

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Podniková kultura**

**Tereza Svačinová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Svačinová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Podnikova kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je vytvoření doporučení ve vybraných oblastech podnikové kultury ve zvolené společnosti.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě aplikace výzkumu Venkata (2014) ve vybrané společnosti na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Podniková kultura, komunikace, týmová spolupráce, pracovní podmínky, benefity

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Identifying the Roles and Responsibilities of HR in creating a healthy, harmonious, and the best work culture for the employees at workplace in Haailand (2016). Dostupné z: [http://www.slideshare.net/venkataviharik?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sssite&utm\\_source=ssslideview](http://www.slideshare.net/venkataviharik?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview)
- KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podniková kultura" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2016

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné konzultace, rady a trpělivost při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti S&T CZ s.r.o. za spolupráci při realizaci praktické části.

# Podniková kultura

## Souhrn

Tato bakalářská práce pojednává o podnikové kultuře, která je nedílnou součástí prosperujícího podniku. První část je soustředěna na teoretická východiska daného tématu, která byla postavena na studiu odborné literatury. Jsou zde popsány základní pojmy, dále je zde charakterizována samotná podniková kultura, její historie, vytváření, struktura, prvky, typologie, obsah a síla, zkoumání, vliv na jedince a změna. V praktické části byla provedena identifikace pomocí dotazníku jako nástroje dotazování a pozorování ve společnosti S&T CZ s.r.o., výsledky byly interpretovány a bylo navrženo zlepšení či řešení stávající situace.

**Klíčová slova:** podniková kultura, komunikace, týmová spolupráce, pracovní podmínky, benefity

# Corporate culture

## Summary

This bachelor thesis deals with the topic of corporate culture that is an important part of every company. The first part is focused on the theoretical concept of the topic and is based on a specialized literature study. General ideas, such as characteristic of corporate culture, its history, origin, structure, elements, typology, content and power, research, impact on individuals and the way of change, are also defined here. In the practical part, it was come out of questionnaire and observation made in the specific company. Results were reviewed and a solution of the current situation in the company was suggested.

**Keywords:** corporate culture, communication, teamwork, psychical work conditions, benefits

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3. Literární rešerše .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice základních pojmů .....	15
3.1.1 Pojem kultura.....	15
3.1.2 Pojem podnik .....	15
3.2 Podniková kultura .....	16
3.2.1 Definice pojmu .....	16
3.2.2 Historie podnikové kultury .....	17
3.2.3 Vytváření podnikové kultury .....	17
3.2.4 Prvky podnikové kultury .....	18
3.2.5 Typologie podnikové kultury.....	21
3.2.6 Síla podnikové kultury.....	25
3.2.7 Změna podnikové kultury.....	26
<b>4. Praktická část .....</b>	<b>28</b>
4.1 Charakteristika vybraného podniku .....	28
4.1.1 Historie.....	28
4.1.2 Strategické směry a cíle .....	28
4.1.3 Pobočka v Praze.....	29
4.2 Vlastní výzkum .....	30
4.2.1 Dotazníkové šetření .....	30
4.2.2 Vyhodnocení dotazníku .....	30
4.2.3 Zúčastněné pozorování .....	37
4.2.4 Závěr vlastního výzkumu.....	39
4.3 Návrh řešení .....	40
<b>5. Závěr.....</b>	<b>44</b>



6. Seznam použitých zdrojů .....	45
----------------------------------	----

7. Přílohy .....	47
------------------	----

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury.....	19
Obrázek 2: Schematické znázornění typů organizační kultury podle Ch. Handyho .....	21
Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	23
Obrázek 4: Model soupeřících hodnot podle (podle Cameron a Quinn).....	24
Obrázek 5: Vzorec výpočtu .....	30
Obrázek 6: Karta MultiSport .....	41
Obrázek 7: Dotazník .....	48
Obrázek 8: Organizační struktura managementu.....	54
Obrázek 9: Organizační struktura obchodního týmu .....	54
Obrázek 10: Organizační struktura technického týmu .....	55
Obrázek 11: Organizační struktura finančního týmu.....	55
Obrázek 12: Organizační struktura HR týmu, speciální projekty.....	56

## **Seznam grafů**

Graf 1: Zapojení zaměstnanců do rozhodování, komunikace manažera se zaměstnanci ....	32
Graf 2: Vzájemná komunikace v týmu, spolupráce.....	33
Graf 3: Pracovní faktory, role jasnosti.....	34
Graf 4: Psychická pracovní kondice, infrastruktura .....	35
Graf 5: Výplata, benefity .....	36

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pohlaví.....	51
Tabulka 2: Věk.....	51
Tabulka 3: Délka práce pro tuto společnost.....	51
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	51
Tabulka 5: Zapojení zaměstnanců do rozhodování, komunikace manažera .....	52
Tabulka 6: Vzájemná komunikace v týmu, spolupráce .....	52
Tabulka 7: Pracovní faktory, role jasnosti .....	53

Tabulka 8: Psychická pracovní kondice, infrastruktura.....	53
Tabulka 9: Výplata, benefity .....	53

# 1. Úvod

Podniková kultura, či také firemní či organizační, se v poslední době stává jedním z více diskutovaných pojmů. Zkoumáním se zabývá mnoho odborných autorů, díky kterým bylo určeno několik modelů, které slouží k analýze podnikové kultury a pomáhají podnikům určit nedostatky. Pro vedení podniku má stále větší význam, jelikož ovlivňuje efektivitu a činnost celé organizace. Z pohledu podnikové kultury nelze podnik brát jako samostatný subjekt, ale jako soubor lidí, kteří spolu jednají a navzájem se ovlivňují.

Podnikovou kulturu je nutné budovat a rozvíjet. Potřeby organizace se postupem času mění, a to díky různým vnitřním i vnějším faktorům, které působí na podnik. Mohou být ovlivňovány rozvojem trhu, legislativou, změnou organizační struktury či politickou situací v daném státě. Změna podnikové kultury může mít pozitivní vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků, z čehož následně čerpá samotný podnik, jelikož mu to napomáhá k lepšímu postavení na trhu.

Cílem podnikové kultury je ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami. Podniková kultura je nedílnou součástí podniku a je důležitá pro jeho existenci. Jedná se o soubor hodnot, který určuje povahu každého podniku.

Je tedy patrné, že pokud chce podnik dosahovat dobrého postavení na trhu, být konkurence schopný, tak musí dbát na podnikovou kulturu. Je potřeba se o ni starat a případně ji měnit. Neznalost důležitosti tohoto tématu způsobuje negativní vliv na chod celého podniku. Tyto fakta by si měl každý uvědomit a řídit se jimi.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je vytvoření doporučení ve vybraných oblastech podnikové kultury ve zvolené společnosti.

Dílčím cílem je shrnout teoretické poznatky z oblasti podnikové kultury. Dalším dílčím cílem je provést dotazníkové šetření a zúčastněné pozorování.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury. Popisuje definice základních pojmů, definice podnikové kultury, její historii, vytváření, strukturu, prvky, typologii, obsah a sílu, zkoumání, vliv na jedince a změnu. V praktické části byla identifikována podniková kultura ve firmě S&T CZ s.r.o., a to pomocí dotazníku jakožto nástroje dotazování. Dále byla použita metoda pozorování a analýza vnitropodnikových dat. Na základě získaných údajů a poznatků z teoretické části bylo vytvořeno doporučení na zlepšení podnikové kultury ve vybraných oblastech.

#### **Formulace cíle a metodiky práce**

V prvním kroku byl stanoven cíl. Teoretická část definuje základní pojmy a odborné informace ohledně podnikové kultury a v praktické části je cílem analyzovat současný stav podnikové kultury ve zvolené firmě S&T CZ s.r.o. Dále pak podat návrh na změnu, která povede ke zlepšení v určitých oblastech podnikové kultury. Souběžně byla psána metodika práce, která byla v průběhu rozšiřována.

#### **Tvorba rešerše**

Na základě studia odborné literatury byla vypracována teoretická část, která se zabývá základními pojmy z oblasti podnikové kultury, a dále ji rozebírá podrobněji. V závěru práce je uveden seznam literatury, ze které bylo čerpáno.

## **Charakteristika zvoleného subjektu**

Charakteristika firmy S&T CZ vznikla na základě studia webových stránek a interních zdrojů.

## **Realizace výzkumu**

Stávající podniková kultura zvoleného sektoru je analyzována prostřednictvím dvou metod.

a) Jelikož pracuji přes dva roky v dané firmě, pozorování probíhalo průběžně. K vypracování praktické části jsem se soustředila na budovu, celkový vzhled kanceláří, týmovou spolupráci, způsob vzájemné komunikace a na komplexní atmosféru na pracovišti.

*„Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování tedy nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj.“* (Kozel, a další, 2005).

b) Dotazník byl zpracován dle výzkumu Venkata z roku 2014. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v září 2016 ve společnosti S&T CZ. Jelikož zde pracuje mnoho zaměstnanců a bylo by obtížné zastihnout všechny, po konzultaci s HR oddělením byli vybráni zaměstnanci z různých oddělení na odlišných pozicích, kterým byl dotazník poskytnut. Dotazník byl anonymní. Dotazník se skládal z úvodní žádosti o vyplnění, jeho účelu, pokynů k vyplnění, samotného šetření a poděkování za vyplnění. Dotazník byl zaměstnancům poskytnut v digitální podobě a jeho průměrná doba vyplnění byla 10min. Dotazník byl rozdělen na dvě hlavní části. Jedna se týkala identifikace dotazovaných zaměstnanců, kde byly použity čtyři otázky. Druhá se soustředila na samotný výzkum, který se člení na 5 okruhů, kde celkem bylo použito 49 otázek z ověřeného výzkumu, které se týkaly podnikové kultury. Otázky byly uzavřené a dotazovaní měli na výběr z pěti odpovědí – nesouhlasím, spíše nesouhlasím, nevím, spíše souhlasím, souhlasím. Vyhodnocení probíhalo po jednotlivých okruzích.

### **Seskupení získaných poznatků, tvorba vlastních návrhů**

Jednotlivé poznatky byly sjednoceny a k lepšímu porozumění zjištěných informací byly vytvořeny tabulky a grafy, ke kterým byl podán komentář. Poté byla navržena doporučení k realizaci pozitivní změny nynější situace.

### **Formální dokončení práce**

V posledním kroku proběhla kontrola a oprava formálních náležitostí bakalářské práce a shrnutí jejich výsledků v kapitole Závěr.

### **3. Literární rešerše**

Literární rešerše je soustředěna na teoretická východiska zpracována na základě studia odborné literatury. Tato kapitola je rozdělena na dvě kapitoly, a to na definici základních pojmů a na samotnou část věnovanou podnikové kultuře.

#### **3.1 Definice základních pojmů**

V této kapitole jsou objasněny základní pojmy, které napomáhají k lepšímu pochopení hlavního tématu.

##### **3.1.1 Pojem kultura**

V dnešní době je slovo kultura chápáno v širším významu, než tomu bývalo dříve, kde se tím rozumělo vnášená lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření vyššího, lepšího stavu těchto věcí nebo lidí. Kultura je vytvářena člověkem a staví se do protikladu k přírodě. Obsahuje vše, co člověk v průběhu generací vytvořil či přetvořil. Jedná se o výtvary materiální i duchovní povahy (vztahy, myšlenky). Kultura také může být specializována jako konkrétní způsob uspokojování potřeb člověka ve společnosti. Jde o vyhovující způsob vypořádání se se vztahy mezi lidmi a k vnějšímu prostředí pro dané sociální klima. Souhrnně lze říct, že kultura je relativně spojený celek, který zahrnuje lidské chování a výtvary. Toto chování se v určité společnosti řídí vytvořenými vzory (Nový, Surynek, 2002).

##### **3.1.2 Pojem podnik**

Podnik lze definovat jako funkční celek, který je schopný přinášet užitek a je založený za účelem trvalého vytváření finančního přínosu v současnosti i budoucnosti. Je tvořen hmotnými a nehmotnými zdroji podniku, k nimž přistupuje lidský činitel jakožto lidský zdroj (Slavík, 2014).

NOZ namísto dosavadního pojmu podnik přináší nový pojem obchodní závod. Termínem „obchodní závod“ se rovněž nerozumí zcela totéž, co termínem „podnik“. NOZ definuje obchodní závod jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a

který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“

## 3.2 Podniková kultura

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře používány pojmy podniková kultura, firemní kultura či organizační kultura. Jejich obsah je ale totožný.

### 3.2.1 Definice pojmu

Podniková kultura je chápána autory obdobným způsobem, ale konkrétní vymezení tohoto pojmu je poměrně různorodé, jelikož každý má na tuto problematiku jiný pohled. Primární definice není, proto je uveden příklad několika podle různých autorů:

*„normy chování a hodnoty sdílené s určitou skupinou lidí, kde normy chování jsou obvyklé nebo převládající způsoby jednání ve skupině, které přetrvávají, protože členové skupiny mají sklon chovat se způsobem, který přiměje nové členy chovat se obdobně díky oceňování těch, kdo postupy dodržují, a postihování těch, kdo ne“* (Kotter, 2015, s. 185),

*„kultura organizace se utváří hodnotami a standardy (zřejmými nebo ne), které vychází z minulých událostí, silných osobností nebo prostřednictvím rozvoje práce“* (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 106),

*„souhrn základních hodnot, předpokladů, přesvědčení a způsobů jednání, sdílených lidmi v organizaci, které fungují nevědomky a vytvářejí tak styl pohledu organizace na své okolí a na sebe samou“* (Slavík, 2014, s. 75),

*„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy“* (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, s. 5).



Stručně se dá shrnout, že pojem firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,
- co je považováno za klady a zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků

(Vysekalová, Mikeš, 2009).

### 3.2.2 Historie podnikové kultury

Na přelomu 60. a 70. let minulého století došlo k mnoha globálním změnám. Po rozpadu starých hodnot začaly růst nové podniky, které byly založeny na jiných principech než dosavadní. Firmy začaly být chápány jako společenství, které má svoji historii a charakteristiku. Propojily se potřeby lidí a zájmy firem (Bedrnová, Nový, 1998).

V 80. letech byl mezi vědci zaveden pojem podniková kultura, který popisuje její prvky a život firmy. Byla vysvětlena jako vnitřní vodítka firmy. Na tomto základě byly zjištěny kulturní rozdíly v managementu a začaly vznikat nové styly řízení. Doba jde dál, poznatky se musí obnovovat, ale z těchto základů se vychází dodnes (Karlöf, 2006).

### 3.2.3 Vytváření podnikové kultury

Vytváření kultury je dlouhodobý proces. Z části do něj mohou zasahovat manažeři, z části má samovolný průběh. Je velice náročné vytvářet a udržovat kvalitní podnikovou kulturu, ale úsilí vložené do této činnosti se podniku vyplatí.

Hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury, se podle Armstronga (2007) **formují čtyřmi způsoby**. První způsobem je kultura formovaná „**vůdci**“ v **organizaci**, zejména těmi, kteří ji utvářeli v minulosti. Lidé se ztotožňují s vizionářskými vůdci a s tím, jak se chovají a co očekávají. Berou je za své vzory. Dále kulturu formují **kritické případy**. Jedná se o významné události, ve kterých lidé nacházejí poučení o žádoucím či nežádoucím chování. Kultura se také vytváří na základě potřeby udržovat **efektivní pracovní vztahy** mezi členy

organizace. To upevňuje hodnoty a očekávání. V neposlední řadě kulturu ovlivňuje **prostředí organizace**. Vnější prostředí může být poměrně dynamické nebo neměnné.

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá i konkrétní pravidla:

- firemní (podnikový) řád,
- směrnice řízení firmy (popisový řád, zastupování managementu),
- směrnice pro pracovní oblékání,
- zasedací pořádek při poradách,
- pracovní doba a délka přestávek,
- konec jednání zaměstnance

(Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 71).

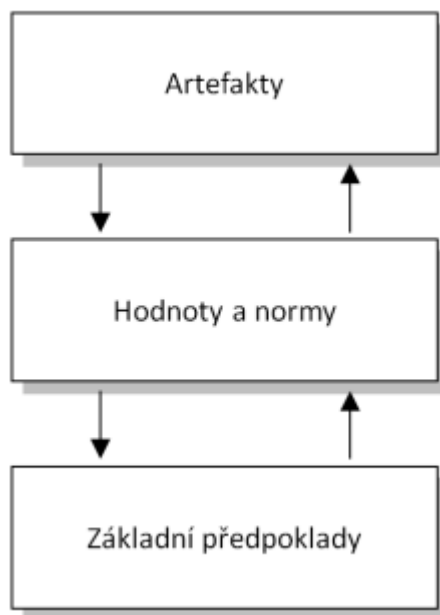
### 3.2.4 Prvky podnikové kultury

*„Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

Ve většině případu jsou za prvky podnikové kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty, které se člení podle povahy na materiální a nemateriální (behaviorální) a jsou brány jako vnější projev kultury. Nicméně, tyto prvky nejsou autory vymezovány totožně. Souhrnný pojem artefakty nahrazují někteří autoři jejich dílčími kategoriemi, kterými jsou jazyk, historiky a mýty, zvyky, firemní hrdinové či firemní architektura a vybavení (např. Lukášová, 2010).

Edgar Schein (1992) vytvořil model organizační kultury, ve kterém rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována. Jak jsou rozlišeny podle míry viditelnosti navenek a pro vnější pozorovatele, je vidět na obrázku č. 1.

**Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury**



Zdroj: Schein, 1992, strana 29, upraveno – vlastní zpracování

**Artefakty** jsou nejvíce na povrchu, protože pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, které je poměrně snadno ovlivnitelná. Ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je jen obtížně interpretovatelná. **Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** jsou rovinou částečně vědomou, zřetelnou a ovlivnitelnou. **Základní předpoklady** jsou považovány za nejhlubší rovinu, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky (Lukášová, Nový, 2004).

Podle Lukášové a dalších autorů se za základní prvky podnikové kultury nepovažují jen základní předpoklady, hodnoty, normy, artefakty, ale k těmto prvkům také připočítává postoje.

### **Základní předpoklady**

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je obtížné je identifikovat. Příkladem může být fráze „lidem ve firmě se dá věřit“ (Lukášová, Nový, 2004).

## **Hodnoty**

Hodnota je to, co je považováno skupinou či jedincem za důležité a podle většiny autorů představují jádro organizační kultury. Promítají se do rozhodování jedince, týmu či organizace a projevují se v tom, co lidé v organizaci považují za dobré či špatné. Příkladem může být vztah se zákazníky, vzájemná spolupráce, vztah k životnímu prostředí (Franková, 2011).

## **Normy**

Normy jsou nepsanými pravidly chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem (Armstrong, 1999).

Ti, kteří normy dodržují, jsou „odměňováni“ akceptací, která se projevuje přátelským a vstřícným chováním. Naopak k těm, kteří normy nedodržují, se ostatní chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam (Lukášová, Nový, 2004).

## **Postoje**

Postoji se rozumí vztah k osobě, věci, události či problému (Franková, 2011).

## **Artefakty**

Artefakty jsou považovány za vnější manifestaci kultury a jsou děleny na materiální a nemateriální.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny propagační brožury, výroční zprávy, architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, apod. Mezi artefakty nemateriální povahy patří jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály, podle některých autorů také symbol – logo firmy (Lukášová, Nový, 2004).

### 3.2.5 Typologie podnikové kultury

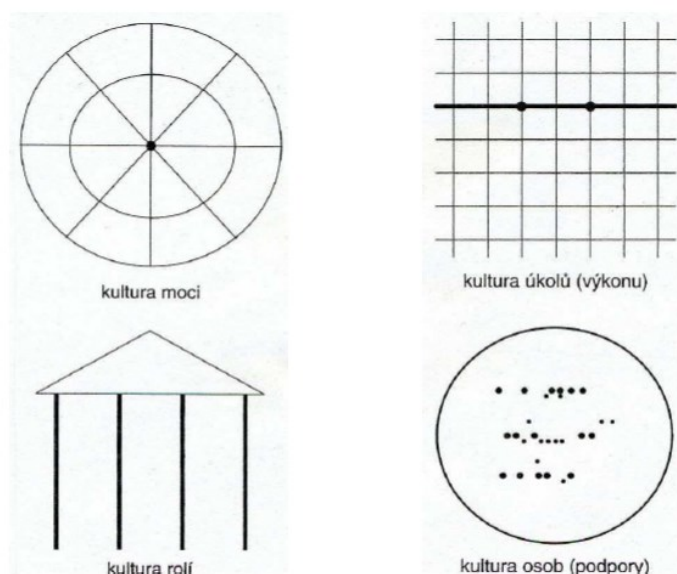
Konstrukce typologií je jedním z nástrojů, který je užíván k rozčlenění, utřídění a zřehlednění složitého obsahu sociální reality. Badatelé je tento vývoj zkoumali již několik desítek let (Lukášová, 2010).

Díky typologiím je podniková kultura vyobrazena z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům. McGrath a Bates (2015), Lukášová (2010), Dědina (2007), Pfeifer a Umlaufová (1993) definovali typologie následovně:

#### **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

Jedná se zřejmě o první typologii organizační kultury, které byla publikována (poprvé v roce 1972). Harrison vymezil čtyři hlavní typy: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. O pár let na uvedené typy navázal Charles Handy, který uvedené myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační kulturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů.

**Obrázek 2: Schematické znázornění typů organizační kultury podle Ch. Handyho**



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

**Kultura moci** je zobrazena jako pavučina. Ve středu je dominantně postavený jedinec či dominantní jedinci. Jeho pohyb má vliv na celou síť, neboť jsou navzájem propojeny specializacemi a funkčními vztahy. V této kultuře existuje málo pravidel a byrokracie. Organizace je závislá na důvěře a komunikaci. Tato kultura je kulturou silnou a poměrně pružnou, je schopna reagovat na hrozby a nebezpečí.

**Kultura rolí** je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě. Piktogram, který tuto kulturu znázorňuje, připomíná řecký chrám. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy.

**Kultura úkolů** se soustřeďuje na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Piktogram připomíná síť, která má některá vlákna a spojnice silnější. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem. Po skončení práce a dokončení úkolu je tým rozpuštěn.

**Kultura osob** je kulturou, kde je jednotlivec středem veškerého dění. Schematicky se může znázorňovat jako obraz hvězd na obloze. Jednotlivci zde upřednostňují vlastní potřeby před loajalitou k organizaci. Příkladem může být sdružení advokátů.

### **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Tato kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém firma funguje. Kultura každé organizace se odvíjí od dvou faktorů – od míry rizika spojeného s typem činnosti a rychlostí, s jakou se dostavuje zpětná vazba. Rozlišují se čtyři základní typy kultury – kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kulturu.

**Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho**

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		<b>míra rizika</b>	

Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

**Kultura drsných hochů** je kultura individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko a dostávají rychlou zpětnou vazbu ohledně správnosti svého rozhodnutí a činů.

**Kultura tvrdé práce** je typická pro firmy, které podstupují jen minimální rizika, vzhledem k omezení vyplívající z nutnosti dodržovat pravidla v oblasti hygieny, bezpečnosti apod. Potřebují rychlou zpětnou vazbu ve smyslu spokojenosti zákazníků.

**Kultura sázky na budoucnost** je typická pro firmy, kde je riziko rozhodování velké, ale zpětná vazba velmi pomalá.

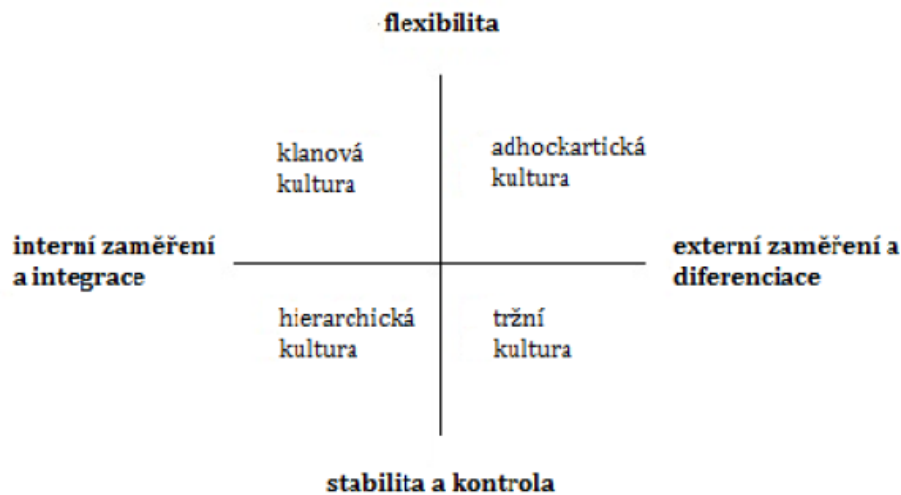
**Procesní kultura** má nízké riziko a malou nebo žádnou zpětnou vazbu. Pracovníci se více soustředují na to, jak věci dělají, než co dělají. Mezi uznávané hodnoty patří správný postup, technická dokonalost, přesnost.

### **Typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona**

Tato typologie je založena na modelu soupeřících hodnot. Základními dvěma dimenzemi jsou flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Pomocí

uvedených dimenzí je autory vymezena kultura klanová, hierarchická, adhokratická a tržní.

**Obrázek 4: Model soupeřících hodnot podle (podle Cameron a Quinn)**



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

**Klanová kultura** charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí, sdílení hodnot a cílů, týmové myšlení. Vedoucí zastávají roli rodičů a organizaci stmelují. Za prvořadé je v organizaci považována týmová práce.

**Hierarchická kultura** představuje formalizované a strukturované prostředí, zdůrazňuje postupy a předpisy. Stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Za nejdůležitější je považován bezproblémový a hladký chod organizace, cílem je stabilita a efektivnost.

**Adhokratická kultura** definuje pracoviště, které je dynamické a tvůrčí. Lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátory. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu. Důraz je kladen na vyvíjení nových a unikátních produktů a služeb.



**Tržní kultura** je charakteristická pro organizaci, která je orientovaná na výsledky, v níž jsou lidé soupeřiví a zaměřují se na cíle. Vedoucí pracovníci jsou přísní a vyžadující konkurenci. Úspěch je definován získáním tržního podílu. Stylem, který převládá, je soutěživost.

### **3.2.6 Síla podnikové kultury**

Celkové koncepce podnikové kultury předpokládá, že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků a že má vliv na vnitřní organizaci a řízení. Důležitá je otázka, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází.

Silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů ve firmě. Na rozdíl od slabé, kde je vliv jen málo zřetelný.

Síla a slabost podnikové kultury souvisejí s její diferenciací na dílčí subkultury. Jedná se o poměrně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnostmi, které vznikají mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (Srpková, Řehoř, 2010).

Silná firemní kultura musí splňovat určitá kritéria, která jsou popsána například Srpkovou a Řehořem (2010).

#### **Přesvědčivost**

Jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutně žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné.

#### **Rozšířenost**

Celý komplex firemní kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jednotlivými jejími prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem.

## **Zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace jednotlivých firemních hodnot, vzorů, norem jednání. Když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech, nebo alespoň většiny, můžeme mluvit o tom, že je silná.

### **3.2.7 Změna podnikové kultury**

Ve většině odvětví neexistuje příliš silný tlak na změnu podnikové kultury, proto bývá snadnější tuto změnu odkládat. Lidé se často obávají, že změna nebude mít pozitivní následky. Změny se dělají proto, aby bylo možné při stále menších nákladech vytvářet lepší výrobky či služby. Flexibilní firmy s přizpůsobivými kulturami představují nesmírně mocné konkurenty (Kotter, 2015).

Změna podnikové kultury je dlouhodobým procesem, kde hrají klíčovou úlohu manažeři, obzvláště ti, kteří působí v první linii. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají necitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. Změny firemní kultury souvisí s přizpůsobením podniku vnějšímu okolí. Management firem se snaží mít vnější vlivy pod kontrolou (konkurenci, změny technologií, právní rámec podnikání apod.). V některých podnicích se tyto změny provádějí často s předstihem. Je však nutno o tom přesvědčit pracovníky, neboť právě změna jejich výkonnosti, jejich jednání a chování vedou ke stanovenému cíli (Šigut, 2004).

**Úvahy o změně podnikové kultury jsou spojené s následujícími okolnostmi, kdy:**

- využitá kultura neodpovídá změně podmínek v prostředí,
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou,
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řadové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku,

- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává (Šigut, 2004).

**Před zahájením procesu změn podnikové kultury je nutno:**

- analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu,
- formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu,
- porovnat stávající podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik,
- určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny (Šigut, 2004).

## **4. Praktická část**

Praktická část se soustředí na podnikovou kulturu vybraného podniku. V první řadě je popsána charakteristika daného podniku. Dále je uvedeno vyhodnocení dat, která byla získána pomocí dotazníkového šetření, pozorování a prozkoumáním interních dokumentů. Na základě toho je zhodnocena současná situace podnikové kultury a zjištěny její nedostatky.

### **4.1 Charakteristika vybraného podniku**

S&T CZ patří do nadnárodní skupiny S&T AG, předního evropského dodavatele řešení a služeb v oblasti informačních technologií se sídlem v Rakousku. Společnost se zaměřuje na komplexní dodávky systémů pro výrobní podniky, finanční instituce, energetiku, telekomunikace a státní správu a samosprávu. Realizuje a řídí projekty pro centrály významných nadnárodních společností zejména ve střední a východní Evropě. Skupina S&T zaměstnává přibližně 1600 zaměstnanců a má pobočky v 19 evropských zemích. V České republice jsou pobočky v Praze, Brně, Liberci, Plzni, Ostravě, Pardubicích a Českých Budějovicích.

#### **4.1.1 Historie**

S&T CZ hrdě navazuje na svou předchůdkyni, společnost ICL (International Computers Limited). Ta v tehdejší Československu působila od roku 1968. Ve Velké Británii, mateřské zemi ICL, sahá historie firmy až do roku 1902. Díky této kontinuitě má S&T (společně s firmou IBM) jednu z nejstarších tradic v oboru informačních technologií v České republice. Pod svým jménem působí skupina S&T v České republice od roku 1999, v minulosti vystupovala také pod názvy Fujitsu Services.

#### **4.1.2 Strategické směry a cíle**

Pro rok 2016 jsou definovány strategické směry rozvoje společnosti, které směřují zejména do aktuálních oblastí infrastrukturní a aplikační bezpečnosti, komplexních dodávek síťové infrastruktury, dále pak z pohledu S&T CZ tradiční outsourcing, konzultace, individuální softwarová řešení. Jsou také definovány klíčové segmenty trhu, na

které se společnost zaměří – výroba, finanční sektor, energetika a státní správa. Tato růstová strategie bude podpořena pokračujícím náborem pracovníků nebo i možnou akvizicí.

Ke dlouhodobým cílům společnosti patří i orientace na Smart Grif (chytré sítě), podporované evropskou unií i vládním programem rozvoje energetiky. Vedení mateřské společnosti od roku 2014 buduje strukturu partnerských organizací, která bude připravena pokrýt požadavky na návrhy, projekty a realizace jak technických, tak i programových a řídicích komponent systému.

#### **4.1.3 Pobočka v Praze**

Pro praktickou část byla vybrána pobočka firmy S&T CZ v Praze, která se nachází v budově City Empiria, která je třetí nejvyšší budovou Česka. Tato budova stojí v bezprostřední blízkosti stanice metra Pankrác. Na této pobočce pracuje celkem 50 zaměstnanců.

Organizační struktura je v příloze pod číslem 3.

## 4.2 Vlastní výzkum

V této kapitole jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Interpretace výsledku je pomocí grafů. Další kapitola je vypracována na základě zúčastněného pozorování a prozkoumání interních dokumentů. V závěru jsou představeny zjištěné poznatky.

### 4.2.1 Dotazníkové šetření

Jelikož zde pracuje mnoho zaměstnanců a bylo by obtížné zastihnout všechny, po konzultaci s HR oddělením bylo vybráno 26 zaměstnanců z různých oddělení na odlišných pozicích, kterým byl dotazník poskytnut. Návratnost byla 100%. Pro výpočet byl použit níže zobrazený vzorec. Výsledek nám říká, kolik lidí průměrně použilo danou odpověď v tomto okruhu.

Obrázek 5: Vzorec výpočtu

$$\text{Průměr} = \frac{\text{suma odpovědí pro danou možnost za všechny otázky}}{\text{suma počtu otázek}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník se nachází v příloze pod číslem 1.

Tabulky s výsledky dotazníkového šetření a výpočty se nachází v příloze pod číslem 2.

### 4.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku je znázorněno graficky, jednotlivé grafy jsou okomentovány a zhodnoceny.

#### Identifikační informace

Celkem bylo tázáno 16 mužů a 10 žen. Pokud se podíváme na firmu jako na celek, je zde větší počet mužů než žen, a to i v téměř stejném poměru jako byla určitá část

zaměstnanců tázána. Jelikož jde o společnost, která se zabývá informační technologií, je zde větší počet mužů pravděpodobný.

Další otázka se týkala věkové struktury. Pouze pět zaměstnanců se řadí do kategorie pod 25 let. Nejvíce respondentů je ve věku 25 – 40 let. Jedná se zde o jedince již se zkušeností a vysokou produktivitou. Nad 40 let bylo pouze šest dotazovaných.

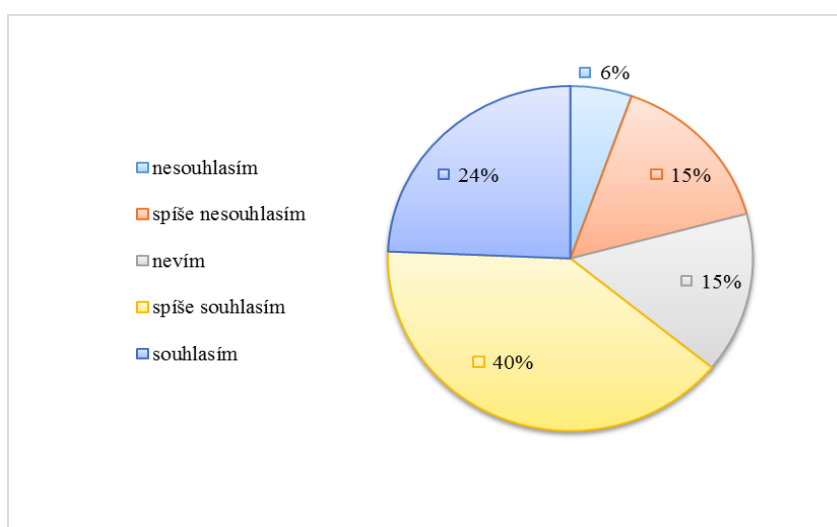
Co se týče délky pracovního poměru mezi firmou a zaměstnanci, tak nejvíce respondentů pro danou společnost pracuje déle jak dva roky. Ti jsou již s danou firemní kulturou dobře seznámeni a jejich odpovědi měly veliký vliv na celkové výsledky. Jeden až dva roky pro danou společnost pracuje pět respondentů a celkem sedm odpovídajících je v dané firmě méně jak rok.

V otázce ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání byly použity jen dvě odpovědi, a to středoškolské s maturitou či vysokoškolské. Odpovědi byly zodpovězeny v poměru 1:1. Na pracovní pozice v této společnosti je potřeba do každého oddělení vzdělání s určitým zaměřením, od účetnictví přes personalistiku po marketing.

## Kategorie I. : Zapojení zaměstnanců do rozhodování, komunikace manažera se zaměstnancem

V této kategorii jsem se snažila porozumět, do jaké výše může zaměstnanec ovlivňovat rozhodování ve firmě a jaká je komunikace mezi manažerem a zaměstnancem.

**Graf 1: Zapojení zaměstnanců do rozhodování, komunikace manažera se zaměstnanci**



Zdroj: Vlastní zpracování

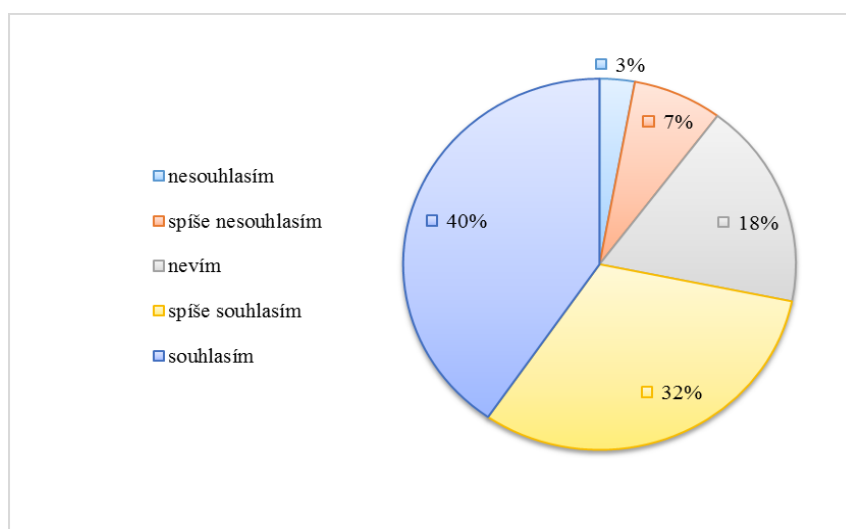
V této kategorii byly použity všechny odpovědi, ale nejčastěji byla reakce zaměstnanců spíše pozitivní. 40% dotazovaných reagovalo odpovědí „spíše souhlasím“ a 24% „souhlasím“, tzn. celkem je 64% zaměstnanců spokojeno s jejich stávajícím zapojením do rozhodování a vzájemnou komunikací mezi nimi a manažery. Zaměstnanci jsou spokojeni se zpětnou vazbou od nadřízeného, nemají strach si říct o radu či podporu. Nicméně 36% respondentů odpovědělo neutrálně či nesouhlasem. Podle získaných odpovědí si zaměstnanci nejsou jisti v přijímání jejich názoru s respektem, v efektivní a včasné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a ve sdílení informací mezi všemi, kterých se týkají. 17 dotazovaných nesouhlasí s faktem, že by měli přístup k organizačnímu rozhodování. Celkově byla nejvíce použita odpověď „spíše souhlasím“ a nejméně „nesouhlasím“.



## Kategorie II. : Vzájemná komunikace v týmu, spolupráce, kolegiálnost

Tato kategorie se soustředila na pocity zaměstnanců ohledně jejich práce v týmu, vzájemné komunikace a podpory.

**Graf 2: Vzájemná komunikace v týmu, spolupráce**



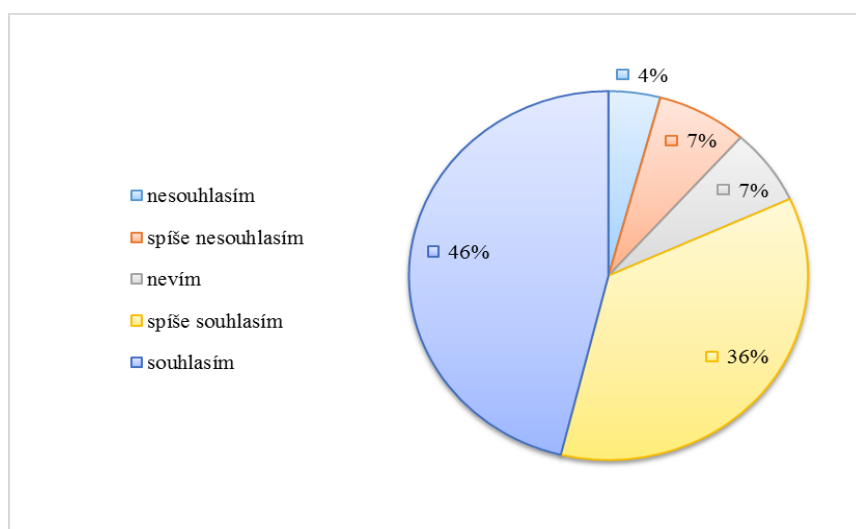
Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled lze z grafu vidět, že míra spokojenosti v oblasti spolupráce, podpory a komunikace mezi členy v týmu je na velmi dobré úrovni. Celkem 72% pozitivních odpovědí dokazuje, že firma má kvalitně poskládané týmy, které spolu dokáží spolupracovat. I přes to se ve firmě najdou lidé, kteří by raději pracovali individuálně nebo si nejsou jisti dostatečnou podporou kolegů.

### Kategorie III. : Pracovní faktory, role jasnosti

Tato kategorie poskytuje informace ohledně porozumění vlastního postavení zaměstnanců v týmu či v oddělení, ve kterém pracuje.

**Graf 3: Pracovní faktory, role jasnosti**



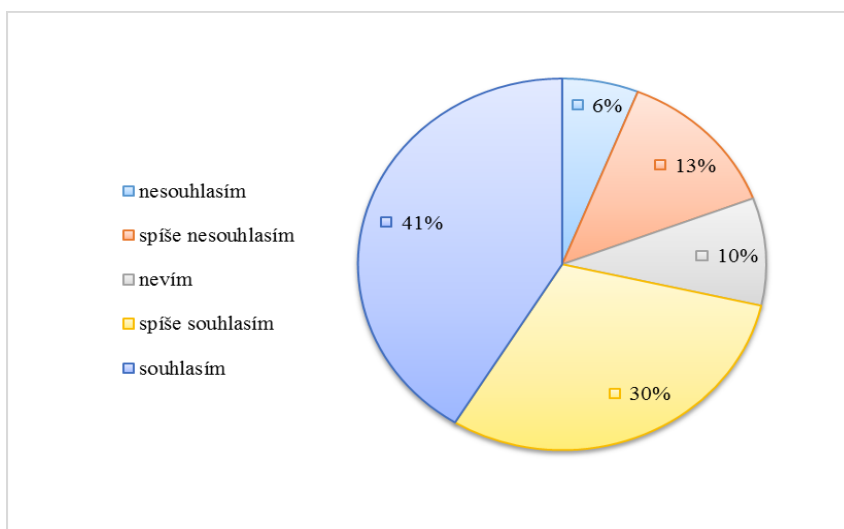
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se budeme soustředit na náplň práce zaměstnanců, jak rozumí svým úkolům a jak jsou se svojí prací spokojeni, tak nám vycházejí opět velmi dobré výsledky. Téměř 82% dotazovaných má pozitivní názor. Někteří respondenti si nejsou jisti podporou v rozvoji nových efektivních postupů v jejich náplni práce, další by raději neměli tak velikou zodpovědnost jako je na ně nyní vystavena.

#### Kategorie IV. : Psychická pracovní kondice, infrastruktura

Předposlední kategorie se zaměřuje na psychickou pracovní kondici zaměstnanců, na infrastrukturu, která jim může pomoci k efektivnější práci.

**Graf 4: Psychická pracovní kondice, infrastruktura**



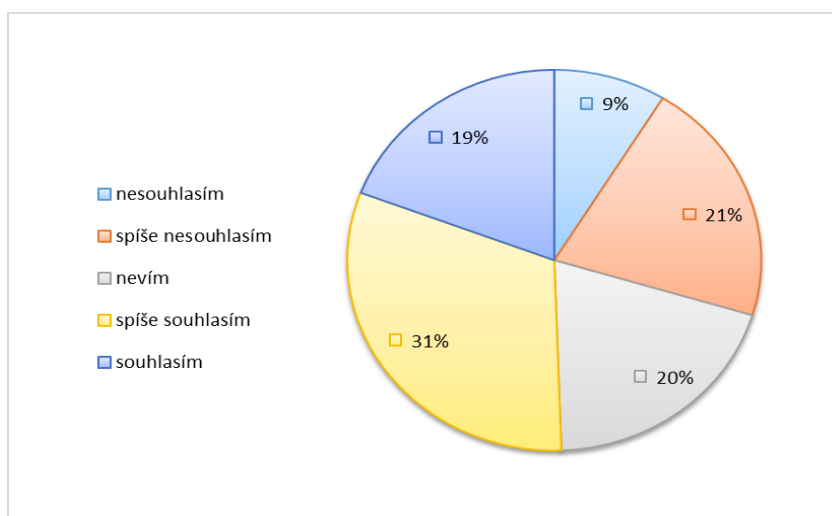
Zdroj: Vlastní zpracování

Celková míra spokojenosti 71% dokazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují. I přes to je zde poměrně velká míra nejistoty a nesouhlasu. Tato výše 29% je ovlivněna nekvalitní zaměstaneckou kantýnou a vjemem zaměstnanců, že není dostatečně postaráno o jejich zdraví a bezpečnost na pracovišti.

## Kategorie V. : Výplata, benefity

Poslední kapitola je věnována jedné z nejpodstatnějších věcí pro zaměstnance, a to výplatám a zaměstnaneckým benefitům. Byly vybrány pouze základní body k získání podstatných informací.

**Graf 5: Výplata, benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv se zde jedná o jeden z článků, který v poměrně velkém rozměru ovlivňuje komplexní pohled zaměstnanců na firmu, míra spokojenosti je zde pouhých 50%. Zaměstnanci by uvítali vyšší postupné zvyšování výplaty, a s tím i související lepší komunikaci s nadřízeným ohledně této záležitosti. Dále nesouhlasí s komplexním výplatním balíčkem a s benefity, které jsou jim poskytovány.

### 4.2.3 Zúčastněné pozorování

V této firmě pracuji na částečný úvazek přes dva roky a za tu dobu jsem měla možnost poznat jak to uvnitř chodí.

Níže jsou popsána teoretická východiska v praxi. Mezi jednotlivé prvky podnikové kultury patří základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty.

Jelikož základní předpoklady jsou zafixované představy, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé, nepochybnitelné a fungují zcela automaticky a nevědomě a je obtížné je identifikovat, tak si můžeme jako příklad uvést, že lidé zde rádi pracují v kolektivu.

Mezi nejdůležitější hodnoty patří kvalitní výběr kvalifikovaných a do kolektivu zapadajících zaměstnanců, kteří se soustředí na zákazníka a kvalitu poskytovaných služeb.

Dále bych ráda upozornila na některé artefakty materiální povahy. Jak již bylo zmíněno, tak pražská pobočka firmy S&T CZ se nachází na Praze 4 na Pankráci v těsné blízkosti zastávky metra Pankrác, a to v budově City Empiria, kde má kanceláře několik dalších firem. Po vystoupení z výtahu je možnost hned zahlédnout logo společnosti na zdi a recepci laděnou do modro-bíla, jelikož modrá a bílá jsou poznávacími barvami. Kanceláře jsou dokola firmy, především se jedná o openoffice. Určitou nevýhodou je vyšší počet zaměstnanců v kancelářích. K dispozici jsou tři zasedací místnosti, z čehož jedna je plná počítačů určených ke školení. Tento počet je nevyhovující, a to ze dvou důvodů. Prvním je vysoký počet schůzek a meetingů. Druhým důvodem je již zmíněný značný počet zaměstnanců v kancelářích, takže když spolu chtějí dva diskutovat ohledně určité objednávky, vyhledávají prostory mimo svoji kancelář. Všichni zaměstnanci mají k dispozici multifunkční tiskárny i kopírky, skartovačku, stroj na kroužkovou vazbu při svazování dokumentů, dataprojektory. Firma disponuje malou a velkou kuchyňkou. V každé se nachází lednice s mrazákem, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, nádobí i příbory, kávovar a čaje. Ve velké kuchyňce je navíc myčka a přístroj na filtrování a ohřívání vody. Vybavení kuchyňek by žádalo obnovení. Chybí ale místnost či vymezený

prostor ke stravování. Ve stojanu po vstupu do firmy jsou informační brožury, které jsou opět laděny do modré a bílé. Čtvrtletně nově vychází časopis S&T LIFE, který vypovídá o podstatných změnách a úspěších firmy. Dále rozebírá fungování vybraného oddělení a soustředí se na zájmy jednoho ze zaměstnanců. Pokud chce kdokoliv vidět výroční zprávu, tak je veřejně dostupná a přehledná pro každého.

Mezi artefakty nemateriální povahy patří například firemní zvyky. Každoročně se pořádá firemní večírek, na který jsou pozváni zaměstnanci ze všech poboček. Mezi zaměstnanci je to jedna z nejoblíbenějších akcí, protože se mohou všichni sejít mimo pracovní prostředí. Další oblíbenou akcí je výlet na Živohošť, kde jsou dostupné různé vodní aktivity, minigolf, grilování. Zde se zaměstnanci opět sejdou v uvolněnějším prostředí, což napomáhá k utužování vztahů. Během roku je pořádáno několik akcí pro jednotlivé týmy jako odměna za odvedenou práci a dále jsou organizovány akce pro klienty. Většina zaměstnanců se schází společně i mimo pracovní dobu. Dalším zvykem je blahopřání zaměstnanců k narozeninám či jiným událostem.

Mezi nepsaná pravidla chování můžeme zařadit běžná základní pravidla, jako je pozdravení při příchodu, poprosení a následné poděkování, rozloučení při odchodu. Téměř u všech zaměstnanců nechybí základní vychování, nicméně občas se najdou tací, kteří na něj zapomínají.

### **Výhody pro zaměstnance**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80Kč, kde 40Kč hradí zaměstnavatel a zbytek je strháván zaměstnancům ze mzdy. Nárok na stravenky má zaměstnanec, který pracuje na plný úvazek a je v práci déle jak 5 hodin.

Třikrát do roka mají zaměstnanci nárok na tzv. sick day, což je placené volno ze zdravotních či osobních důvodů. Pokud zaměstnanec nevybere žádný nebo některý z těchto dnů, tak ale nemá nárok na bonusové finanční ohodnocení. Každý má nárok na dovolenou ve výši 25 dnů v roce.

Mezi další výhody patří příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří nemají služební auto, a to ve výši 1500Kč.

Pokud má zaměstnanec zájem o lekce anglického jazyka, má možnost využít několik lektorů, kteří dochází do firmy. Hodiny mívají většinou po 2-3 lidech, někteří individuálně. Firma na lekce přispívá 50% z částky.

#### **4.2.4 Závěr vlastního výzkumu**

Na základě odpovědí zaměstnanců a vlastního pozorování lze uvést několik poznatků. Podniková kultura je zde na velmi dobré úrovni, značně převyšují pozitivní ohlasy. Společnost má jasně stanovené cíle, kterým zaměstnanci rozumí a snaží se je naplňovat. Zaměstnanci znají náplň své práce. Funguje zde obousměrná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Zaměstnanci raději pracují v týmu, než sami, neboť zde funguje dobrá týmová spolupráce. Všichni se snaží navzájem podporovat.

Navzdory většího počtu kladných reakcí zaměstnanců bylo shledáno několik nedostatků. Přestože funguje obousměrná komunikace, neprobíhá vždy včas a informace nejsou sdíleny se všemi, kdo by je měli znát. Zaměstnanci si nejsou jisti, zda jsou jejich názory brány vážně, jelikož si nemyslí, že jsou jejich zpětné vazby využívány k rozvoji společnosti. Co se týče infrastruktury, je vyjádřen značný nesouhlas s kanceláři, jelikož nejdou nikde otevřít okna. Protože většina zaměstnanců považuje svoji práci za těžkou sedavou, chybí jim benefity, které by se soustředily na jejich zdraví. Posledním negativním poznatkem je vyšší počet lidí v kancelářích a naopak malý počet zasedacích místností.

### 4.3 Návrh řešení

Na základě analýzy současného stavu podnikové kultury je navrženo zlepšení v následujících oblastech: komunikace, benefity, pracovní prostředí.

#### **Komunikace**

Vzhledem k vysokému počtu lidí v týmech je občasným problémem ne příliš včasná komunikace a nerovnoměrné rozprostření informací.

Možným řešením je zavedení menších porad určitý den v týdnu na začátku pracovní doby. Důležité je, aby byl stanoven čas zahájený porady a doba jejího trvání. Porada by začala úvodním slovem, dále by následovalo shrnutí událostí, které se staly od poslední porady (zlepšení, zhoršení, naplnění cílů,...), poznámky od vedení, připomínky ze strany zaměstnanců, následná diskuze a rozdělení úkolů do další porady. Zápis z těchto malých porad by byl rozeslán všem z daného oddělení na email nebo by mohla být vytvořena nástěnka, kde by se dané informace vyvěsily.

Díky těmto poradám by byl lépe využit potenciál znalostí schopností zaměstnanců. Zvýšil by se pocit souznění s podnikem, jejich návrhy by se začaly využívat k rozvoji firmy a nabyli by pocitu, že mají vliv na vedení firmy.

Dvakrát do roka by mohla být uspořádána velká porada pro všechny zaměstnance dané pobočky, aby se shrnulo průběžně naplňování cílů, výsledky hospodaření a plány do dalšího půl roku.

#### **Benefity**

Vzhledem k tomu, že se v této firmě jedná o práci v kanceláři, tím pádem o práci sedavou, je potřeba se zaměřit na zdraví zaměstnanců a na regulaci stresu, kterému mohou být zaměstnanci vystaveni. Jako řešení se jeví zajištění spolupráce se společností MultiSport Benefit s.r.o. Jedná se o společnost, která se zaměřuje na zaměstnanecké výhody.



Díky kartě MultiSport mohou zaměstnanci využívat sportovní či relaxační centra, kterých je přes 800, a to ve 140 městech ČR. Aktivní odpočinek pomáhá k regulaci stresu, kterému mohou být zaměstnanci firmy S&T CZ v některých situacích vystaveni. Jednou z výhod je možnost založení této kartičky pro jednoho člena rodiny a pro až tři děti do 15 let, takže se aktivní odpočinek může stát i rodinnou záležitostí. Dalším plusem je hromadné využívání aktivit zaměstnanci, takže by se více utužovaly vztahy.

Smlouva se uzavírá písemně a je zde měsíční výpovědní lhůta. Pokud by se ukázalo, že zaměstnanci tuto výhodu dostatečně nevyužívají, lze kdykoliv bez udání důvodu odstoupit.

Cena programu MultiSport je ovlivněna počtem osob, které jsou do programu přihlášeny a modelem financování, který vyplývá z procentuálního rozdělení měsíčních nákladů mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Nejčastěji firma hradí celkové náklady či jsou náklady rozděleny v určitém poměru mezi zaměstnavatele a zaměstnance, kterému je částka strhávána ze mzdy.

Jelikož ve firmě pracuje spousta sportovně založených lidí, tak si myslím, že karta MultiSport by měla úspěch a byla by dobrým pracovním benefitem.

**Obrázek 6: Karta MultiSport**



Zdroj: [www.multisport.cz](http://www.multisport.cz)

## **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí a s ním spojená spokojenost zaměstnanců je pro firmu důležitá, proto je na místě, aby se na ní více zaměřila. Značným problémem je umístění kanceláří v budově, kde je absence možnosti otevřít kdekoliv okna. Ačkoliv jsou všechny kanceláře dostatečně osvětleny venkovním světlem díky velikosti oken, tak klimatizovaný vzduch působí negativně. Často mají zaměstnanci problém s únavou, pálením očí, bolestí hlavy či nachlazením. Dispozice budovy jsou dané, to bohužel ovlivnit nejde. Prvním krokem by mělo být značné vyčištění klimatizace, přes kterou jde vzduch do celé firmy a opravit ji tak, aby reagovala na teplotu v kancelářích a automaticky ji regulovala na nastavenou hodnotu. Nyní se například stává, že pokud jsou celý den obsazené zasedací místnosti, je tam dusno. Klimatizace tuto situaci nepozná, tudíž na ni nereaguje.

Jako řešení se jeví například pořízení ventilačních vložek, které se umisťují do ventilační mřížky, přes kterou proudí vzduch do místnosti. Některé ventilační vložky jsou naplněny speciálními zrny, která jsou tvořena nanočásticemi mořské soli a soli z Mrtvého moře. Při prostupu vzduchu se tyto nanočástice uvolňují a vytvářejí jemně slaný, mořský vzduch. Ten snižuje nemocnost zaměstnanců, odstraňuje bolest hlavy a pálení očí, zvyšuje aktivitu a výkonnost, rychle léčí nachlazení a omezuje šíření virů a bakterií. Dále by bylo vhodné doplnit kanceláře zelenými rostlinami. Ne jenom že by to nabylo na estetice, ale především zvyšují vlhkost vzduchu.

Dalším problémem je vysoký počet zaměstnanců v kancelářích, a s tím související i nízký počet zasedacích místností. S rostoucím počtem nových zakázek vzniká potřeba více schůzek a komunikace s klienty. Ke schůzkám se hodí pouze dvě (třetí je plná počítačů) zasedací místnosti, což je poměrně malé množství. Jak už jsem zmínila, zaměstnanci sedí v kancelářích po více lidech. Proto, pokud chtějí telefonovat, využívají dané zasedací místnosti či chodbu, kde se přehlučují.

Řešením by bylo pronajmutí nových kancelářských prostor, tím by se vyřešily zmíněné problémy, ale firma má s budovou City Empiria smlouvu na několik let. Jednou

z možností je pronajmout další patro v této budově, ideálně přímo pod či nad nynějším. Tím by vznikly další prostory pro zaměstnance a zasedací místnosti.

## 5. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala podnikovou kulturou a jejím cílem byl návrh doporučení v konkrétních oblastech podnikové kultury ve vybrané firmě. Tohoto cíle bylo dosaženo získáním informací pomocí dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování.

Teoretická část byla sepsána na základě studia odborné literatury zabývající se podnikovou kulturou. Byly popsány definice základních pojmů, definice podnikové kultury a její historie, vytváření, struktura, prvky, typologie, obsah a síla, zkoumání, vliv na jedince a změna.

V praktické části byl proveden vlastní výzkum. Podniková kultura ve firmě S&T CZ s.r.o. byla identifikována pomocí dotazníku jakožto nástroje dotazování, kde respondenty byly zaměstnanci firmy. Na základě odpovědí byly sestaveny tabulky a grafy, aby byly výsledky více přehledné. Dále byla použita metoda pozorování. Na základě získaných údajů a poznatků z teoretické části bylo vytvořeno doporučení na zlepšení podnikové kultury ve vybraných oblastech. Z výsledků vlastního šetření byly zjištěny silné stránky podnikové kultury v oblasti stanovených cílů, porozumění zaměstnanců vlastní práci, oboustranné komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, týmové spolupráce a podpory. Nedostatky byly shledány v nevhodné komunikaci, ve špatném sdílení informací, v nedostatečném využívání zaměstnaneckých zpětných vazeb vedením podniku, v rozložení kanceláří a v málo motivujících benefitech.

Návrhem na zlepšení je zajištění menších pravidelných porad před pracovní dobrou pro jednotlivá oddělení, navázání spolupráce se společností MultiSport Benefit s.r.o. a získat tím kartičku na neomezené využití sportovní a relaxačních pro zaměstnance a zvětšit kancelářské prostory pronájemem dalších pater ve stávající budově.

## 6. Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

**ARMSTRONG**, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

**BEDRNOVÁ**, Eva a Ivan **NOVÝ**. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

**MCGRATH**, James a Bob **BATES**. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

**DĚDINA**, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

**FRANKOVÁ**, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

**KARLÖF**, Bengt a Frederik **H. LÖVINGSSON**. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

**KILMANN**, Ralph H., Mary **J. SAXTON** a Roy **SERPA**. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. ISBN 0875896669.

**KOTTER**, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4

**KOZEL**, Roman a a kol. 2005. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0966-X.

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

**LUKÁŠOVÁ**, Růžena a Ivan **NOVÝ**. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

**NOVÝ**, Ivan a Alois **SURYNEK**. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.

**SLAVÍK**, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

**SRPOVÁ**, Jitka a Václav **ŘEHOŘ**. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

**ŠIGUT**, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

**VYSEKALOVÁ**, Jitka a Jiří **MIKEŠ**. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

### **Internetové zdroje**

**Identifying the Roles and Responsibilities of HR in creating a healthy, harmonious, and the best work culture for the employees at workplace in Haailand** [online]. [cit. 2016-9-3]. Dostupné z: [http://www.slideshare.net/venkataviharik?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=ssite&utm\\_source=ssslideview](http://www.slideshare.net/venkataviharik?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=ssite&utm_source=ssslideview)

**Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví** [online]. [cit. 2016-9-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=466903>

**MultiSport Benefit s.r.o.** [online]. [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <https://www.multisport.cz/>

**S&T CZ s.r.o.** [online]. [cit. 2016-9-20]. Dostupné z: <http://www.sntcz.cz/>

### **Ostatní zdroje**

Interní zdroje firmy – příručky, intranet, dokumenty HR

## **7. Přílohy**

### **Příloha č. 1 – Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k analýze podnikové kultury ve Vaší firmě. Výsledky průzkumu budou podkladem pro návrh zlepšení podnikové kultury. Dotazník je zcela anonymní. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou využity zpracování bakalářské práce. Dotazník by neměl trvat více než 10 minut. U každé varianty zaškrtnete jednu Vámi zvolenou odpověď.

Předem děkuji za spolupráci a strávený čas při vyplnění dotazníku.

#### **Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

#### **Věk**

- a) Méně jak 25 let
- b) 25-40 let
- c) Více než 40 let

#### **Délka pracovního poměru**

- a) Méně než 6 měsíců
- b) 6 – 12 měsíců
- c) 1 – 2 roky
- d) Déle jak 2 roky

## Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity/vyučen
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Obrázek 7: Dotazník

1.	Můj manažer je ochoten sdílet proces rozhodování se zaměstnanci.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
2.	Mám přístup k organizačnímu rozhodování.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
3.	Mám volnost dělat důležitá rozhodování ohledně mé práce.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
4.	Komunikace zde probíhá efektivně a včas.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
5.	Informace jsou sdíleny se všemi, kdo by je měli znát.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
6.	Funguje zde obousměrná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
7.	Můj nadřízený mi dává pravidelnou zpětnou vazbu.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
8.	Nemám strach si říct o radu/podporu nadřízenému.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
9.	Firma si váží mých názorů.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
10.	Každého názor je přijímán s respektem.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
11.	Manažeri používají zaměstnanecké zpětné vazby k rozvoji.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
12.	Moje konkrétní práce je důležitá k dosažení úspěchu společnosti.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
13.	Funguje zde dobrá týmová spolupráce.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
14.	Zaměstnanci v mém týmu vzájemně spolupracují.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím



15.	Kolegové se dostatečně podporují.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
16.	Všichni se chtějí zúčastňovat práce v týmu.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
17.	Týmové meetingy jsou prováděny pravidelně.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
18.	Týmový úspěch je oslavován společně.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
19.	V týmu mezi kolegy sem uznáván/a a respektován/a.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
20.	Radši pracuji v týmu než sám/a.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
21.	Všichni v mém oddělení jsou přátelští a podporují ostatní.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
22.	Všechny informace v oddělení jsou sdíleny rovnoměrně.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
23.	Individuální odlišnosti (věk, pohlaví, vzdělání, ...) jsou respektovány.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
24.	Mezi členy týmu je soutěživost za účelem povýšení.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
25.	Naprosto rozumím cílům společnosti.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
26.	Nepochybuji o tom, že co dělám, je velmi důležité.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
27.	Jsem podporován/a v rozvoji nových efektivních postupů, jak dělat svoji práci.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
28.	Množství práce, které mám udělat, je zvládnutelné.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
29.	Výše mé zodpovědnosti je adekvátní.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
30.	V mém oddělení je možnost provádět společně úkoly.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
31.	Beru moji práci jako zajímavou.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
32.	Vím, co je ode mě očekáváno.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
33.	Rozumím denním úkolům mého oddělení.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
34.	Moje práce i odpovědnost jsou jasně dány.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
35.	Moje práce je stálá a vyrovnaná.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím

36.	Celková infrastruktura, kterou poskytuje podnik, je uspokojivá (klimatizace, hygiena, osvětlení, čistota)	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
37.	Jsou poskytovány adekvátní zdroje k dokončení práce.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
38.	Můžu si přizpůsobit pracovní místo tak, aby mi to vyhovovalo.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
39.	Moje pracovní doba je flexibilní.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
40.	Firma vyjadřuje zájem o mé zdraví a bezpečnost práce na pracovišti.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
41.	V zaměstnanecké kantýně se dobře najím.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
42.	Ve firmě mám stálý přístup ke kávě, vodě a čaji.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
43.	Moje výplata odpovídá mé práci.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
44.	Postupné zvyšování mzdy je uspokojivé.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
45.	Výplatní balíček splňuje mé očekávání.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
46.	Firemní benefity jsou vyhovující.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
47.	Moje práce je ohodnocena férově.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
48.	Zaměstnanecké benefiční programy jsou všem dostupné.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím
49.	Když se cítím nedostatečně finančně ohodnocená/ý, můžu to probrat s mým nadřízeným.	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 2 – Výsledky dotazníkového šetření

**Tabulka 1: Pohlaví**

muž	žena
16	10

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 2: Věk**

Méně jak 25 let	25 - 40 let	Více jak 40 let
5	15	6

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 3: Délka práce pro tuto společnost**

Méně než 6 měsíců	6 - 12 měsíců	1 - 2 roky	Více jak 2 roky
4	3	5	14

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání**

Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
13	13

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5: Zapojení zaměstnanců do rozhodování, komunikace manažera**

č. otázky	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím	počet respondentů
1	0	6	5	9	6	26
2	10	7	0	6	3	26
3	1	7	2	7	9	26
4	1	8	2	12	3	26
5	1	7	4	9	5	26
6	0	1	0	14	11	26
7	0	3	1	17	5	26
8	0	0	1	7	18	26
9	1	0	11	10	4	26
10	1	3	9	11	2	26
11	1	1	9	13	2	26
12	1	5	3	9	8	26
	1,42	4,00	3,92	10,33	6,33	26

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 6: Vzájemná komunikace v týmu, spolupráce**

č. otázky	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím	počet respondentů
13	0	4	2	11	9	26
14	0	0	0	7	19	26
15	0	1	2	9	14	26
16	0	2	12	7	5	26
17	3	1	5	4	13	26
18	1	2	12	1	10	26
19	0	3	5	12	6	26
20	2	3	2	11	8	26
21	0	0	4	6	16	26
22	1	4	5	10	6	26
23	1	1	2	12	10	26
24	1	2	5	8	10	26
	0,75	1,92	4,67	8,17	10,50	26,00

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 7: Pracovní faktory, role jasnosti**

č. otázky	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím	počet respondentů
25	1	2	3	13	7	26
26	1	3	2	9	11	26
27	0	3	4	11	8	26
28	1	1	1	12	11	26
29	4	0	0	11	11	26
30	1	2	3	10	10	26
31	2	0	0	9	15	26
32	0	1	2	9	14	26
33	0	1	1	7	17	26
34	0	1	1	5	19	26
35	2	7	2	6	9	26
	1,09	1,91	1,73	9,27	12,00	26,00

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 8: Psychická pracovní kondice, infrastruktura**

č. otázky	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím	počet respondentů
36	1	3	0	12	10	26
37	0	2	4	8	12	26
38	1	1	2	14	8	26
39	1	4	1	8	12	26
40	0	6	5	7	8	26
41	8	8	5	3	2	26
42	0	0	0	3	23	26
	1,57	3,43	2,43	7,86	10,71	26,00

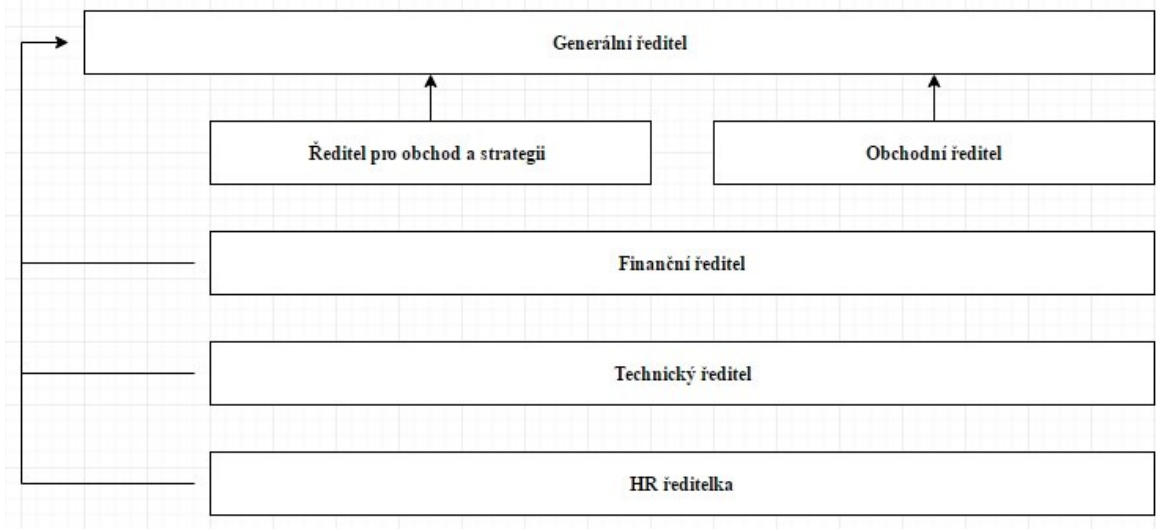
Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 9: Výplata, benefity**

č. otázky	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	nevím	spíše souhlasím	souhlasím	počet respondentů
43	0	6	2	11	7	26
44	5	5	9	3	4	26
45	3	9	6	7	1	26
46	2	9	2	12	1	26
47	0	6	4	10	6	26
48	3	3	6	7	7	26
49	3	0	7	7	9	26
	2,29	5,43	5,14	8,14	5,00	26,00

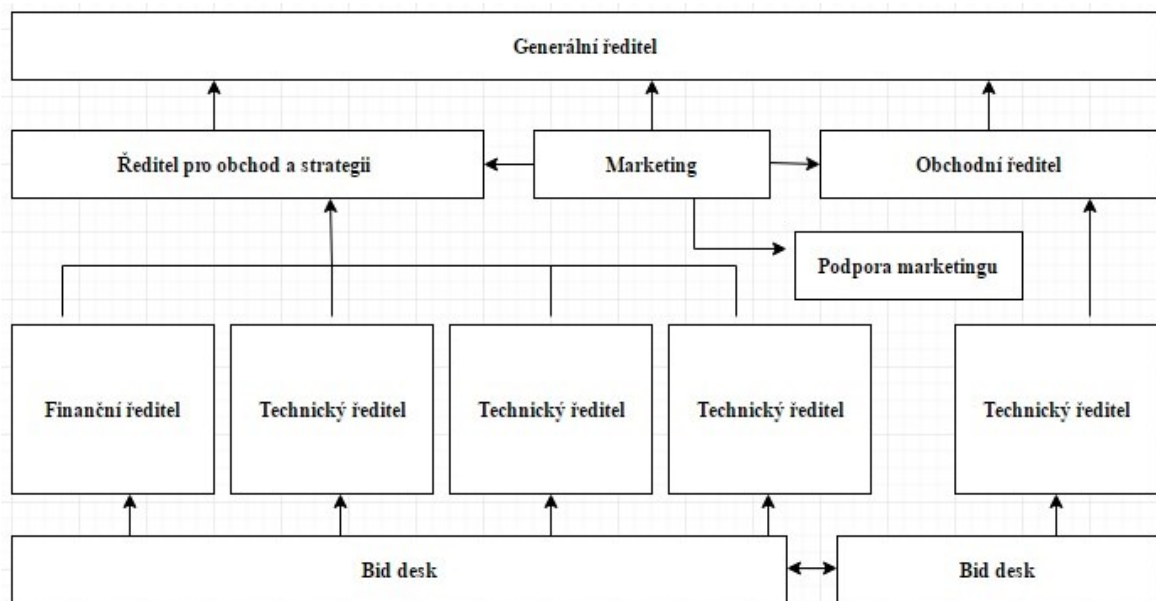
Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 8: Organizační struktura managementu**



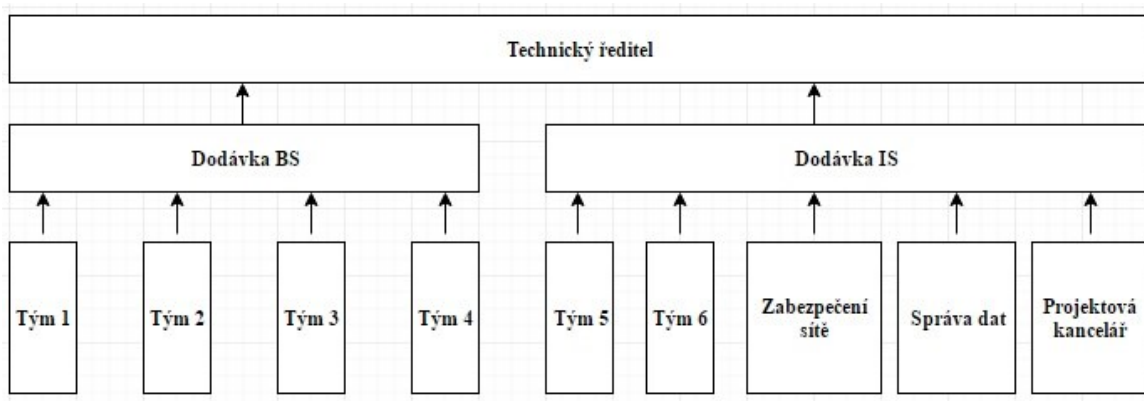
Zdroj: Interní zdroj firmy, vlastní zpracování

**Obrázek 9: Organizační struktura obchodního týmu**



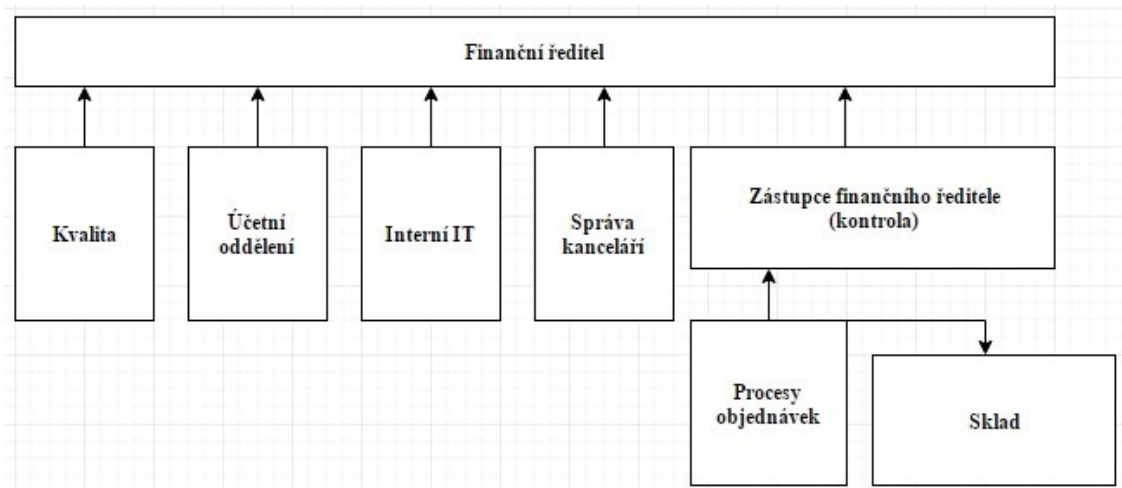
Zdroj: Interní zdroj firmy, vlastní zpracování

**Obrázek 10: Organizační struktura technického týmu**



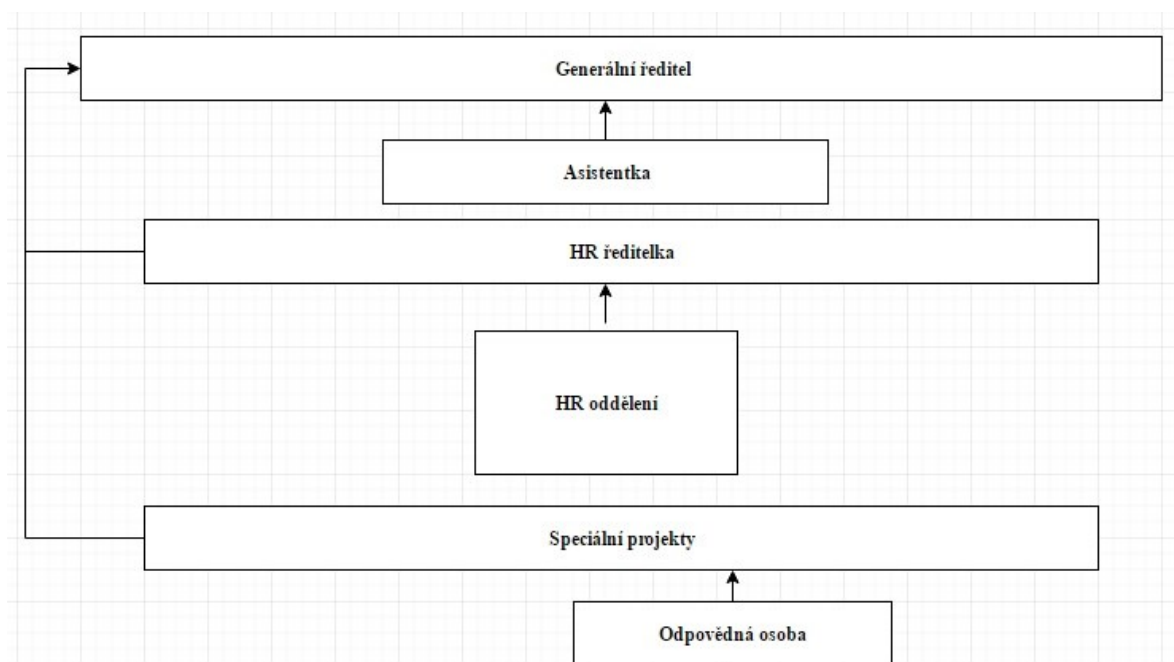
Zdroj: Interní zdroj firmy, vlastní zpracování

**Obrázek 11: Organizační struktura finančního týmu**



Zdroj: Interní zdroj firmy, vlastní zpracování

**Obrázek 12: Organizační struktura HR týmu, speciální projekty**



Zdroj: Interní zdroj firmy, vlastní zpracování