí z různých oddělení, aby rozhodnutí, které vyplyne z hlasovacího postupu, bylo co možná nejkomplexnější a shodlo se na něm, co nejvíce lidí jak už z obchodu, výroby, marketingu, vedení, účetnictví atd. (Lukášová, 2010)

Předpoklady zahrnující míru blízkosti a přátelství jsou velmi důležitou složkou života dané organizace. Důležité je, jaké na pracovišti vznikají vztahy, zda jsou důvěrné a blízké nebo pro dané postavení formální a s přiměřeným odstupem. Záleží, v jakém postavení pracovníci mezi sebou jsou, jiné vztahy budou mít nadřízený a podřízený nebo kolega či kolegyně s kolegou, kolegyní, kteří spolupracují na stejné úrovni organizační struktury. Je důležité rozhodnout, jaký vztah je k dané situaci a pozici adekvátní. Ale ať je člověk na jakékoliv pozici v podniku, měl by respektovat a ctít ostatní kolegy a členy kultury dané organizace a jejich výkony a práci, což je prvek dobrého slušného chování. Všichni pracovníci, ale opravdu všichni, jsou nezbytnou součástí dobrého vývoje dané organizace do budoucna. (Lukášová, 2010)

V rámci předpokladů odměn a trestů v organizační kultuře, konkrétně v určité malé sociální skupině, vznikají po určitém čase soubory odměn a trestů, které souvisí, buď s dodržováním nepsaných pravidel, nebo v případě trestů naopak s nedodržováním daných pravidel v té existující skupině. Schein přirovnává „ideologii“ organizace k náboženství nebo různým ideologiím společnosti. Součástí této „ideologie“ je mise dané firmy, její dlouhodobé cíle, chování dané společnosti, pozice na trhu, individuální vztah konkrétní firmy k zaměstnancům, zákazníkům či partnerům. Je to určitá prezentace daného podniku a jeho vystupování jinak vůči vnitřním složkám podniku, ale i vůči vnějšímu prostředí podniku. V této „ideologii“ jsou zahrnuty hodnoty podniku a mezi jednotlivými zaměstnanci a generacemi je předávána pomocí mýtů a historek. (Lukášová, 2010)

Do třetí složky předpokladů týkající se hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů zahrnujeme abstraktnější problémy spojené s existencí skupiny, které nemusí být na první pohled vidět. V homogenních kulturách je ani nerozeznáváme a jsou proječovány nevědomě. Zato v multikulturních skupinách, kde pracuje více pracovníků, kteří mají různé kulturní návyky, v případě určitých konfliktů a problémů, mohou tyto předpoklady jevit značné potíže. (Lukášová, 2010)

„Zdroje pravdy mohou dle Scheina v různých kulturách mít rozdílný charakter:

- 1. zdrojem pravdy může být dogma založené na tradici či náboženství*
- 2. zdrojem pravdy může být „prověřené dogma“, tj. autorita moudrého (vzdělaného člověka, proroka či formálního vůdce („prezident společnosti to chce udělat tímto způsobem“, „on je zkušenější, měli bychom tedy udělat, co říká“),*
- 3. pravda může být odvozena z racionálního či legislativního základu („měli bychom rozhodnutí nechat na etické komisi“, „šéf by měl rozhodnout, protože je za to zodpovědný“, „měli bychom hlasovat a udělat, co chce většina“),*
- 4. pravdou je to, co „přežije“ konflikt a diskusi („probrali jsme to ve třech odděleních“, „vidí někdo problém v tom, co navrhujeme... pokud ne, uděláme to tak“),*
- 5. pravdou je to, co „funguje“ („zkusme to a uvidíme“),*
- 6. pravda je dána vědeckým prověřením („náš výzkum ukazuje, že...“, „provedli jsme tři průzkumy a všechny ukázaly, že...“). (Lukášová, Nový, 2004, s. 30)*

Je velmi důležité, jak je pravda v dané organizaci vnímána, protože dle pravdy se řídí všechny části organizační struktury a jednotlivci se o ní budou při důležitých rozhodnutích opírat a bude to pro ně určité dogma, dle kterého se budou řídit. (Lukášová, 2010)

Jak je vnímán čas, je také podstatné pro chod dané organizace. Můžeme ho brát monochronicky tzn., že jednotlivé kroky pracovních činností se musí dělat postupně a nedá se dělat více kroku ve stejnou chvíli. Naopak polychronické vnímání, je založeno na tom, že některé činnosti se můžou dělat ve stejný okamžik souběžně. Pak můžou být organizace z hlediska času zaměřeny na minulost, současnost, na blízkou budoucnost či vzdálenou budoucnost. (Lukášová, 2010)

Podstata člověka a příčiny jeho chování se vztahují na to, jaké má konkrétní člověk vlastnosti, zda je dobrý či zlý, iniciativní, ochotný převzít zodpovědnost nebo je pasivní a nerad zodpovědnost přebírá, či je leniví a neaktivní. Pokud ovšem jsou nějak daní zaměstnanci vnímání v rámci chování a v realitě se tak nechovají, ale je jednáno s nimi, jako kdyby se tak chovali, tak se postupem času dle tohoto vnímání začnou chovat. Předpoklady týkající se lidské činnosti se zaměřují především na to, jak jedince svou činností může ovlivnit okolní prostředí a chod celé organizace. Předpoklady o vztazích rozhodují, které vztahy jsou „správné“ a vhodné, či naopak nevhodné v dané situaci v rámci moci, vlivu, intimity, lásky a kolegiálnosti. Rozlišují, na kolik se jednotliví kolegové svěřují jiným se svým soukromím, na kolik lidé pracují ve skupině a navzájem si vypomáhají či jak je jedinec individuální a zvládne danou činnost bez týmové práce. (Lukášová, 2010)

Tři výše uvedené oblasti předpokladů napomáhají k pochopení fungování dané organizace a jednotlivých vztahů zaměstnanců, kteří tvoří jádro daného podniku.

3.1.4 Jiné přístupy k vymezení struktury organizační kultury

Nejnámějším výkladem struktury, utváření a fungování organizační kultury je pojetí Edgara Scheina, které bylo popsáno výše. Dále se touto problematikou zbývají J. P. Kotter a J. L. Heskett, kteří rozdělují organizační kulturu pouze na dvě úrovně: vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty. G. Hofstede rozlišuje také dvě úrovně kultury a to na praktiky a hodnoty. Praktiky jsou tvořeny symboly, hrdiny a rituály, které nazval jako „slupky cibule“. Jsou to jednotlivé vrstvy kultury, které jsou buď více, nebo méně viditelné a jádrem kultury jsou právě dané hodnoty, které nejsou pozorovatelné. (Lukášová, 2010)

W. Hall rozlišuje tři úrovně organizační kultury. Úroveň A, která je označena jako artefakty a etiketa, obsahuje jazyk, způsoby oslovování, společenské chování – jako stolování, oblékání apod. Úroveň B, která je označena jako chování a jednání, popisuje způsoby, jak se jednotlivci v organizaci projevují, chovají a jednají. Autorka tyto projevy nazvala jako kulturní styly, které jsou už méně pozorovatelné než úroveň A. Úroveň C, která je nazvána, jako základní morální normy, názory a hodnoty, rozlišuje, to co je

správné a chybné, dobré a špatné, korektní a nekorektní. Je to ze všech částí nejucelenější část a nejméně viditelná. (Lukášová, 2010)

C. Lundberg se inspiroval prací E. Scheina a B. Dyera a rozdělil kulturu na čtyři úrovně. První úroveň artefakty definuje autor stejně jako ostatní autoři. Jsou to nejvíce viditelné projevy kultury, které se projevují prostřednictvím jazyka, mýtů, historek, rituálů, ceremoniálů. Druhá úroveň představuje sdílená pravidla a normy chování, kterými se zaměstnanci řídí při řešení problémů a běžných činností v podniku. Hodnoty jsou součástí činů, osob a objektů v dané organizaci, a proto jsou důležitým podkladem reálných cílů a ideálů a tvoří část mise daného podniku. Čtvrtá část, též nazvaná předpoklady, jako u Scheina, představuje nejhlubší úroveň kultury. Týká se členů skupiny, která je součástí organizace, jejich názorů, které si pouze myslí. Dále sem můžeme zahrnout vzájemné chování lidí v dané skupině a vztahy mezi jedinci i skupinami v organizaci. Podle Lundberga předpoklady jsou nevědomé části prvních tří úrovní. (Lukášová, 2010)

Organizační kultura je chápána všemi autory jako multidimenzionální, skládaná z více vrstev a rozdělená do úrovní. Rozdíly v pojetí autorů jsou především v počtu úrovní organizační kultury, ale není to primární kritérium. Rozdělení kultury do úrovní je závislé na chápání a cítění autorů nevědomých složek kultury. *“Zatímco například pro Denisona představují hodnoty a předpoklady jednu rovinu kultury, Lundberg a Schein mezi nimi důsledně rozlišují. Hodnoty jsou podle nich částečně uvědomované, zatímco předpoklady představují nevědomé jádro kultury. Na rozdíl od Denisona, který hodnoty spojuje s předpoklady, je jiní autoři dávají na stejnou úroveň s normami chování (Schein, Hall). Lundberg pak diferencuje hodnoty a normy chování do samostatných rovin, jimž přisuzuje odlišný charakter.”* (Lukášová, Nový, 2004, s. 32)

3.1.5 Obsah a síla organizační kultury

Všechny základní předpoklady, vztahy na pracovišti, normy, hodnoty sdílené v organizaci jsou obsahem kultury. Obsahem kulturu je všechno, co jí tvoří, ať už to jsou zaměstnanci, majitelé, manažeři, společníci, partneři, organizační struktura, vztahy na pracovišti, rozdělení kompetencí a moci. Sílou organizační struktury se rozumí, jak ten obsah kultury se využívá na chod celého podniku, v jaké míře se daný obsah kultury sdílí a je propojen

s organizací jako celku. Pokud jsou dané předpoklady sdíleny ve vysokém měřítku, tak je firemní kultura silná a důležitým způsobem ovlivňuje chod organizace. Pokud je organizační kultura slabá, tak není organizace ovlivněna společnými prvky obsahu organizační kultury, ale individuálními vztahy, normami, hodnotami konkrétních jedinců. U větších organizací, které jsou členěny na určité divize, dílčí jednotky, vznikají samostatné kultury v každém z těch částí organizace a jsou nazývány jako subkultury. Subkultury vznikají v podnicích se slabou kulturou, která netvoří prvek, který by měl všechny části organizace spojit v jeden harmonizující prvek. Subkultury samozřejmě existují i v organizacích, kde je silný vliv kultury a daná kultura sdružuje všechny subkultury pod jeden celek a snaží se vyvarovat kulturním problémům. (Lukášová, 2010)

3.1.6 Zdroje organizační kultury

Vlivy, které působí na organizační, je v dnešní době mnoho. Mezi nejčastěji zmiňované můžeme zařadit vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv využívaných technologií. (Lukášová, 2010)

Vliv národní kultury

Obyvatelé určitých oblastí, kteří jsou součástí tzv. národů, sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a vzorce chování. Národnosti se neodlišují pouze vnímáním, myšlením a chováním, které je dáno historií, náboženstvím, ale také jazykem, vzdělávacím systémem, politickým systémem, ekonomikou, průmyslovým a technickým pokrokem. Všechny tyto prvky národní kultury mají vliv na organizační kultury jednotlivých firem působících v jednotlivých národech. Všechna tato působení mají pak vliv na konkrétní řízení daných organizací při utváření a volbě organizačních struktur, rozvržení manažerských funkcí, stylu řízení vedoucích pracovníků, představě role manažera a při vytváření motivačních struktur pro účastníky daných kultur.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Podnikatelské a tržní prostředí má velký vliv na vývoj organizační kultury. Firma se musí přizpůsobovat okolnímu prostředí a přebírá z něho i určité hodnoty a předpoklady, protože pokud se nepropojí organizační kultura s okolním prostředím, kam zahrnujeme vztah s partnery, odběrateli, dodavateli, zákazníky a celkové postavení na trhu, tak nemůže být firma úspěšná bez začlenění se do podnikatelského a následně do tržního prostředí.

Vliv profese

Každá profese v organizaci má určitý vliv na organizační kulturu, ať už jsou to účetní, manažeři obchodu, pracovníci marketingu, výrobní pracovníci, nákupčí, skladníci, specialisté informační techniky. Všechny tyto profese přispívají k tvorbě organizační kultury celého podniku, mají své rituály, zvyky, normy a dokonce specifický jazyk, který v rámci své profese využívají.

Vliv zakladatele/vůdce

Role vůdců a zakladatelů organizace je při vytváření organizační kultury zcela specifická. Zakladatelé v počátcích mají silnou a jasnou vizi, ze které vycházejí základní předpoklady a hodnoty. Tyto prvotní prvky jsou důležité při zakládání firmy a tvoření podnikové organizační kultury. Tvorba kultury má specifický průběh. Na začátku zakladatelé získají skupinu lidí, kterým přijde vize zakladatele dobrá a realizovatelná, a tak se rozhodnou do takového projektu investovat. V průběhu existence organizace, kdy jsou cíle vize realizovány, procházejí testováním v praxi. Nastávají různé komplikace a problémy, se kterými se musí daní pracovníci vypořádat. Nacházejí se různá řešení při adaptaci a upevnění postavení na trhu. Pokud jsou tyto řešení dobrá a vedou k úspěšnému odstranění problému, tak se stávají součástí základních předpokladů firemní kultury a používají se pro řešení podobných problémů v budoucnosti. (Lukášová, 2010)

Novým pracovníkům jsou tyto postupy, které se stávají součástí kultury, vysvětlovány a tím je kultura předávána dále. Pokud ovšem zakladatelem navrhnuté řešení nevede k úspěšnému vyřešení problému, zaměstnanci začínají následovat jiného silného vůdce, který předkládá správná řešení. Musí být samozřejmě tito vůdci vnímáni jako kompetentní vykonávat svou pozici. V tomto případě jsou silní vůdci i symbolem organizace a

reprezentují organizaci navenek v rámci vnějšího prostředí. Důležitým prvkem formování organizační kultury je formální moc daných vůdců. Pomocí této moci dělají vůdci zásadní rozhodnutí, jaké budou odměny, koho propustí a koho povýší atd. (Lukášová, 2010)

Vliv velikosti a délky existence organizace

Velikost a délka existence organizace má ohromný vliv na formování organizační kulturu v podniku. Dle Scheina prochází vývoj organizace evolučními fázemi a krizemi. Organizace začíná „zrozením“, pokračuje růstem a upevňováním pozice na trhu a buď dalším růstem, nebo úpadkem. (Lukášová, 2010)

V počáteční fázi vzniku organizace je organizační kultura důležitým prvkem moci a zviditelnění organizace. Významnou roli hraje zakladatel, vztahy na pracovišti jsou neformální a všechno je uzpůsobeno k úspěšnému prosazení na trhu a vyrovnání či dokonce překonání stávající konkurence v daném oboru. (Lukášová, 2010)

Druhá fáze, kterou můžeme nazvat jako střední věk organizace, se odvíjí od toho, že firma už má nějaké zavedené postupy na trhu a potřebuje udržet stávající pozici a stabilizovat svůj dosavadní výkon. Nástrojem pro tyto kroky jsou strategická rozhodnutí, která vedení učiní. Může se jednat o návrh nového výrobku, prosazení se na nových trzích či sloučení se s jinou firmou pod záštitou společného fungování a zvýšení konkurenceschopnosti. V této etapě je důležité mít pevnou organizační kulturu, která se však od původní liší a vyvíjí s novými změnami a růstem organizace. Vznikají subkultury v jednotlivých organizačních jednotkách a je důležité tuto etapu zvládnout, aby firma mohla pokročit do fáze zralosti. (Lukášová, 2010)

Třetí fáze tzv. organizační zralosti je založená na vnitřní stabilitě daného systému. Organizace prosazuje a brání své tradice a minulost a posiluje své sebevědomí. Ale potřeba také neztratit tempo s trhem a přizpůsobit se dynamickému vývoji. Má dvě možnosti dle Scheina, buď transformovat a přizpůsobovat se novým podmínkám, anebo zaostat a vést firmu k sebedestrukci. (Lukášová, 2010)

Vliv technologií

Posledním takovým významnějším zdrojem organizační kultury jsou samozřejmě technologie a jejich vliv na celý proces podniku od výběrů dodavatelů až po konečný prodej výrobků. Technologie v podniku ovlivňuje v dnešní době organizační kulturu čím dál více. Zdokonaluje se komunikace jednotlivých oddělení prostřednictvím počítačových sítí. Pokud je firma rozsáhlá, tak se jednotliví pracovníci mohou spojit, ať jsou jakkoliv od sebe daleko prostřednictvím počítačové a telefonní technologie. V některých případech technologie přispívá k organizační kultuře, ale musíme si dát pozor na útlum ústní komunikace, která je pro chod podniku také velice důležitá. Vznikají dokonce i tzv. virtuální firmy, kde zaměstnanci komunikují pouze prostřednictvím technologií. Musíme mít na paměti, že všechno má dvě strany mince a musíme si uvědomit, kdy už technologie více škodí organizační kultuře, než přispívá.

3.1.7 Vliv a vývoj organizační kultury

Pro vznik a utváření organizační kultury podniku je důležité stálé učení, které se vztahuje na interní integraci a externí adaptaci. Základní dva hlavní prvky organizačního učení jsou redukce úzkosti a pozitivní posilování. (Lukášová, 2010)

V průběhu života organizace podstupují pracovníci nejrůznější okamžiky nejistoty, které vedou k úzkosti a stresu. Reakcí na tyto nepříjemné prožitky je hledání způsobů řešení. Funkční řešení si pracovníci zapamatují a budou ho využívat i v budoucnu. Vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu. Tento proces redukuje právě úzkost daných pracovníků pomocí fungujících řešení na konkrétní problémy. (Lukášová, 2010)

Pokud daná řešení jsou v rámci daného problému účinná, tak se dostanou do organizační kultury a promítnou se v předpokladech. V budoucnu v případě podobných problémů se tyto problémy budou řešit pomocí právě těchto fungujících řešení. Tímto se dostáváme do druhé části organizačního učení a to k pozitivnímu posilování daných funkčních řešení a už nejen pouhému opakovanému testování, ale už začlenění daných řešení přímo do organizační kultury. Silná organizační kultura vzniká na základech dobrého učení všech členů organizace a důležitou roli zde hraje silná historie a kroky managementu. (Lukášová, 2010)

3.1.8 Organizační kultura a jedinec

Nový pracovník se rozhoduje na základě zjištěné organizační kultury, zda danou pozici má přijmout či nemá. Někteří se dokonce dostanou do hlubšího studia kultury daného podniku a postupně se ztotožňují s jeho hodnotami atd. Tento proces předávání kultury novým zaměstnancům je označován jako předvolba či adaptační socializace. (Lukášová, 2010)

Pokud se pracovník rozhodne nastoupit do organizace, podstupuje socializační procesy, kdy je seznamován s jednotlivými normami, hodnotami a vzorci chování, které jsou pro daný podnik příznačné. Ve velkých organizacích nový pracovník prochází přímo adaptačním procesem, který se skládá ze školicích programů, praxí ve více úsecích, patronátu zkušenějších pracovníků atd. Noví pracovníci se učí na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů. V případě předvolby je adaptace nového pracovníka rychlejší. Můžou také nastat situace, kdy nový pracovník přijme hodnoty firmy jen navenek, ale neztotožní se s nimi vnitřně. To může být způsobeno tím, že pracovník nemá jinou šanci, odměna je vysoká, je v tísnivé situaci a nemůže si vybírat nebo je složité najít práci v daném oboru. (Lukášová, 2010)

4. Pracovní vztahy

V případě jakéhokoliv kontaktu jedné osoby s jinou osobou v rámci nějaké lidské činnosti se vytvářejí mezilidské vztahy. Tyto vztahy mohou mít podobu pozitivních a dobrých vztahů až po vztahy negativní až nenávistné. Vztahy vznikají ve všech etapách života, na všech místech, kam se člověk dostane nebo je, ať už je to rodina, škola, zaměstnání, skupina přátel, známých atd. (Koubek, 2007)

Pracovní vztahy vznikají v životní etapě člověka, který je někde zaměstnán a vykonává nějakou činnost, která ho živí. Tyto vztahy jsou velmi důležité pro každého jedince, protože v zaměstnání trávíme většinu času během dne. V práci nalezneme neformální vztahy mezi kolegy, kteří si rozumí a svěřují se svými individuálními zážitky a soukromými věcmi. Dále zde existují formální vztahy, které jsou upraveny nejrůznějšími pravidly, podle kterých se řídí buď v rámci pracovní skupiny (pravidla pro rozdělování odměn) či v rámci organizace (pracovní řád) nebo platnými celostátně (zákoník práce, zákon o zaměstnanosti). (Koubek, 2007)

4.1 Druhy pracovních vztahů

Při práci v organizacích vznikají různé druhy vztahů. Záleží, mezi kterými subjekty dané vztahy jsou.

„Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, které jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykovává jedinec pro zaměstnavatele práci dle pracovního řádu.“ (Koubek, 2007, s. 325)

Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců/pracovníků, které zastávají názory a zájmy svých členů dle stanovaných pravidel pro dané členy, jsou nedílnou součástí organizace. (Koubek, 2007)

Vtahy mezi odbory a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace jsou upravené celostátními zákonnými normami. Jsou to vztahy na jedné straně zaměstnavatele, který hájí své zájmy a na druhé straně sdružení zaměstnanců, které v rámci odboru také hájí své

vztahy. Tyto vztahy jsou nazývány kolektivními pracovními vztahy. Není vždy jednoduché, aby se tyto strany dohodly, ale dobré tyto vztahy vedou k úspěšnému vývoji organizace, což je cílem obou stran. (Koubek, 2007)

Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, které jsou upravené pracovní smlouvou daných subjektů, jejíž náležitosti jsou součástí zákoníku práce a následně jsou upravovány vnitřními předpisy organizace jako např. pracovním řádem, ovlivňují chod podniku. (Koubek, 2007)

Vztahy k zákazníkům a veřejnosti jsou velice důležité v rámci prezentace dané firmy, protože jak firma komunikuje a vystupuje veřejně ke svým zákazníkům, tak si jednotliví zákazníci dělají obrázek o celé firmě a dle toho se rozhodují, zda dané produkty budou nakupovat. Tyto vztahy jsou upravovány zase vnitřními předpisy organizace. (Koubek, 2007)

Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci jsou upravovány nejčastěji organizačním a pracovním řádem. Jsou to vztahy mezi jednotlivými odděleními a útvary v dané organizaci, čím větší je podnik, tím jsou dané vztahy komplikovanější. Důležité je podporovat všechny jednotky organizace a zkompletovat jejich vztahy, aby nevznikala nežádoucí soutěživost, která by mohla vést ke špatným podnikovým výsledkům. Jednotlivé útvary se musí navzájem povzbuzovat a podporovat k vyšším výkonům. Prostředníkem těchto aktivit je právě spolupráce a dobré vztahy mezi jednotlivými jednotkami firmy. (Koubek, 2007)

Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, i když některé organizace se snaží i tyto vztahy do určité míry zformalizovat pomocí vnitřních předpisů. V rámci neformálních vztahů to jsou klasické sociální, mezilidské vztahy, které vznikají i mimo pracovní prostředí, avšak pokud už jsou upraveny nějakým předpisem, tak už jsou to čisté pracovní vztahy. Tyto vztahy se rozlišují na vertikální, nebo horizontální linii. (Koubek, 2007)

Všechny pracovní vztahy výše uvedené mají složku formální i neformální, ale záleží, která ta část převažuje a to je závislé na postavení subjektů, mezi kterými daný vztah je. Pracovní vztahy jsou velice důležité pro personální činnosti v organizaci. Kvalitní a dobré vztahy na pracovišti přispívají k splnění nejen cílů organizace, ale také individuálním

cílům jednotlivců. Uspokojivé a harmonické pracovní mezilidské vztahy vedou k většímu výkonu daného podniku a spokojenosti nejen představitelů organizace, ale i individuální spokojenosti každého z pracovníků. Toto všechno vede k harmonizaci cílů a zájmů organizace s cíli a zájmy jednotlivých pracovníků. (Koubek, 2007)

4.2 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

V dnešní době se čím dál více organizace zaměřují na pracovní vztahy v podniku, protože zdravé pracovní vztahy jsou důležitou složkou úspěchu podniku. Takže už nejen v zahraničí a hlavně na západě kladou důraz v rámci řízení lidských zdrojů na pracovní vztahy, ale i české firmy mají rozsáhlé studie a v rámci personálního řízení se na tento sociální aspekt firmy zaměřují. (Koubek, 2007)

Mezi zásady, které přispívají ke zdravým pracovním vztahům, můžeme zahrnout striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a dodržování pravidel slušného chování a respektování lidských práv jednak zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Důležitý je respekt, ať už respektování odborových organizací nebo pracovníka/zaměstnance jako rovnocenného partnera zaměstnavatele. Spravedlivé stanovení politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování a dalšího rozvoje pracovníků je významnou zásadou. Dalšími zásadami jsou zlepšování stylu vedení podniku, podpora týmové práce, kladení důrazu na osobnostní rozvoj zaměstnanců, vytváření dobrých a hlavně bezpečných pracovních podmínek, péčování o rozvoj jak z pohledu vzdělání, tak sociálního, komplexní informovanost jednotlivých pracovníků o záležitostech organizace, postihování diskriminace a šikany na pracovišti, přispívání zaměstnancům na kulturní a sportovní akce atd. (Koubek, 2007)

5. Řízení odměňování

Řízení odměňování je ucelený systém strategií a politiky, která vede k ohodnocení přínosu, který mají jednotliví pracovníci pro firmu. Tento přínos, který plyne z práce jednotlivých pracovníků má podobu jednak peněžní, ale nemalý podíl tvoří nepeněžní složky, které konkrétního pracovníka motivují k vyššímu výkonu. Toto řízení se snaží realizovat a podporovat systémy odměňování, aby uspokojovalo potřeby organizace, ale i cíle, zájmy a potřeby jednotlivých pracovníků, kteří tvoří organizační kulturu podniku. Mezi nepeněžní složky můžeme zařadit určité povýšení, konkrétní pochvaly za vykonanou práci, zaměstnanecké výhody, jako určité slevy, vstupenky na kulturní a sportovní akce, letní tábory nebo firemní dovolené. Dále sem můžeme zahrnout vybavení kanceláře, přesunutí pracovníka do lepšího pracovního prostředí, získání nového stroje či zařízení, přidělení určitých výhod v rámci stravování, ubytování, služebního majetku. (Koubek, 2007)

V poslední době jsou velkou složkou nepeněžních příjmů také různé vzdělávací kurzy, které podporují rozvoj daného pracovníka. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které označujeme jako vnější odměny, které může podnik značnou mírou ovlivnit, existují ještě tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny souvisejí s pocity daného pracovníka na pracovišti, nemají hmotnou povahu. Můžeme sem zahrnout pocit spokojenosti a radosti z vykonané práce, pocit užitečnosti pro daný podnik a nepostradatelnosti a úspěšnosti v té oblasti, ve které se právě nachází nebo neformálního uznání ostatních pracovníků. Tyto stavy souvisejí s osobností daného pracovníka s jeho zásadami, potřebami, normami, postoji a zájmy. Všechny tyto odměny tvoří celkovou odměnu konkrétního pracovníka. (Koubek, 2007)

Organizace, i když v menším měřítku než jako je to u vnějších typů odměn, může ovlivňovat i vnitřní typy odměn. Například pokud připraví pro pracovníka dobré pracovní podmínky, práci, která mu sedne, a ve které využije své schopnosti, kterých si on váží. Všechny tyto prvky, které jsou připraveny pro pracovníka, vedou k jeho vnitřní spokojenosti s danou pozicí a prací, kterou vykonává. Dalšími důležitými faktory jsou dobré vztahy na pracovišti, ať už jsou mezi pracovníky nebo mezi pracovníky a vedením firmy, dále korektní a spravedlivé odměňování všech pracovníků. Neméně cenou složkou je péče o pracovníka a vytváření dobrého pracovního prostředí. Odměňování je pro

organizace nejvýznamnější prvek motivování pracovníků a právě odměny za vykonanou práci vedou ke kvalitnější práci v budoucnu. (Koubek, 2007)

Při odměňování je důležité jaké způsoby, pravidla a nástroje budou použity, aby bylo odměňování spravedlivé, přiměřené a motivující pro organizaci i pracovníky. Každá organizace je jiná, a proto je důležité proces odměňování napasovat přímo na konkrétní podnik. V dnešní době se bohužel ještě pořád stále více bere důraz na peněžní formy odměňování v rámci platů a mezd a v menší míře se myslí na zaměstnanecké benefity a podpůrné služby pro pracovníky daného podniku. (Koubek, 2007)

Úkolů systému odměňování je celá řada. Patří sem získávání kvalifikovaných a kvalitních uchazečů o zaměstnání, stabilizace a upevnění dosavadní pracovní základny, odměňování pracovníků za jejich schopnosti, práci, výsledky či úsilí. Náklady na práci musí být přiměřené k příjmům, které nám pracovníci přinášejí. Je důležité mít uznání od svých pracovníků. Vytvářet pozitivní motivace k výkonu. Pro rozvoj pracovníků je dobré poskytovat dodatečné vzdělání a podporu kvalifikace a schopností pracovníků, dále podporovat dobré nápady svých pracovníků atd. (Koubek, 2007)

5.1 Plnění úkolů odměňování

Musí být dobře zformulovaná filozofie odměňování v podniku. Tato filozofie musí být v souladu s dlouhodobými cíli organizace a být součástí podnikové strategie. Pokud se řízení lidských zdrojů zaměřuje na vkládání finančních zdrojů do lidského kapitálu dle přínosů, kterým nám daný lidský kapitál přinese, je v pořádku rozlišovat odměňování pracovníků dle jejich přínosu pro podnik. Je to v podstatě určitá investice, která nám přináší návratnost. Řízení odměňování využívá přístup „celkové odměny“, ve kterém jsou zahrnuty všechny složky odměňování jako jednotného celku, který je propojen s ostatními řízeními lidských zdrojů zaměřených na motivaci, rozvoj pracovníků, nábor nových pracovníků atd. (Armstrong, 2009)

V rámci plnění úkolů odměňování rozlišujeme dvě spravedlnosti. Distribuční spravedlnost je zaměřena na to, jak pracovníkům vyplácíme odměny. Pokud pracovník cítí, že jeho odměna je adekvátní jeho výkonu a přínosu pro danou organizaci, tak vnímá právě

distribuční spravedlnost, že se s ním zachází, jak mu bylo slíbeno. Procedurální spravedlnost se spojena s rozhodováním manažerů společnosti a jejich řízením a realizací politiky odměňování. (Armstrong, 2009)

Slušnost je důležitým prvek dosahování úkolů, která je napojena na distribuční a procedurální spravedlnost. Podstatou je spravedlivé odměňování jednotlivých pracovníků dle jejich skutečných výkonů a přínosu pro podnik, ne pouze dle jejich pozice a postavení vůči ostatním pracovníkům v organizaci. Existuje zde tzv. „test dobrého pocitu“, má velký vliv při přiřazení konkrétní práce do mzdových/platových stupňů. (Armstrong, 2009)

V rámci rovnosti a nestrannosti odměňujeme jednotlivé pracovníky za jejich práci stejnými odměnami. Toto odměňování je stanoveno co nejvíce objektivně, co to jde, aby v porovnání všem pracovníkům, kteří vykonávají stejnou práci, byla poskytována stejná hodnota peněžní odměny. Důslednost a zásadovost se projevuje tím, že nejsou dělány rozdíly v odměnách za stejnou práci mezi jednotlivými pracovníky, ale ani v rámci různé doby. Vše se řídí správným, slušným a spravedlivým vyplácením odměn jednotlivým pracovníkům. (Armstrong, 2009)

Průhlednost v procesu odměňování hraje roli v tom, že přímo pracovníci mohou ovlivňovat politiku odměňování. Zároveň mají právo na veškeré informace, které se týkají procesů odměňování. Jako u všech činností i u odměňování je důležitá provázanost tohoto procesu s ostatními procesy podniku. Hlavně musí být strategie odměňování v souladu s podnikovou strategií a s dlouhodobými cíli podniku. (Armstrong, 2009)

Odměňování by také mělo být přiměřené souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, aby podléhalo normám a pravidlům dané organizace a nebylo v rozporu s organizační kulturou, která utváří jádro sociálních struktur v podniku. V rámci řízení odměňování jsou také nastavovány cíle, které by měli být reálné, naplnitelné a srozumitelné. V rámci odměňování můžeme vytvářet kulturu vysokého výkonu, ve které pracovníci vědí, že je potřeba vykonávat kvalitní práci, aby splnili nebo dokonce překročili stanovený výstup. Pracovníci jsou věrni své práci a jsou samozřejmě spravedlivě svému výkonu hodnoceni. Tato kultura propojuje procesy v podniku a nejvýznamnější složkou jsou právě jednotliví pracovníci. (Armstrong, 2009)

5.2 Systém odměňování

Dosahování cílů neboli plnění úkolů odměňování se promítá do systému odměňování. Systém odměňování tvoří:

1. Strategie odměňování, které determinují, co organizace z dlouhodobého hlediska chce dělat v oblasti tvoření a uskutečňování politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které vede k podpoře dlouhodobých cílů.
2. Politika odměňování, která je postupem, návodem pro rozhodování a plnění daných kroků systému odměňování. (Armstrong, 2009)
3. *„Praxe odměňování, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb v rámci mzdové struktury, metody jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.“* (Armstrong, 2009, s. 23)
4. Procesy odměňování, které tvoří verze toho, jak bude konkrétní politika odměňování realizována a převedena do praxe. Například jak manažeři upravují mzdy nebo využívají výsledky personálních šetření při stanovení odměn.
5. Postupy (procedury) odměňování, které se využívají, aby zabezpečili pružné a účinné fungování systému v odpovídající míře k vynaloženým finančním prostředkům na něj. (Armstrong, 2009)

5.2.1 Prvky systému odměňování

Podniková strategie

Systém odměňování vychází z podnikové strategie organizace. Podniková strategie definuje dlouhodobé strategické cíle a zahrnuje hnací síly podnikání. Do těchto hnacích sil můžeme zahrnout vysoký výkon, efektivnost práce, inovace, produktivita, cena versus náklady. (Armstrong, 2009)

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování vychází z analýzy hnacích sil podnikání. Řeší to, jak se pomocí odměn podporují hnací síly podniku. Strategie odměňování se zabývá procesy v oblastech

mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod atd. Politika odměňování zahrnuje jednotlivé úrovně peněžních odměn, řešení odměny v případě stejných pracovních výkonů, hodnocení práce. (Armstrong, 2009)

Základní peněžní odměna

Základní sazba je množství peněz, které je tvořeno na základě sazby (tarifu) za určitou práci nebo pracovní pozici. Liší se dle úrovně a náročnosti práce a také záleží na výši kvalifikace, dosaženého vzdělání a dovedností daného pracovníka. Tato sazba je ovlivňována jednak vnitřními faktory, ale i faktory, které působí z okolního prostředí firmy. V rámci vnějších faktorů se sleduje pohyb sazeb (tarifů) na trhu práce. Peněžní odměny se vytvářejí také na základě určitých dohod mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi. Základní mzda nebo plat se může uvádět jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Pokud se jedná, kolik toho pracovník vykoná za určitý čas, tak se vyplácí tzv. časová mzda nebo plat. K základní mzdě se můžou dále připočítávat zásluhové odměny, příplatky nebo zaměstnanecké výhody. (Armstrong, 2009)

Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je peněžní ohodnocení, které se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, dovednostem, zkušenostem či délce praxe a připočítává k základní mzdě/platu. Může být buď přímo obsažena v základní mzdě/platu nebo samostatně připojována k základu ve formě vyplácených odměn. V tomto případě mluvíme o „proměnlivých peněžních odměnách“. (Armstrong, 2009)

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody zahrnujeme penze, nemocenské dávky, úhrady pojistného pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest, služební auta, dodatečné odstupné, podnikové půjčky, dávky během otcovské a mateřské dovolené, podnikové slevy, osobní poradenské služby pro pomoc pracovníkům, atd. Tyto výhody by měli zvyšovat spokojenost a blahobyt pracovníků. Tyto prvky odměn, které jsou poskytovány nad normu základní mzdy/platu, jsou důležitou součástí celkového souboru odměn. (Armstrong, 2009)

Příplatky

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu v návaznosti na speciální okolnosti týkající se pracovní pozice daného zaměstnance. Existují příplatky za ztížené pracovní podmínky, zvýšení rizika, práci přesčas, práci o víkendech, v noci, ve svátcích atd. Buď je určuje firma sama, nebo jsou udělovány na základě kolektivních dohod se zaměstnanci. (Armstrong, 2009)

Celkový výdělek

Celkový výdělek získáme, když sečteme základní mzdu/plat, zásluhové odměny a příplatky. Je to v podstatě částka všech peněžních výplat. Dále máme ještě termín celková v penězích vyjádřená odměna, která tvoří součet celkového výdělku a hodnot, které vyplývají ze zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2009)

Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/platové struktury, zařídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací.“ (Armstrong, 2009, s. 26)

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb představuje průzkum trhu a zjišťování mzdových/platových sazeb pro práce na trhu, které jsou srovnatelné s pracemi v podniku. Důvodem je získání podkladů pro utváření mzdových/platových struktur v organizaci. V rámci této politiky by se měli sazby v podniku, co nejvíce přibližovat těm tržním sazbám. (Armstrong, 2009)

Mzdové/platové stupně a struktury

Každá práce (pracovní místo) má svoji hodnotu a dle výzkumu na trhu ji můžeme zařadit do struktury stupňů neboli tříd. V rámci struktury mají na peněžní odměnu velký vliv tržní sazby a mzdová/platová rozpětí jsou využívána pro to, aby se dalo se mzdou či platem flexibilně pohybovat na základě pracovního výkonu, schopností, přínosů pracovníka.

Některé pracovní pozice mají specifické sazby, které už pohyblivou složku nemají. (Armstrong, 2009)

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je založen na individuálním výkonu a přínosu každého pracovníka pro firmu. Je nastaven určitý očekávaný výkon daných pracovníků, který je kontrolován a provázán zpětnou vazbou. Tento výkon může být na základě dlouhodobějších plánů zvyšován prostřednictvím osobního rozvoje a vzdělání pracovníka. Dále se ovlivňuje i nepeněžními složkami odměňování. (Armstrong, 2009)

Nepeněžní odměny

Tyto odměny tvoří individuální pocity každého zaměstnaného jedince, nejsou to přímé platby. Můžeme sem zařadit pocity úspěchu, uznání, realizace, prosazování sama sebe, prostor pro rozvoj svých dovedností. Zahrnují také příležitosti kariérního růstu a rozvoje v rámci vzdělávání a kvalitního a dobrého organizování a vedení nadřízených pracovníků. (Armstrong, 2009)

Celková odměna

Celková odměna je tvořena jednak peněžními složkami odměn a dále i nepeněžními složkami odměn dohromady. (Armstrong, 2009)

5.2.2 Základní otázky systému odměňování

V případě odměňování máme dva subjekty, které stojí proti sobě. Na jedné straně je pracovník se svými dovednostmi, pracovními schopnostmi a svým pracovním výkonem, který je doprovázen individuálními zájmy. Na druhé straně je organizace, která pro svou činnost potřebuje pracovníky a jejich výkon. Organizace má samozřejmě také své cíle a zájmy a je ochotna se vzdát určité přiměřené hodnoty ve prospěch jednotlivých pracovníků v podobě odměny za jejich vykonanou práci. Ještě je tady jedna strana, protože o odměně a její výši nerozhodují pouze pracovníci a organizace, ale je tady určité vnější okolí se svými vnějšími faktory, které systém odměňování také ovlivňují. (Koubek, 2007)

„Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

- 1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?*
- 2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?*
- 3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“ (Koubek, 2007, s. 286)*

Organizace se snaží vytvářet konkurenční výhody na trhu práce v rámci získávání nových pracovníků a udržení stávajících. Získat kvalifikované pracovníky, kteří dobře odvádějí svou práci a přispívají ke konkurenceschopnosti produkce daného podniku na trhu a k realizování dlouhodobých strategických cílů. (Koubek, 2007)

Pracovníci někde pracují, aby si uspokojili své osobní potřeby, zabezpečili rodinu. Pevné a stabilní pracovní zařazení pracovníka přispívá k jeho sociální jistotě a životnímu zázemí, vidí jasnou perspektivu do budoucna. V rámci cítění pracovníka je i důležitá možnost osobnostního rozvoje, kariérního růstu, seberealizace, dobrých vztahů na pracovišti atd. (Koubek, 2007)

Pracovníka i organizaci v rámci řízení odměňování ovlivňují vnější faktory. Do vnějších faktorů můžeme zařadit populační vývoj, situaci na trhu práce, úroveň jednotlivých škol, profesní struktura, životní styl, sociální a ekonomická politika státu, úroveň odměňování v daném odvětví atd. (Koubek, 2007)

6. Sběr dat

Kritéria sběru primárních dat závisí především na zkoumaných jevech. Záleží, zda dané jevy, které zkoumáme, jsou pro účely pozorování vyvolané uměle pozorující osobou nebo jsou přirozeně vyvolané daným prostředím, zda se dají přímo pozorovat nebo se získají přímým dotazováním, zda jsou zaměřené na skupinu či na jednice. Důležitou složkou je také, pro jaký účel se daný výzkum provádí a k čemu budou dané získané informace použity dále. (Pecková, 2011)

Primární data se získávají v terénu pomocí metody pozorování nebo dotazováním. Dále existují různé kombinace těchto metod. Metody sběru primárních dat mohou být u stejných jevů použity vícekrát za změněných podmínek, které dané jevy ovlivňují. Další metoda sběru primárních dat může být i tzv. „sběr dat od stolu“. V rámci primárních dat je to prvotní zpracování a studium dokumentů týkajících se daného výzkumu. (Pecková, 2011)

Výhodou pozorování je, že pozorovatel získává objektivní a aktuální informace v dané situaci a za daných podmínek. Nástrojem zkoumání jsou smyslové orgány pozorovatele, kterými vyhodnocuje vnímané údaje. Nejjednodušší způsob pozorování je ten, zda daný jev nastane či nikoliv. V rámci pozorování musí být nastavena určitá pravidla a podmínky, které daný pozorovaný jev ovlivňují, z tohoto vyplývá, za jakým účelem bylo pozorování uskutečněno. Pozorování probíhá, buď ve stejný čas jako daný pozorovaný jev, nebo po určité době průběhu daného jevu, kdy se zjišťují následky daného jevu. Pozorování se také stává výhodnější, pokud je pozorovatel skryt a neovlivňuje daný pozorovaný jev. Pokud je pozorování odkryto subjektem daného pozorování, tak to může zkreslit výsledek daného výzkumu. (Pecková, 2011)

Pokud forma pozorování je nedostačující nebo dokonce v dané situaci nevhodná, využívá se metoda dotazování. Není to už pouhé pozorování, co v dané situaci nastane či nenastane. Forma dotazování se provádí, buď pomocí dotazníků, ať už v papírové či elektronické podobě, nebo prostřednictvím rozhovoru tazatele a respondenta. Rozhovor může být na bázi telefonického dotazování nebo osobního setkání s danými respondenty. V rámci dotazování už dané respondenty pomocí konkrétních otázek navádíme k potřebným údajům, které potřebujeme získat do našeho výzkumu. Velký vliv mají samotné otázky, jejich forma a podání a v případě rozhovoru i osobnost daného tazatele.

Terénní výzkumy si může firma provádět sama, ale je to dosti časově i finančně náročné. Firma musí mít kvalifikované tazatele, kteří dokáží komunikovat s ostatními lidmi a získat potřebné informace. Dále musí získané informace zpracovat a vyhodnotit. Z těchto důvodů existují samostatné firmy a instituce, které se přímo zaměřují na terénní průzkumy a sběr primárních dat. Tyto firmy mají už své tazatele, kteří jsou vyškoleni na kladení otázek, komunikaci s ostatními lidmi atd. Tazatelé mají instrukce, dle kterých se řídí v průběhu získávání konkrétních údajů. Jejich důležitou schopností je komunikace s ostatními lidmi a jejich přístup při kladení otázek. (Pecková, 2011)

6.1 Pravidla tvorby dotazníků

Informace získané dotazováním zapisujeme do dotazníku. V případě rozhovoru odpovědi do dotazníku vyplňuje sám tazatel. Pokud jsou nějaké nejasnosti nebo existuje nesrozumitelnost otázky, tak se respondent může zeptat přímo tazatele a ten musí být schopen dotazy zodpovědět. Jak už bylo řečeno, dotazník může být v papírové podobě nebo elektronický prostřednictvím internetových sítí zaslán přímo respondentovi. Pokud se respondent obává narušení soukromí přes internetové připojení, tak je možnost mu doručit dotazník v papírové podobě. Jednotlivé formy vyplňování dotazníků lidé vnímají dle jejich anonymity. Nejméně anonymní je vnímán osobní rozhovor a nevíce elektronické vyplňování dotazníku v případě nenarušení osobních údajů. (Pecková, 2011)

V dnešní době si člověk už neumí představit život bez mobilních telefonů, a proto není divu, že se rozšířilo telefonické dotazování. Toto dotazování má určité prvky osobního rozhovoru, ale na druhou stranu respondenti se cítí více chráněni a být v anonymitě, než v případě osobních rozhovorů. Otázky by měly být kladeny srozumitelně, jednoduše bez zbytečných detailů a vedlejších komentářů, aby nevznikaly zbytečné vedlejší náklady na získání dat. (Pecková, 2011)

Už ne tak často se používá metoda zasílání dotazníků prostřednictvím pošty. Zde není potřeba, aby byl tazatel přítomen. Touto formou lze shromáždit velké množství údajů od širšího okruhu respondentů. Jsou zde i negativa oproti přímému rozhovoru, mohou být údaje zkresleny, protože respondent se může radit ohledně odpovědi s jinými lidmi. Dále je zde velké riziko nenávratnosti údajů z dotazníku, ale na druhou stranu je zde vyšší vnímání

anonymity. V dnešní době se, ale čím dál více využívá elektronická podoba dotazníků, z důvodu rozmachu internetu. Výhodou je, že můžeme oslovit velký okruh respondentů za relativně krátkou dobu i s minimálními náklady a dále zde je vysoká anonymita, pokud ovšem není internetové prostředí narušeno. Omezení nastává v případě, že všichni respondenti nemusí mít připojení k internetu a tím se základna dotazovaných zužuje. (Pecková, 2011)

„Nástroje používané k získání informací by měl být validní a reliabilní. Postup zjišťování považujeme za validní, pokud je skutečně zjišťováno to, co zamýšlíme, údaje neobsahují systematické chyby. Reliabilní postup poskytuje údaje nezatížené náhodnými chybami a zkresleními, výsledkem opakovaného zjišťování jsou tedy shodné údaje.“ (Pecková, 2011, s. 27) Aby tyto vlastnosti dotazníku byly splněny, je potřeba pečlivá příprava otázek a formy dotazníkového šetření. Někdy se provádí i tzv. „pilotní průzkum“, ve kterém se dotazování uskuteční „na oko“ a obsah se může ještě doladit a případné chyby odstranit. (Pecková, 2011)

Pro úspěšný sběr dat pomocí dotazníků jsou důležité i detaily formy dotazníku, jako je jeho úprava, typ, styl a velikost písma, volba barev, nápadité nákresy, schémata. Tyto úpravy se liší dle skupiny respondentů. V případě starších osob je lepší větší písmo, nebo v případě dětí určité ilustrace atd. (Pecková, 2011) *„Z hlediska obsahu jsou základní pravidla pro tvorbu dotazníku jednoduchá:*

- a) Bude respondent otázce rozumět?*
- b) Bude schopen na ni odpovědět?*
- c) A bude ochoten na ni odpovědět?“* (Pecková, 2011, s. 28)

Důležité je, jak je otázka položena, zda má jednoznačnou odpověď. Dále hraje velkou roli návaznost otázek a jejich pořadí a účel, pod kterým byly vytvořeny.

6.2 Druhy otázek

Otázky, které obsahují dotazníky, můžeme rozčlenit dle pořadí, účelu, obsahu a formy. Členění otázek do jednotlivých skupin je v dotazníku velice důležité pro přehlednost a pořadí jednotlivých otázek. Pokud není dotazník dostatečně přehledný a srozumitelný, tak může nastat situace, kdy respondenti nepochopí podstatu otázky, na kterou se tazající ptá.

6.2.1 Otázky podle pořadí

Pořadí otázek v dotazníku je velice důležité a je odvozeno od účelu, za kterým byl dotazník sestaven. Úvodní text dotazníku obsahuje informace, které by měli respondenty seznámit s účelem tohoto dotazníku. Pokud je tato část dotazníku dobře formulovaná a zaujme respondenta tím, že dané údaje budou užitečné i pro něho samotného. V tomto případě je větší pravděpodobnost, že daný dotazník vyplní, když bude přesvědčen, že bude přínosný. (Pecková, 2011)

V případě rozhovoru by tazatel měl pokládat otázky v takovém pořadí, aby na sebe navazovaly a dávaly smysl. Neměl by přeskakovat z jednoho tématu do druhého, ale na druhou stranu by otázky neměly být monotónní. V případě, že by identifikační otázky snižovali ochotu odpovídat, tak by bylo dobré je umístit na konec daného dotazníku. (Pecková, 2011)

6.2.2 Otázky dle účelu

Jak už bylo řečeno, pořadí otázek určuje jejich účel. Otázky tvořící podstatu dotazníku a mohou být doprovázeny různými obrázky či grafy. Pomocné otázky doplňují ty základní otázky a dotváří směr daného dotazníku. Existují tzv. větvící se otázky, které rozdělují jednotlivé respondenty do určitých skupin, kterým jsou následně otázky přizpůsobeny. V tomto případě však nesmí nastat u ostatních respondentů pocit, že jsou z dotazníku vynechány. Dotazník by neměl být zbytečně dlouhý a komplikovaný. Tvořitel dotazníku by se měl vyvarovat otázek, které nesouvisí s tématem výzkumu a prodlužují dotazovací čas. Zbytečným otázkám se můžeme vyvarovat už při tvorbě dotazníku, avšak vždycky existuje pravděpodobnost začlenění nesprávných otázek do dotazníků. Pro tyto případy se

do dotazníku vkládají kontrolní otázky, které ověřují, zda respondent pochopil dobře otázku a zamezují podvodům při vyplňování dotazníků. (Pecková, 2011)

6.2.3 Otázky dle obsahu

Na základě obsahu dělíme otázky na přímé a nepřímé. V případě přímých otázek je jasné, na co se konkrétně daný tazatel ptá. Zde nastávají situace, kdy respondent ohledně přímých otázek má pocit určitého ohrožení vlastní osobnosti a nemusí být ochoten na danou otázku odpovědět nebo odpoví, ale nepravdivě dle společenských názorů na danou věc. Tento pocit se dá zmírnit tím, že se nezeptáme jeho, ale zařadíme ho do skupiny podobně smýšlejících lidí. Např. přímá otázka je: „Kupujete si maso u řezníka?“, a přeformuluje se: „Kupujete si maso u řezníka jako mnoho lidí?“ (Pecková, 2011)

Nepřímé otázky se objevují v dotaznících, ale není přímo zřejmé, na co se tazatel ptá. Tyto otázky přispívají k pravdivějším odpovědím, než je tomu u přímých otázek. Tazatel se přímo nezeptá na názor respondenta, ale promítne otázku do chování jiné osoby. Není také dobré ptát se, zda daná osoba souhlasí s vyjádřením nějaké známé osobnosti, protože výsledek by nemusel být názorem na vyjádření, ale na osobu, která ho pronesla. (Pecková, 2011)

6.2.4 Otázky podle formy

Otázky dle formy dělíme na uzavřené, polouzavřené a otevřené.

Uzavřené otázky nabízejí výběr odpovědi z určitého okruhu dvou možností, to jsou alternativní otázky, nebo z více možností, to jsou selektivní otázky. Varianty odpovědí by měli zahrnout celý zkoumaný problém a následovat až po položené otázce. Pokud si nejsme jisti, zda je výčet úplný, necháme poslední políčko na vyjádření respondenta, toto jsou tzv. polouzavřené otázky. Dále by výčet odpovědí měl obsahovat např. nevím, nezajímám se o daný problém, aby mohl odpovědět každý respondent. (Pecková, 2011)

Na otevřené otázky odpovídá respondent vlastními slovy, není zde výčet odpovědí. Tyto otázky se komplikovaněji hodnotí v rámci kvantitativních metod. Také respondenti jsou

méně ochotni na tyto otázky odpovídat, jednak z hlediska času, tak většího osobního otevření na daný problém. Dobré je dané odpovědi kategorizovat do určitých skupin. (Pecková, 2011)

6.3 Chyby při sběru dat

„V průběhu terénního průzkumu mohou vzniknout chyby dvojího druhu:

- 1) *náhodné chyby, které ovlivňují přesnost prováděných závěrů o populaci, a*
- 2) *systematické chyby, které samotné závěry o populaci zkreslují.*“ (Pecková, 2011, s. 47)

Pokud předpokládáme určitý výběrový soubor, ve kterém daný dotazník rozešleme, výsledky daného šetření se neshodují s jiným souborem a nedají se zobecnit na celou populaci. V tomto případě vznikají výběrové chyby. Jejich počet se snižuje zvyšováním rozsahu výběrového souboru. V dotazníkovém šetření se častěji objevují systematické nevýběrové chyby. Tyto chyby vznikají v celém průběhu sběru dat až po jejich vyhodnocení. Můžou být jak v souborech většího rozsahu, tak i v dobře zorganizovaném systému dotazování. (Pecková, 2011)

Systematické chyby vznikají z různých důvodů. Může vzniknout na základě nesprávné představě o populaci. Různé typy výběrů se zobecňují na úroveň populace, což vede k chybným výsledkům. Pokud mám správně vymezenou populaci, můžou nastat chyby na základě nereprezentativního výběru. Výběr nepokryje podstatné části populace nebo naopak je v něm obsaženo zbytečně mnoho nepodstatných částí populace. Aby se omezily tyto chyby je potřeba udělat pečlivou přípravu, vhodně zvolit čas, způsob a místo zjišťování a mít proškolené a kvalifikované tazatele. (Pecková, 2011)

Dalším původem systematických chyb je způsob šetření jak na straně tazatele, tak respondenta. Respondent může špatně pochopit otázku, nebo odpovídat nepravdu, aby se ukázal lepší, než je. Při vyplňování se radí s jinými lidmi. Záleží, jak otázku položí i tazatel, zda je formulace správná. Je zjištěno, že respondent odpovídá při osobním rozhovoru jinak než při telefonickém nebo elektronickém dotazování. Zkreslit odpovědi také může délka dotazníku, nezajímavý obsah, špatná struktura a forma, špatné

formulované otázky. Tazatel může zkreslit odpovědi svou nepřipraveností, chováním k respondentům nebo podvodným vyplňováním dotazníků. Chyby vznikají také při zpracování dat a zadávání do určitého systému, tyto chyby se dají kontrolovat a odstraňovat na rozdíl od chyb, které vznikají v průběhu sběru dat. (Pecková, 2011)

7. Atalian CZ s. r. o.

Spokojenost zaměstnanců se bude zjišťovat v nadnárodní firmě ATALIAN CZ s. r. o., která se zabývá facility managementem. Průzkum se provede u zaměstnanců, kteří působí v budově v Mladé Boleslavi. Jsou to především pracovníci mzdové a finanční účtárny. Dále zde působí např. IT pracovníci, administrativní pracovníci, recepční, personální pracovníci.



Obrázek 1: Logo firmy

Zdroj: <http://www.atalian.cz/>

7.1 Historie společnosti

Začátek společnosti se datuje do roku 1994, kdy společnost Škoda Auto, a. s. sháněla externí firmu na úklid v továrně. Pan Pavel Novotný se svojí chotí Janou se rozhodly založit společnost, kterou pan Novotný nazval podle své manželky JANA. Přihlásili se do výběrového řízení na úklid do společnosti Škoda Auto, a. s. a vyhráli ho. Doslali první zakázku, která pro ně byla velmi důležitá. Postupem času firma začala být čím dál úspěšnější v oblasti úklidových prací. Pan Novotný nastavil nový pohled na úklidové služby, které posunu kupředu. V roce 1998 byl jedním ze spoluzakladatelů České asociace úklidu a čištění, která vytvořila první standardy pro úklid a čištění a používání úklidové chemie. Největším odběratelem firmy JANA byla Škoda Auto, a. s., ale postupně se začala šířit dobrá pověst firmy a zakázky se jen hrnuly a z firmy se stala třetí největší úklidová firma v České republice. (Atalian CZ s. r. o. 2015)

V roce 2007 vyhořely sklady jedné nadnárodní firmy a společnost JANA měla velký zájem o úklid vyhořelých prostor a chtěla se přihlásit do výběrového řízení. Avšak firma, které sklady patřily, spolupracovala pouze se třemi zahraničními úklidovými firmami. Tyto firmy si chtěli společnost JANU na úklid najmout. Vyhrála ta firma, která si přisadila na JANU nejméně. V tu chvíli si vedení firmy uvědomilo, že kdyby byla firma součástí nadnárodní

korporace, tak by celý výdělek z úklidu skladů připadl jí. Z tohoto důvodu se společnost JANA s. r. o. rozhodla fúzovat s francouzskou společností TFN-GROUPE, která se odkupem majoritního podílu v JANĚ s. r. o. dostala v roce 2008 na český trh. Kořeny francouzské společnosti TFN-GROUP sahají až do roku 1944. Firma se snažila do svého portfólia služeb začlenit francouzské služby facility managementu. Facility management se skládá ze tří pilířů a těmi jsou technická správa, úklid a ostraha. (Atalian CZ s. r. o. 2015) „Během let 2008 - 2010 byly realizovány na českém a slovenském trhu akvizice společností - TEST spol. s r.o., TEST Slovakia spol. s r.o., ZETA CZ s.r.o., Facility Services s.r.o. a PRAHA FACILITIES MANAGEMENT a.s. V roce 2011 proběhla akvizice s firmou KAF Facility s. r. o., která byla jejím dlouhodobým maladobeslavským „rivalem“.“(atalian.sk 2018)

V roce 2010 byl změněn název firmy v obchodním rejstříku z JANA s. r. o. na TFN s. r. o. Tento název neměl dlouhého trvání, protože v roce 2011 se skupina ve Francii přejmenovala na ATALIAN CZ s. r. o. a pod touto značkou byla firma registrovaná i v České republice v obchodním rejstříku. (atalian.sk 2018) V roce 2017 uskutečnila firma ATALIAN CZ s. r. o. velkou fúzi a koupila firmu AB Facility a. s. Současně probíhala fúze společností ATALIAN Servis CZ s. r. o. a AB Facility Services s. r. o. Obě fúze byly zapsány do obchodního rejstříku 1. ledna 2018, kdy došlo k zániku společností AB Facility a.s. a AB Facility Services s.r.o. (Atalian CZ s. r. o. 2017)

Společnost ATALIAN CZ s. r. o. je nadnárodní společnost, která má celosvětovou působnost. Pobočky má v Evropě, Americe, Asii, ale dokonce i v Africe. Hlavní sídlo má firma v Praze U Trezorky na Aviatice, finanční a mzdová účtárna sídlí v Mladé Boleslavi 17. listopadu. Mezi služby, které nabízí, patří technická správa budov, úklidové služby, kanalizace a odpady, energetický management, security, údržba zeleně, čištění technologií a podpůrné služby.

8. Vyhodnocení dotzáníku

Vytvoření dotazníku ve firmě Atalian CZ s. r. o., který by měl shromáždit data o spokojenosti zaměstnanců jednak se svojí pracovní pozicí, pracovním prostředím, pracovními vztahy a jednak působení firmy na zaměstnance i okolí a pracovním ohodnocením z hlediska finančního, ale i z pohledu nefinanční stránky, je důležitým nástrojem pro vedení dané firmy. Vedení dané firmy z výsledků šetření zjistí, jak se jejich zaměstnanci v pracovním prostředí cítí a jaké faktory je nejvíce ovlivňují při výkonu jejich práce.

V dnešní době se nejrůznější společnosti snaží zaměřit svou pozornost na své zákazníky na jejich potřeby a přání. Svou produkci a služby přizpůsobují „hlasu trhu“ a pro tyto potřeby tvoří marketing zaměřující se na trhu na své zákazníky a podřizují tomu i ostatní útvary v podniku, aby byly efektivní a úspěšné a upevnily si svou pozici na trhu. To je všechno v pořádku, ale firmy by neměly zapomínat na své zaměstnance, bez kterých by firma nemohla začít ani vyrábět a nedostala by se na trh, aby oslovila své zákazníky. Z toho důvodu musí každá společnost řídit činnosti, které se zabývají personálními otázkami spokojenosti svých zaměstnanců. Data z tohoto dotazníku by měla přiblížit stav spokojenosti u určitého okruhu zaměstnanců z firmy Atalian CZ s. r. o. Dotazník obsahuje 15 otázek. Tázaných respondentů je 40 a nasbírané odpovědi jsou stoprocentní.

8.1 Odpovědi na otázky dotazníku

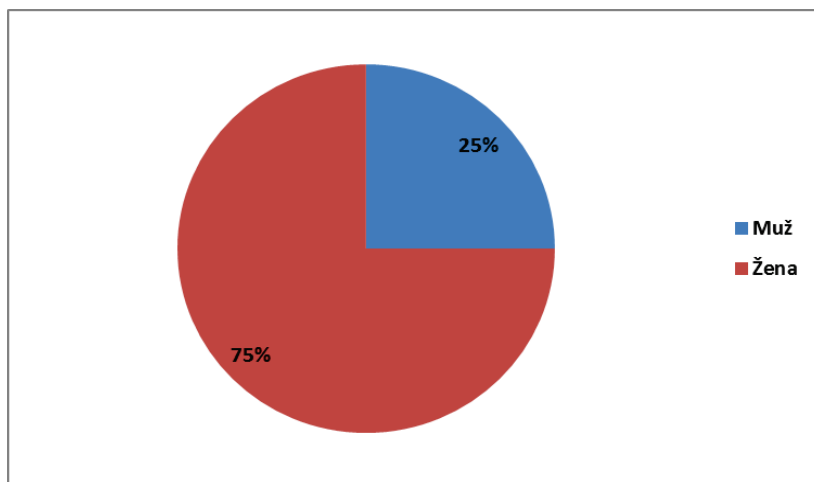
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka se týká pohlaví respondentů. Ze 40 respondentů odpovědělo 30, že jsou ženy a 10, že jsou muži. Četnost odpovědí je vidět v tabulce 1. Z pohledu procentuálního 75 % procent respondentů byly ženy a 25 % byli muži, což graficky zobrazuje výšečový graf na obrázku 2.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Položky	Četnosti	
	absolutní	relativní
Muž	10	0,25
Žena	30	0,75
Celkem	40	1

Zdroj: vlastní



Obrázek 2: Přehled pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní

Výsledky této otázky ukazují, že v budově v Mladé Boleslavi pracuje většina žen. V dnešní době už ženy či muži pracují v oborech, které dříve vůbec nevykonávali. Avšak existují pořád stereotypy u některých zaměstnání, že je provozují pouze ženy nebo muži. Účetní pozici vykonává ve firmě poze jeden muž. Z dotazníku ostatní mužští repondenti vykonávají buď IT služby, úklidové služby, nebo jsou v nákupu.

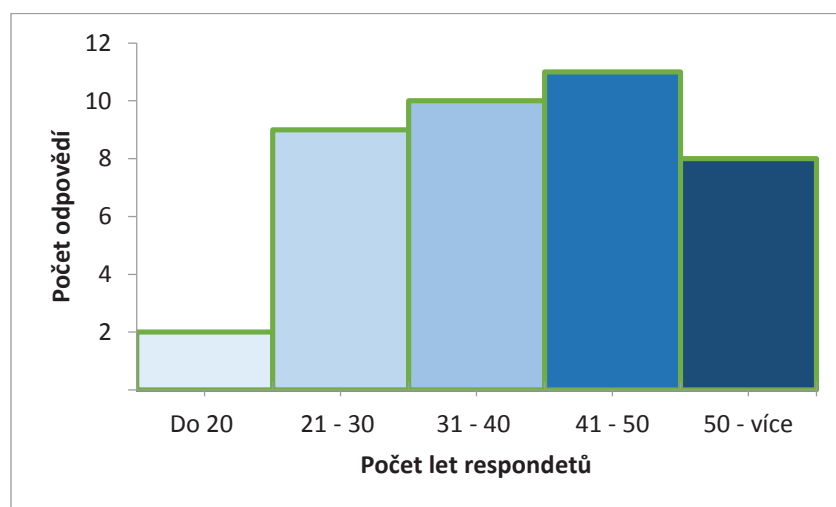
Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte (věk v dokončených letech)?

Druhá otázka dotazníku se ptá na věk daných respondentů. Respondenti měli možnost si vybrat z pěti intervalů, které byly rozvrženy po deseti letech, viz tabulka 2. Jak je vidět z histogramu na obrázku 3, věková struktura respondentů je rozvržena do všech intervalů. Důležité je ve firmě mít jednak mladé lidi, tak i zkušenější zaměstnance, kteří předávají své zkušenosti právě mladším, což v našem případě je. Funguje to i naopak, mladí lidé přinášejí zkušenějším zaměstnancům nové informace a nápady, které společně realizují.

Tabulka 2: Věk respondentů

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Do 20	2	0,05	2	0,05
21 - 30	9	0,225	11	0,275
31 - 40	10	0,25	21	0,525
41 - 50	11	0,275	32	0,8
50 - více	8	0,2	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 3 Přehled věku respondentů

Zdroj: vlastní

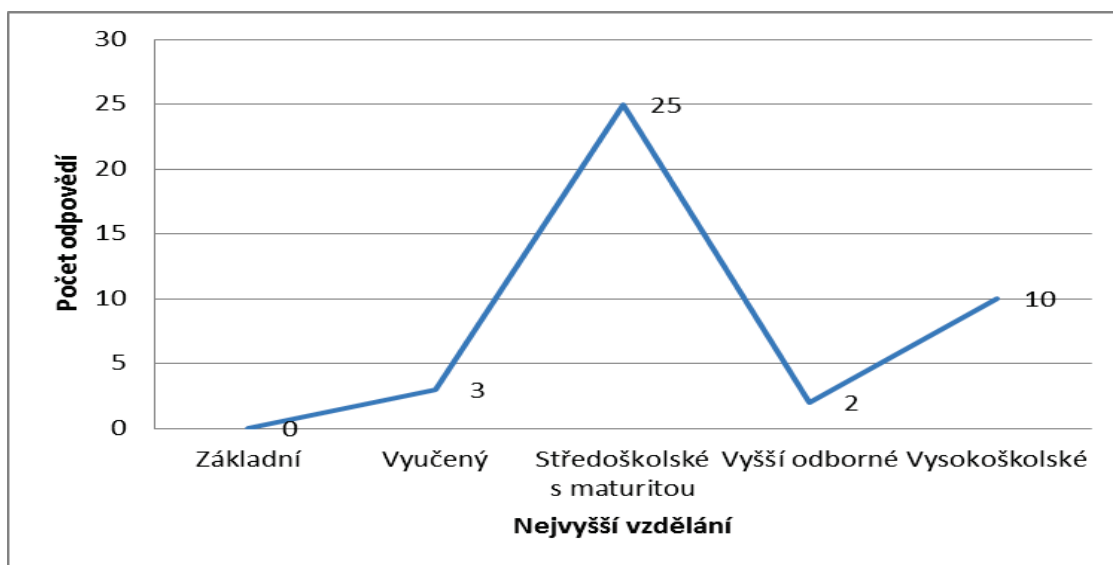
Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obsahem třetí otázky dotazníku je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Výběr odpovědí této otázky je základní vzdělání, vyučený, středoškolské s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Jak je vidět z tabulky 3 nejvíce respondentů odpovědělo středoškolské s maturitou a to 25 zaměstnanců a 10 vysokoškolské vzdělání. Pro přehlednost byl vytvořen spojnicový graf, který je na obrázku 4. Jak je vidět z otázky v dnešní době přibývá čím dál více lidí s vysokoškolským titulem.

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Základní	0	0,0	0	0,0
Vyučený	3	0,075	3	0,075
Středoškolské s maturitou	25	0,625	28	0,7
Vyšší odborné	2	0,05	30	0,75
Vysokoškolské	10	0,25	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 4: Přehled o vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

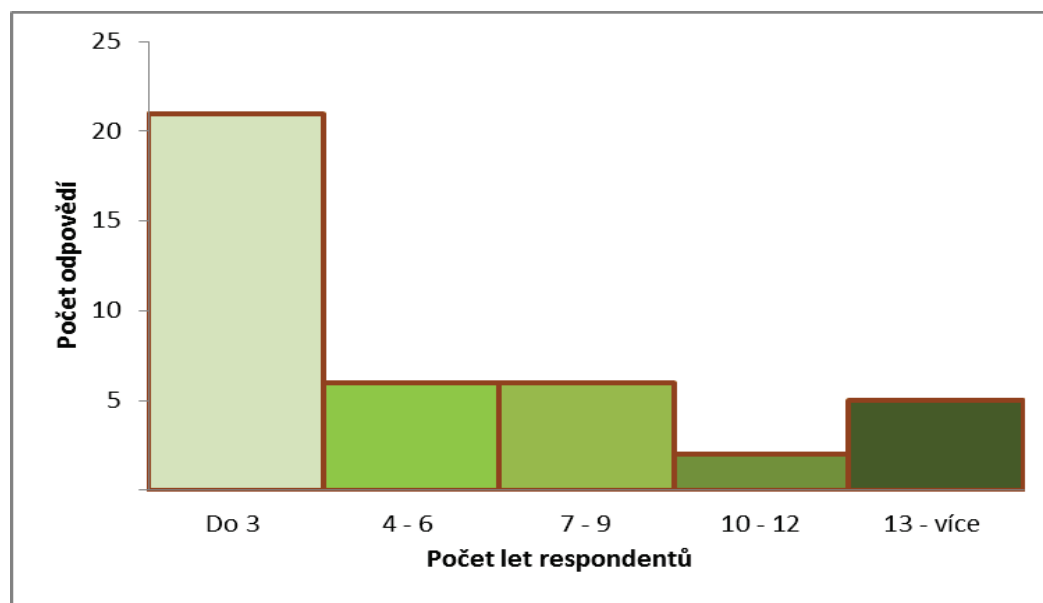
Otázka č. 4: Jak jste ve společnosti dlouho (v dokončených letech)?

Čtvrtá otázka dotazníku se zabývá počtem let, jenž zaměstnanci pracují ve společnosti Atalian CZ s. r. o. Respondenti měli výběr z pěti intervalů, rozvržených po 3 letech. Výsledky této otázky jsou obsaženy v tabulce 4. V podlední době bylo přijato hodně nových zaměstnanců a z toho vyplývají i odpovědi, které ukazují, že 52,5 % respondentů, což je 21 lidí není ve firmě déle jak 3 roky, což je vidět v histogramu na obrázku 5.

Tabulka 4: Počet let respondentů v Atalianu CZ s. r. o.

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Do 3	21	0,525	21	0,525
4 - 6	6	0,15	27	0,675
7 - 9	6	0,15	33	0,825
10 - 12	2	0,05	35	0,875
13 - více	5	0,125	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní

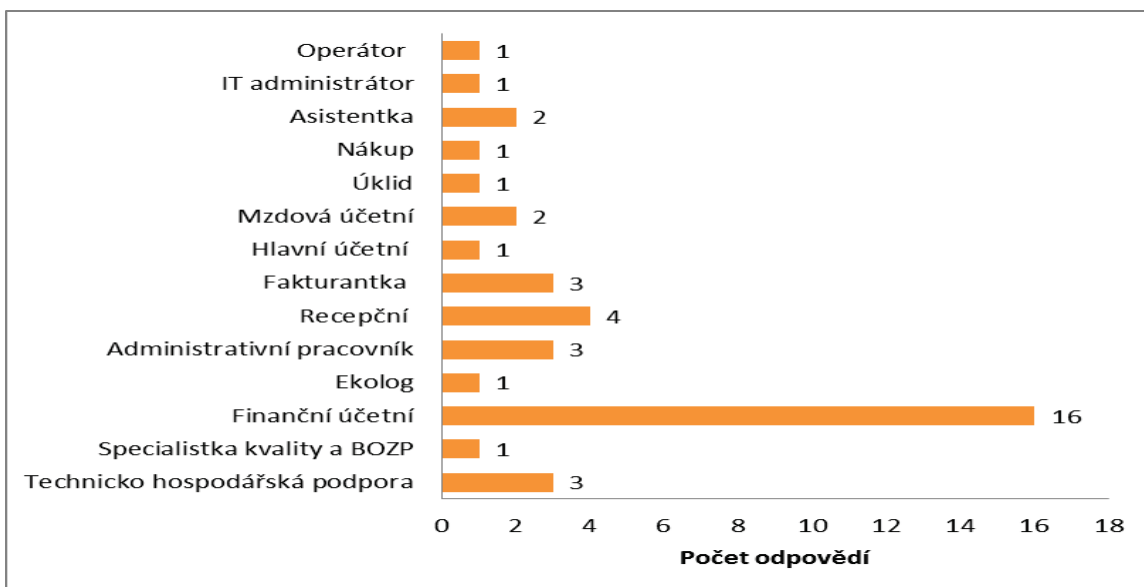


Obrázek 5: Přehled o počtu let respondentů v Atalianu CZ s. r. o.

Zdroj: vlastní

Otázka č. 5: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Pátá otázka dotazníku se zabývá pracovním zařazením jednotlivých zaměstnanců. Nejčastější odpovědí byla finanční účetní, kterou vybralo 16 respondentů. Technicko hospodářskou podporu, administrativní pracovník nebo fakturantka odpověděli 3 respondenti. Recepční napsali 4 respondenti. Všechny odpovědi zobrazuje graf na obrázku 6.



Obrázek 6: Přehled pracovních pozic respondentů

Zdroj: vlastní

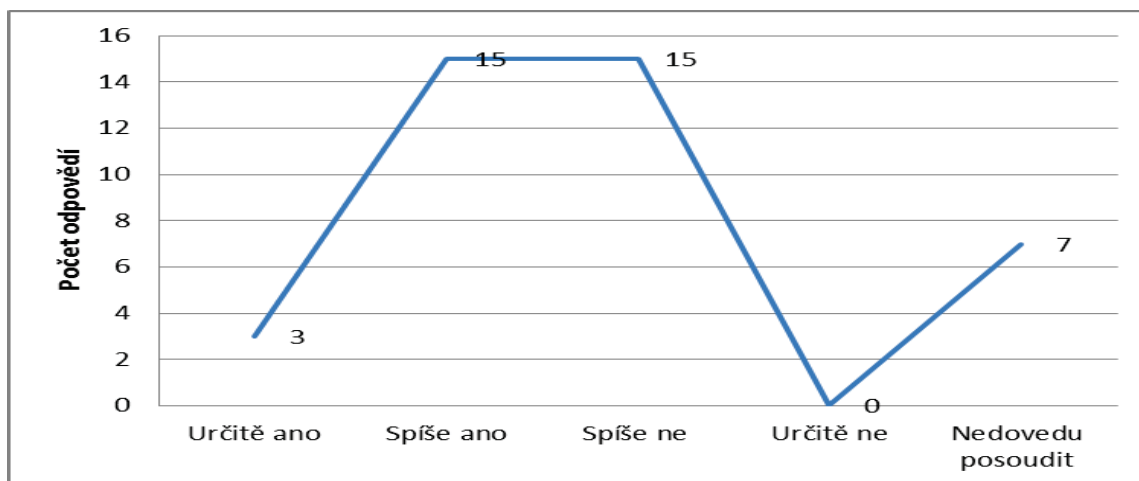
Otázka č. 6: Jste v práci dostatečně finančně motivováni?

Šestá otázka se ptá, zda zaměstnanci jsou finančně motivováni. Respondenti měli možnost si vybrat z odpovědí: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. 15 respondentů odpovědělo, že spíše ano, ale naopak 15 respondentů odpovědělo, že spíše ne. Údaje o výsledcích jsou zobrazeny jednak v tabulce 5 a graficky znázorněny ve spojnicovém grafu na obrázku 7.

Tabulka 5: Odpovědi na otázku číslo 6

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě ano	3	0,075	3	0,075
Spíše ano	15	0,375	18	0,45
Spíše ne	15	0,375	33	0,825
Určitě ne	0	0,0	33	0,825
Nedovedu posoudit	7	0,175	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 7: přehled odpovědí na otázku číslo 6
Zdroj: vlastní

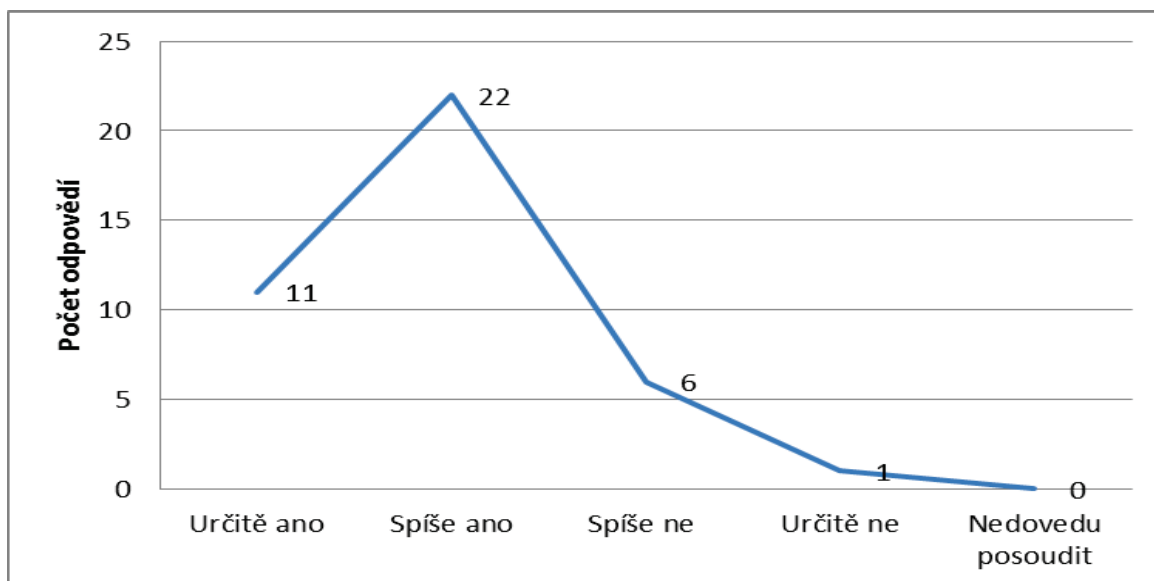
Otázka č. 7: Motivují Vás ostatní faktory v práci (kromě finančního ohodnocení)? (např. prostředí, vztahy na pracovišti)

Otázka 7 navazuje na otázku 6 a zabývá se motivací ostatních faktorů v zaměstnání. Mezi ostatní faktory můžeme zařadit spokojenost s vedením, pracovním prostředím, pracovními vztahy, atmosférou, firemní kulturou atd. Zde je škála odpovědí stejná jako v otázce 6. Výsledky jsou spíše nakloněné k pozitivní straně, protože určitě ano odpovědělo 11 respondentů a spíše ano 22 respondentů. Oproti finančnímu ohodnocení, kde výsledná data byla půl na půl, tak zde jsou respondenti s ostatními faktory spíše spokojeni. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v tabulce 6 a grafické znázornění nám ukazuje obrázek 8.

Tabulka 6: Odpovědi na otázku číslo 7

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	Relativní
Určitě ano	11	0,275	11	0,275
Spíše ano	22	0,55	33	0,825
Spíše ne	6	0,15	39	0,975
Určitě ne	1	0,025	40	1,0
Nedovedu posoudit	0	0,0	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 8: Přehled odpovědí na otázku číslo 7

Zdroj: vlastní

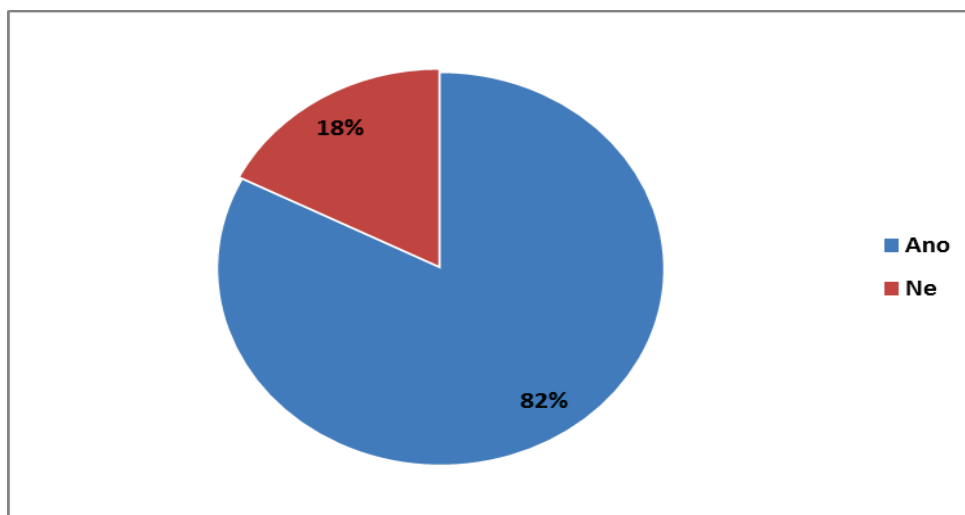
Otázka č. 8: Máte ve firmě nějaké zaměstnanecké benefity?

Otázka 8 se zaměřuje na to, zda ve firmě jsou nějaké zaměstnanecké benefity. Výběr odpovědí byl zde velice jednoduchý buď ano, nebo ne. 33 respondentů odpovědělo, že jsou v Atalianu CZ s. r. o. benefity a 7 respondentů nepocítuje ve firmě žádné benefity. Odpovědi jsou v tabulce 7 a procentní vyjádření je na obrázku 9.

Tabulka 7: Odpovědi na otázku číslo 8

Položky	Četnosti	
	absolutní	relativní
Ano	33	0,825
Ne	7	0,175
Celkem	40	1,0

Zdroj: vlastní



Obrázek 9: Přehled odpovědí na otázku číslo 8
Zdroj: vlastní

Otázka č. 9: Jaké zaměstnanecké benefity firma nabízí?

Odpovědi na otázku, jaké jsou ve firmě benefity, odpovídali respondenti stravenky, sick days, firemní sazby u telefonů, příspěvek na životní pojištění, 5 týdnů dovolené, „studijní volno“, pohyblivá pracovní doby.

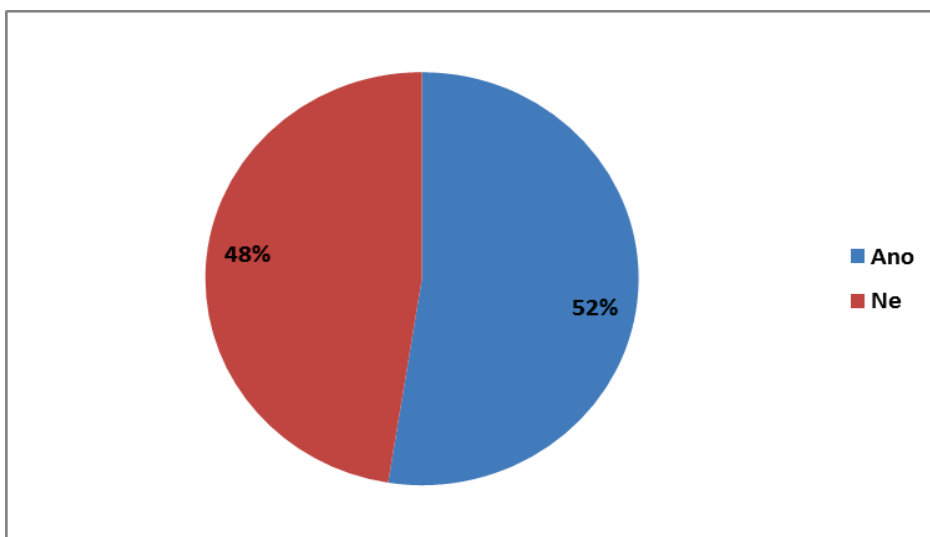
Otázka č. 10: Používá firma k motivaci pouze peněžní odměňování?

Otázka 10 navazuje na otázky 8 a 9 a ptá se, zda firma motivuje zaměstnance pouze peněžním odměňováním. 19 respondentů odpovědělo, že nemotivuje pouze finančním ohodnocením a zbytek 21 respondentů odpovědělo ano. Toto vyhodnocení je patrné v tabulce 8 a ve výšečovém grafu v obrázku 10.

Tabulka 8: Odpovědi na otázku číslo 10

Položky	Četnosti	
	Absolutní	Relativní
Ano	21	0,525
Ne	19	0,475
Celkem	40	1,0

Zdroj: vlastní



Obrázek 10: Přehled odpovědí na otázku číslo 10
Zdroj: vlastní

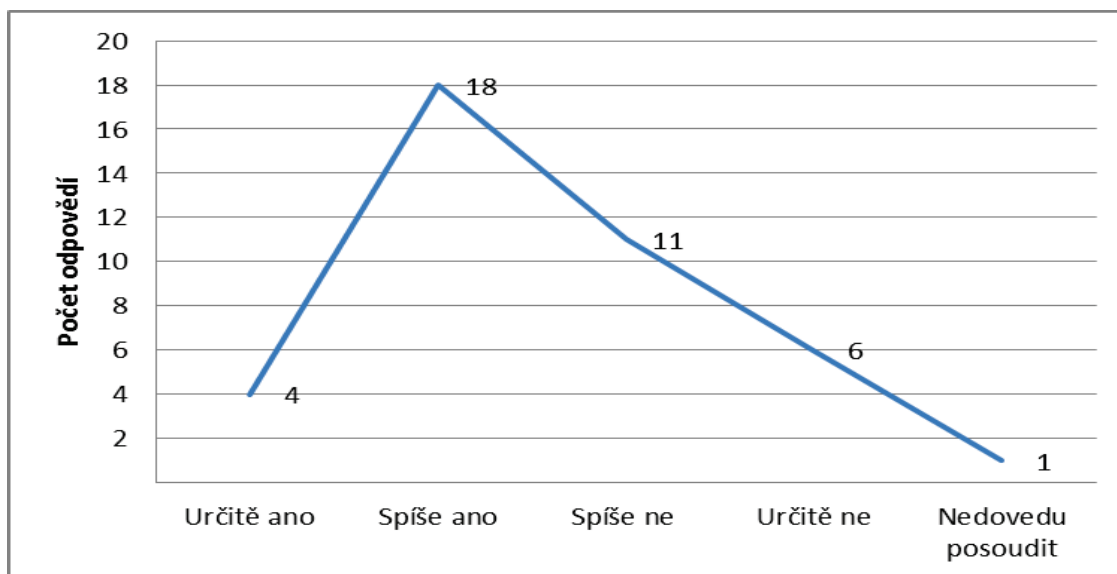
Otázka č. 11: Má firma podle Vašeho názoru pevně postavenou organizační kulturu?

Otázka 11 se zabývá organizační kulturou firmy a ptá se zaměstnanců, zda je tato kultura ve firmě pevná. Výčet odpovědí je určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Určitě ano odpověděli 4 respondenti a spíše ano 18 respondentů. Na druhou stranu spíše ne zodpovědělo 11 respondentů a určitě ne 6 respondentů. Převažuje kladné hodnocení, i když rozdíl není v takovém měřítku. Výsledky jsou vidět v tabulce 9 a graficky jsou znázorněny v obrázku 11.

Tabulka 9: Odpovědi na otázku číslo 11

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě ano	4	0,1	4	0,1
Spíše ano	18	0,45	22	0,55
Spíše ne	11	0,275	33	0,825
Určitě ne	6	0,15	39	0,975
Nedovedu posoudit	1	0,025	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 11: Přehled odpovědí na otázku číslo 11
Zdroj: vlastní

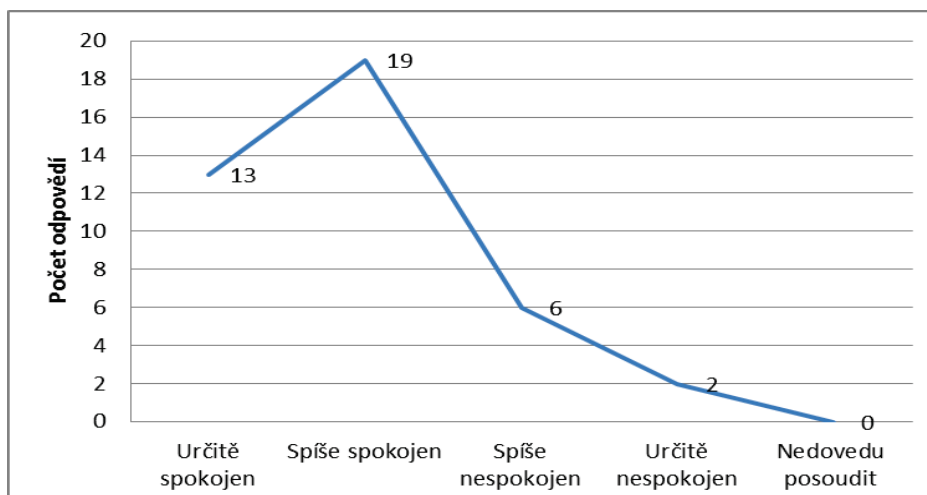
Otázka č. 12: Jste spokojeni se svojí pozicí ve firmě a s jejím obsahem?

Otázka 12 se táže, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou pozicí ve firmě. Škála odpovědí byla od určitě spokojen přes spíše spokojen, spíše nespokojen, až k určitě nespokojený. Určitě spokojených je 13 respondentů, spíše spokojených je 19 zaměstnanců. Na druhou stranu spíše nespokojených je 6 respondentů a určitě nespokojeni jsou 2 respondenti. Tyto odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 10 a graficky vyjádřeny na obrázku 12.

Tabulka 10: Odpovědi na otázku číslo 12

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě spokojen	13	0,325	13	0,325
Spíše spokojen	19	0,475	32	0,8
Spíše nespokojen	6	0,15	38	0,95
Určitě nespokojen	2	0,05	40	1,0
Nedovedu posoudit	0	0,0	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 12: Přehled odpovědí na otázku číslo 12

Zdroj: vlastní

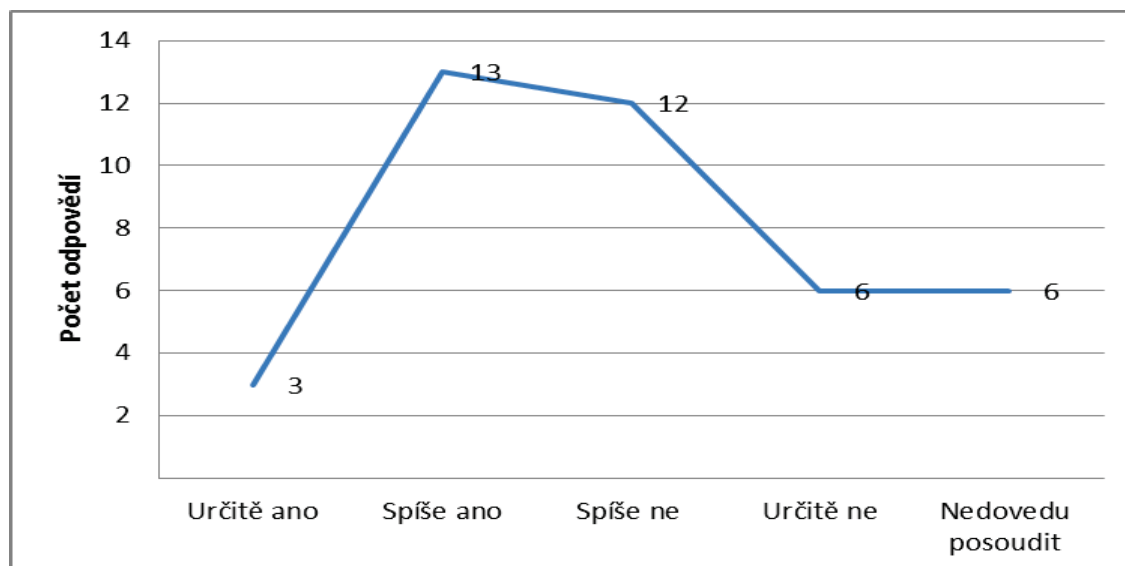
Otázka č. 13: Podle Vašeho názoru, ohodnocuje firma dostatečně své zaměstnance a váží si jich?

Otázka 13 se může pro někoho zdát docela choulostivá v rámci pozice zaměstnance, ale je velice důležitá z hlediska názorů respondentů. Obsahem otázky je dotaz, zda firma dostatečně ohodnocuje své zaměstnance a váží si jich. Zaměstnanci mohli odpovědět určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne, nebo nedokáží posoudit. Určitě ano odpověděli 3 respondenti, spíše ano 13 respondentů. Na druhou stranu spíše ne odpovědělo 12 respondentů a určitě ne 6 respondentů. Odpověď nedovedu posoudit vybralo 6 respondentů. Negativní starana v tomto případě přesáhla tu pozitivní, i když jen o 2 hlasy zaměstnanců. Výsledné údaje obsahuje tabulka 11 a spojnicový graf na obrázku 13.

Tabulka 11: Odpovědi na otázku číslo 13

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě ano	3	0,075	3	0,075
Spíše ano	13	0,325	16	0,4
Spíše ne	12	0,3	28	0,7
Určitě ne	6	0,15	34	0,85
Nedovedu posoudit	6	0,15	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 13: Přehled odpovědí na otázku číslo 13
Zdroj: vlastní

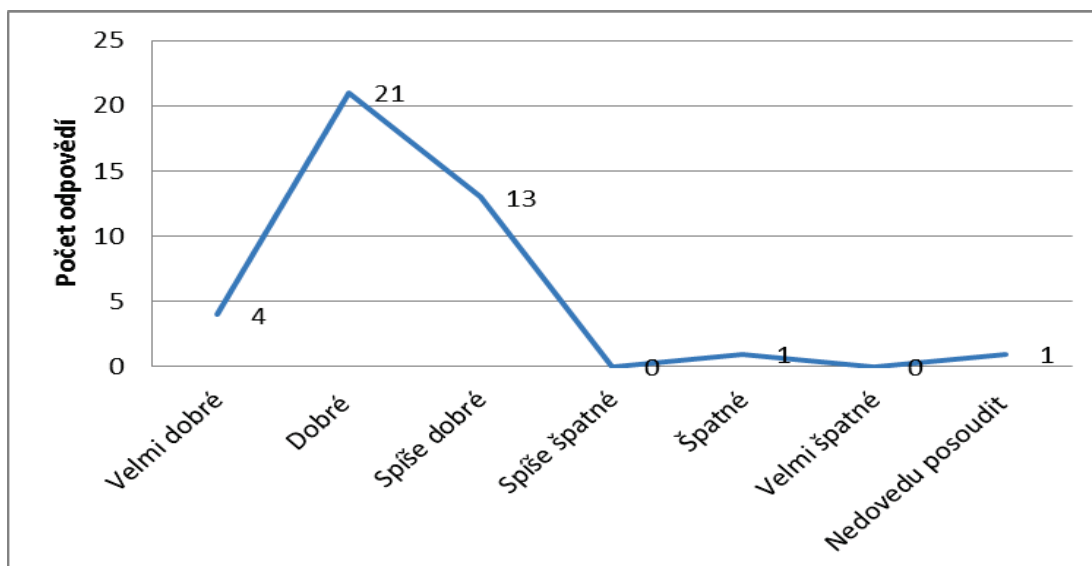
Otázka č. 14: Jaké pracovní vztahy jsou na Vašem pracovišti?

Vztahů na pracovišti se týká otázka 14. Respondenti zde odpovídali, jaké jsou vztahy na pracovišti a vybírali z odpovědí velmi dobré, dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné. Převažují odpovědi velmi dobré, 4 respondenti, dobré, 21 respondentů a spíše dobré, 13 respondentů. Z toho vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou pozitivní. Výsledky jsou viděny v tabulce 12 a graficky vyjádřeny na obrázku 14.

Tabulka 12: Odpovědi na otázku číslo 14

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Velmi dobré	4	0,1	4	0,1
Dobré	21	0,525	25	0,625
Spíše dobré	13	0,325	38	0,95
Spíše špatné	0	0,0	38	0,95
Špatné	1	0,025	39	0,975
Velmi špatné	0	0,0	35	0,975
Nedovedu posoudit	1	0,025	15	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 14: Přehled odpovědí na otázku 14
Zdroj: vlastní

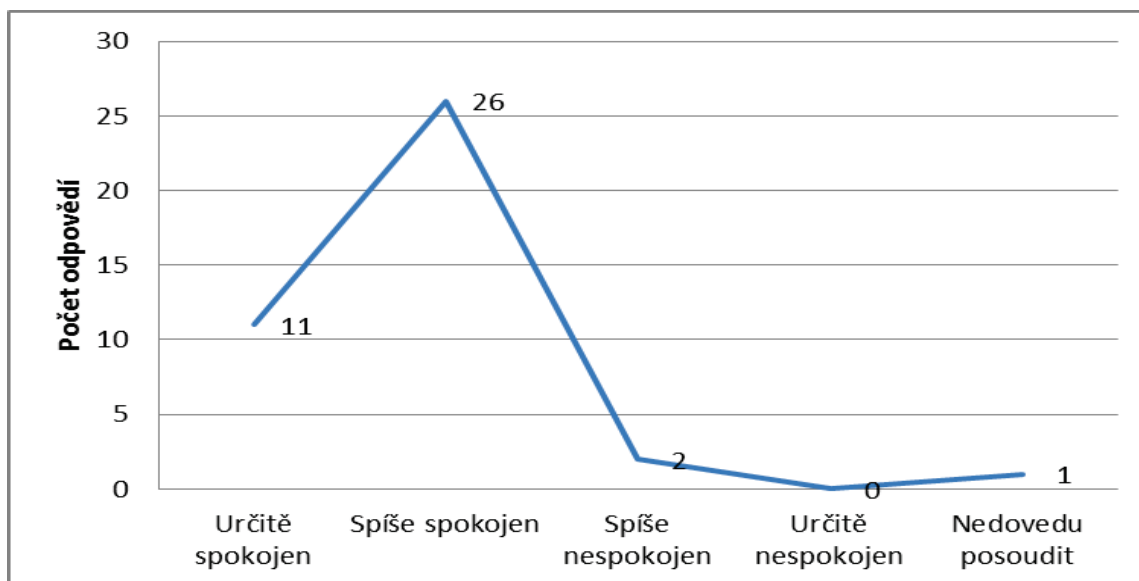
Otázka č. 15: Jste spokojeni s pracovním prostředím?

Poslední otázka 15 se týká spokojenosti s pracovním prostředím. Škála odpovědí, která byla nabídnuta respondentům, jde od určitě spokojen přes spíše spokojen, spíše nespokojen po určitě nespokojený. Zde vyšel také pozitivní výsledek, kdy určitě spokojených je 11 respondentů, spíše spokojených je 26 respondentů a pouze 2 respondenti jsou spíše nespokojeni. Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 13 a ve spojnicovém grafu na obrázku 15.

Tabulka 13: Odpovědi na otázku číslo 15

Položky	Četnosti		Kumulativní četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě spokojen	11	0,275	11	0,275
Spíše spokojen	26	0,65	37	0,925
Spíše nespokojen	2	0,05	39	0,975
Určitě nespokojen	0	0,0	39	0,975
Nedovedu posoudit	1	0,025	40	1,0
Celkem	40	1,0	X	X

Zdroj: vlastní



Obrázek 15: Přehled odpovědí na otázku číslo 15

Zdroj: vlastní

Z odpovědí z dotazníkového šetření vyplynulo, že na budově v Mladé Boleslavi firmy Atalian CZ s. r. o. pracuje jedna čtvrtina mužů a tři čtvrtiny žen. Z toho můžeme usoudit, že do pozic personálních pracovníků, mzdových a finančních účetních se muži pořád moc nehrnou a stále existují předsudky, že tyto zaměstnání jsou pouze pro ženy. Jsou názory, že by toto zaměstnání muž nezvládal, nebo dokonce že by to pro něho bylo podřadné, ale to vůbec není pravda. Každý kolektiv potřebuje zastoupení jednak mužského pokolení, tak i ženského a jednotlivé síly a dovednosti se navzájem doplňují a společně vytvářejí cílený výsledek své práce.

Věková hranice respondentů je velice rozmanitá a to je moc dobře. V kolektivu by měli být lidé, kteří už mají spoustu zkušeností z praxe a získaných dovedností a dále lidé, kteří zkušenosti teprve začínají získávat a ukazovat okolí, jak dokážou se svými dovednostmi nakládat, aby dosáhli stanovených cílů. Dobře je pokud zkušenější zaměstnanci radí méně zkušeným a předávají jim svá moudra. Společně pak spolupracují na dosažení výsledků.

Ohledně vzdělání nejvíce repondentů odpovědělo, že má středoškolské s maturitou a jedna čtvrtina tázaných má vysokoškolské vzdělání. V rámci vzdělání je samozřejmě důležité jaký stupeň máte, pro každou funkci je zapotřebí jiný stupeň vzdělání a některé funkce bez vyššího vzdělání, ani vykonávat nemůžete. V dnešní době je už potřeba pro většinu pracovních pozic mít alespoň maturitu nebo v případě učebního oboru výuční list, ale i

v těchto oborech si dneska čím dál více studentů dodělávám maturitu. Také stoupá vysokoškolsky vzdělaných lidí.

Více jak polovina respondentů nepracuje ve firmě ještě ani 3 roky, z toho vyplývá, že v posledních letech se struktura zaměstnanců hodně obměnila. Důvodem byly různé fúze, kdy se stali součástí týmu zaměstnanci koupených firem a co se týče mzdové a finanční účtárny, přibírali nové zaměstnance především v polovině roku 2017, kdy firma Atalian CZ s. r. o. fúzovala s firmou AB Facility a. s. To byl největší příliv nových zaměstnanců do firmy, ale následně se začaly pozice jednotlivých zaměstnanců obměňovat hrozně rychle, původní pracovníci ocházeli a noví přicházeli.

V rámci finanční motivace se zaměstnanci rozčlenili na dvě skupiny. Jedna skupina si spíše myslí, že jsou spíše finančně motivováni a druhá, že nejsou spíše finančně motivováni a pak zde byl velký podíl odpovědí, že nedokážou posoudit. Z toho usuzujeme, že finanční motivace nějaká je, ale zaměstnanci váhají, nebo se něchtějí veřejně svěřovat či v rámci své pozice nedokážou říci, zda je ohodnocení adekvátní. U určitých pozic by se určitě finanční ohodnocení dalo zlepšit. Ostatní faktory, které respondenty motivují k práci, dopadly v rámci odpovědí o mnoho lépe a pohybují se spíše v pozitivních ohlasech.

Firma má zaměstnanecké benefity a to vypovídají i odpovědi respondentů. Jednotlivé benefity byly zmíněny více. Do popředí se dostává především benefit, který umožňuje studování při zaměstnání, protože ve firmě pracují i studující lidé na vysoké škole. Zda firma má dobře postavenou organizační kulturu, jsou odpovědi též rozmanité. 55 procent si myslí, že určitě ano nebo spíše ano, ale na druhou stranu 42,5 procenta spíše ne nebo určitě ne.

Ohledně vztahů na pracovišti odpovídali respondenti, že jsou dobré nebo spíše dobré a na spokojenost s pracovním prostředím odpovídali, že jsou spíše spokojeni nebo učitě spokojeni. Hůře na tom dopadly odpovědi na to, jestli si firma váží a ohodnocuje dostatečně své zaměstnance, kde byly odpovědi spíše negativní ze 45 procent a nedokázalo to posoudit 15 procent tázaných respondentů.

Námětem na zlepšení by mohlo být to, že střední a vrcholný management by se přijel podívat na práci svých zaměstnanců na nižších úrovních, co vlastně všechno tito

pracovníci pro společnost dělají. Aby si vůbec představili, co to všechno obnáší např. pozice finančního nebo mzdového účetního nebo recepčních, administrativních a personálních pracovníků nebo pracovníků přímo v jednotlivých provozech, které vykonávají přímo práce spojené s předmětem podnikání v terénu. Firma by si měla uvědomit, že bez těchto pracovníků, by nemohla vůbec existovat a dostat se tam, kde zrovna je. To neznamená, že by se ubírala zásluha vrcholného a středního managementu na postavení firmy na trhu a její prosperitě. Ale musí si uvědomit, co tvoří tu firmu, že to jsou právě zaměstnanci a pokud začínají dlouholetí odborníci odcházet, tak si říct, něco je asi špatně.

Z pohledu růstu a upevnění pozice na českém i mezinárodním trhu prošla firma, jak už bylo řečeno v posledních letech mnoha fúzemi. Důležité si je uvědomit, jaké firmy kupují a jakým způsobem se fúze provádí. Zátěž je to samozřejmě pro všechny zaměstnance bezesporu, ale je právě na vrcholném managementu, aby daný proces proběhl s řádnou přípravou a ne chaoticky bez nějakého konstruktivního převzetí agendy atd. Pokud to není pořádně naplánované, tak právě tito zaměstnanci na pozicích provozních, administrativních, recepčních, účetních atd. musejí dělat, co se dá a někdy to jsou opravud nepředstavitelné činnosti.

Důležité je, aby si firma svých pracovníků dostatečně vážila a adekvátně je ohodnocovala za jejich činnost, protože pro společnost dělají mnoho, někteří už spoustu let a v rámci pružné pracovní doby jsou na pracovišti ne pouhých 8 hodin, ale někdy i o mnoho více. Většina respondentů je spokojena se svou pracovní pozicí a i pracovním prostředím jak vyplývá z dotazníků, ale v rámci organizační kultury a ohodnocení a vážení si jejich práce z pohledu firmy jsou jejich odpovědi spíše negativní. Společnost by měla mít pevně postavenou organizační kulturu, jak už bylo řečeno v teoretické části, ale jak vyplývá z dotazníku tento bod, by měla firma posílit. Stojí to především na komunikaci jednotlivých pracovníků mezi sebou a pak s vedením, které by jim mělo naslouchat a brát v úvahu jejich připomínky.

Zaměstnanci by měli mít právo se podílet na kultuře organizace, a pokud mají nějaké připomínky či nápady pro zlepšení, tak by se měly dostat až k vedení, které je ze své pozice může realizovat. Bylo by potřeba zlepšit komunikaci vyššího managementu se svými podřízenými. Pro zlepšení chodu firmy by bylo potřeba vytvořit přehledný

organigram jednotlivých oddělení a jejich vedení, aby bylo přesně vidět, kdo které zakázky má na starosti. Velmi podstatné je nastavení podmínek pro dodavatele a odběratele v rámci např. objednávek, faktur atd. Dále je potřeba zaměstnancům poskytnout informačních technologie a technické vybavení adekvátní k jejich pracovním potřebám. Souhrnně řečeno zlepšení spokojenosti jednak vedení firmy, ale i ostatních zaměstnanců stojí především na komunikaci mezi jednotlivými útvary a vzájemnou podporou psychickou, ale samozřejmě i adekvátní financí.

Závěr

Předkládaná diplomová práce je věnována zkoumání spokojenosti zaměstnanců se svou pozicí ve firmě, která je ovlivněna mnoha faktory. Spokojenost je samozřejmě široký pojem. Člověk může být spokojený se životem, rodinou, prací, přírodou, politikou, přáteli, ale tato práce se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní pozicí. Průzkum spokojenosti byl prováděn v nadnárodní firmě Atalian CZ s. r. o., ale pouze v budově v Mladé Boleslvi, kde působí finanční, mzdová účtárna a dále pracovníci recepce, nákupu, personální zaměstnanci nebo IT specialisté. Firma obchoduje s mnoha firmami jednak v České republice, ale i ve světě. V poslední době prošla velkými změnami, ať už z pohledu vedení, fúzí nebo změny struktury zaměstnanců. Cílem práce bylo zjistit, jak vnímají respondenti spokojenost s pracovním prostředím, se vztahy na pracovišti, jejich odměňováním atd.

Práce je členěná na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se probírají jednotlivé části pojmů, se kterými se dále pracuje. Byla zde definována spokojenost, motivace, což jsou základní prvky. Dále značná část byla věnována organizační kultuře, která má velký vliv na pracovní vztahy, jednotlivé zaměstnance, management a celkovou pozici firmy. Prostor byl dán i problematice pracovních vztahů a jejich vlivu na řízení a výkon společnosti. V neposlední řadě se tato část zaměřila na to, jak mohou být zaměstnanci ohodnoceni za svůj výkon a jak se řídí odměňování ve firmě. Na závěr se dotkla i teoretické stránky tvoření dotazníků a jednotlivých otázek, které nám mohou poskytnout důležitá data pro řízení podniku.

V teoretické části byl vytvořen dotazník, který byl zaslán zaměstnancům k vyplnění. Jednotlivé odpovědi byly zpracovány do příslušných tabulek a graficky vyjádřeny pomocí histogramů, výsečových a spojnicových grafů. V této fázi byla důležitá spolupráce dotazovaných respondentů. Své odpovědi vyplnili všichni dotazovaní respondenti, kterým byl dotazník zaslán. V úvodu této části byla představena firma Atalian CZ s. r. o. Pro představu, jak se firma vyvíjela, byla věnována pozornost i historii. Jednotlivé výsledky získané z odpovědí respondentů byly komentovány.

V závěru práce byly zmíněny návrhy učitých zlepšení, aby byli zaměstnanci spokojenější s prací, kterou vykonávají. Všechna snažení firmy by neměla vést pouze k tomu, aby měla

firma spokojené odběratele, dodavatele, zákazníky, ale k tomu, aby měla spokojené také zaměstnance, kteří svou práci vykonávají rádi a jsou pro firmu přínosem, ale musí být samozřejmě adekvátně ohodnoceni za svůj výkon. Spokojenst je v lidském životě hodně důležitým faktorem ve všech oblastech. Pokud je člověk spokojený, tak je šťastný a vykonává danou činnost s radostí a proto si takových okamžiků musíme vážit a snažit se, aby nás spokojenost nejen v práci provázela.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BROWN, A. D. 1995. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing. ISBN 0-273-60454-6
- KILMANN, R., M. J. SAXTON a R. SERPA. 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, Jossey-Bass management series. ISBN 0875896669.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PECÁKOVÁ, I. 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., doplněné vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-039-3.
- ATALIAN CZ s. r. o. 2015. *Ryze český kapitál nás v oboru diskriminoval* [online]. 21. ledna 2015 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.atalian.cz/ryze-cesky-kapital-nas-v-oboru-diskriminoval>
- ATALIAN CZ s. r. o. 2017. *Atalian dokončuje fúzi AB Facility* [online]. 18. prosince 2017 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.atalian.cz/>
- KANCELAREINFO.CZ. *Atalian* [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.kancelareinfo.cz/spolecnosti/majitele-kancelar,%20vyvojari/atalian-5>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník spokojensti zaměstnanců	78
------------------	---	-----------

Příloha A Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců Atalianu CZ s. r. o.

Dobrý den Vážení zaměstnanci,

chtěl bych se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který je zaměřen na spokojenost zaměstnanců s odměňováním v práci, pracovním prostředím či se vztahy na pracovišti. Údaje budou zpracovány v mé diplomové práci. Dotazník není časově náročný.

Moc děkuji za ochotu a Váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte (věk v dokončených letech)?

Do 20 let

21 let až 30 let

31 let až 40 let

41 let až 50 let

51 let - více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Vyučený

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. Jak jste ve společnosti dlouho (v dokončených letech)?

Do 3 let

4 až 6 roky

7 až 9 let

10 až 12 let

13 – více

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

6. Jste v práci dostatečně finančně motivováni?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nedovedu posoudit

7. Motivují Vás ostatní faktory v práci (kromě finančního ohodnocení)? (např. prostředí, vztahy na pracovišti)

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nedovedu posoudit

8. Máte ve firmě nějaké zaměstnanecké benefity?

Ano

Ne

9. Jaké zaměstnanecké benefity firma nabízí?

10. Používá firma k motivaci pouze peněžní odměňování?

Ano

Ne

11. Má firma podle Vašeho názoru pevně postavenou organizační kulturu?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nedovedu posoudit

12. Jste spokojeni se svojí pozicí ve firmě a s jejím obsahem?

Určitě spokojen

Spíše spokojen

Spíše nespokojen

Určitě nespokojen

Nedovedu posoudit

13. Podle Vašeho názoru, ohodnocuje firma dostatečně své zaměstnance a váží si jich?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nedovedu posoudit

14. Jaké pracovní vztahy jsou na Vašem pracovišti?

Výborné

Dobré

Spíše dobré

Spíše špatné

Špatné

Velmi špatné

Nedovedu posoudit

15. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nedovedu posoudit