

Analýza lidských zdrojů a firemní kultury

Jana Grossmannová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Grossmannová**
Osobní číslo: **M110256**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza lidských zdrojů a firemní kultury**

Zásady pro vypracování:

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu s danou problematikou související.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou společnost.
- Popište personální činnosti v organizaci.
- Provedte dotazníkové šetření ve vztahu k firemní kultuře.
- Zhodnoťte výsledky dotazníkového šetření.
- Uvedte vyplývající závěry a navrhněte možné způsoby zlepšení firemní kultury.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: teorie a praxe. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Těšina**


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2014

J. Štrobmannová

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se bude zabývat analýzou lidských zdrojů a firemní kultury konkrétní organizace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy a definice např.co jsou to lidské zdroje, firemní kultura či marketingový výzkum, od kterých se budou odvíjet jednotlivé kapitoly s nimi související. V praktické části bude nejprve charakterizována společnost, ve které byla bakalářská práce zpracována. Pak budou charakterizovány některé personální činnosti. Konec této části bude věnován vyhodnocení dotazníkového šetření, závěrům a doporučení z nich vyplývajících.

Klíčová slova: lidské zdroje, firemní kultura, marketingový výzkum, motivace, dotazník

ABSTRACT

Bachelor thesis will deal with the analysis of human resources and corporate culture of a particular organization. Thesis divided into theoretical and practical part. In the theoretical part will be defined the basic terms and definitions such as what are the human resources, corporate culture and marketing research, from which will depend on the individual charter related. In the practical part will be characterized firm in which the thesis was processed. Then will be characterized some of human resource functions. The end of this part will be dedicated to the evaluation of the survey, conclusions and recommendations.

Keywords: human resources, corporate culture, marketing research, motivation, questionnaire

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce, jež mi po celou dobu poskytoval odborné rady a připomínky. Také bych ráda poděkovala vedení společnosti za poskytnutí přístupu k firemním dokumentům, a také zaměstnancům společnosti, kteří byli součástí mého dotazníkového šetření.

V neposlední řadě mé poděkování patří také Ing. Haně Brišové, za její čas a odborné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI	11
1.1 VYMEZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	13
1.2.1 Motivování	14
1.2.2 Zaměstnanecké výhody	14
1.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	15
1.3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16
1.3.2 Vztahy na pracovišti	16
2 FIREMNÍ KULTURA	18
2.1 CO TO JE FIREMNÍ KULTURA, Z ČEHO SE SKLÁDÁ	18
2.2 DEFINOVÁNÍ A TYPOLOGIE KULTUR.....	19
2.3 PROVÁZANOST FIREMNÍ KULTURY A LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	21
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY	21
3.1.1 Fáze marketingového výzkumu.....	21
3.1.2 Kvantitativní marketingový výzkum.....	22
3.2 DOTAZNÍK	22
3.2.1 Konstrukce dotazníku.....	23
3.2.2 Formální úprava dotazníku.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 POPIS ORGANIZACE	27
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	27
5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	29
5.1 PRACOVNÍ DOBA, PÉČE O ZAMĚSTNANCE, VZDĚLÁVÁNÍ A JEJICH ROZVOJ.....	29
5.1.1 Pracovní doba	30
5.1.2 Péče o zaměstnance	30
5.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	31
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	34
6.1 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	35
6.2 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A NAVRŽENÍ ZLEPŠENÍ	50
6.2.1 Cíle a hypotézy	50
6.2.2 Doporučení a návrhy zlepšení	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

Jak již samotný název napovídá, práce se bude zabývat zkoumáním lidských zdrojů a firemní kultury konkrétní organizace. Teoretická část bude nejprve definovat oblast lidských zdrojů. Následovat budou personální činnosti, jimž je v dnešní době přikládán největší důraz, jedná se o motivaci zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

Péče o zaměstnance je fenoménem dnešní doby, jelikož motivovaný pracovník je zároveň spokojeným, z čehož také plyne, že je efektivním a tudíž pro společnost žádoucím a přínosným. Motivačních faktorů je nepřehledné množství, ne nutně všechny musí mít finanční podstatu. Tohoto by si měl být vědom každý vedoucí pracovník či personalista.

Následovat bude péče o zaměstnance, ta se bude zaměřovat především na vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a vztahy na pracovišti. Pracovníci ale i vedení či majitelé společností těmto vztahům také přikládají vážnost, jelikož pozitivní vztahy na pracovišti dokážou zaměstnance motivovat k práci samotné či k tomu, aby do práce nechodili znechuceni a vykonávali ji s elánem, nikoliv pouze z „donucení“ kvůli financím.

Další část bude zaměřena na firemní kulturu, její definování, určení základních prvků a typologií, jež byly v historii definovány. Bude také uvedeno, čím se vyznačuje silná firemní kultura v neposlední řadě bude uvedena provázanost mezi touto a lidskými zdroji.

Závěr teoretické části bude věnován marketingovému výzkumu, konkrétně bude popsán celý proces tohoto výzkumu, blíže pak bude specifikován kvantitativní výzkum. Poměrná část bude věnována dotazníku, jeho konstrukci, dále budou uvedeny základní druhy otázek, které se v tomto mohou vyskytnout také základy konstrukce a formální úpravy.

V praktické části bude blíže charakterizována společnost, její organizační struktura a také vybrané personální činnosti. Hlavním bodem této části bude dotazníkové šetření, pomocí něhož budou potvrzeny, příp. vyvráceny stanovené hypotézy týkající se osoby vedoucího, jeho stylu řízení a také povahy firemní kultury. Výstupem tohoto bude grafická interpretace získaných poznatků a v neposlední řadě budou uvedena doporučení, pro konkrétní společnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

Lidské zdroje představují základní stavební kámen každé organizace, ať už jde o malou či nadnárodní společnost. Lidský faktor je nenahraditelnou součástí společnosti, o niž je nutno náležitě pečovat, rozvíjet její potenciál, jen takto se může zdokonalovat. Lidské zdroje jsou reprezentovány všemi pracovníky společnosti. Jsou jedním z hlavních faktorů zajišťující konkurenční výhodu, jež zlepšuje postavení společnosti na trhu. Proto bude následující kapitola věnována právě lidským zdrojům, péči o ně, jejich motivaci a také jejich vzdělávání a dalšímu rozvoji.

1.1 Vymezení lidských zdrojů

Jak uvádí Sakslová(2006, str. 30) pojem řízení lidských zdrojů se začal rozvíjet nejprve ve vyspělých zahraničních zemích v průběhu 50. a 60. let. V průběhu těchto let prošel pojem jakousi transformací, kdy začal být člověk chápán jako nejcennější zdroj efektivity, který může firma „vlastnit“. Jedná se o nejdůležitější výrobní faktor, který je nutno nadále rozvíjet, jelikož rozhoduje o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace. Prostředky, které firma vloží do tohoto zdroje, jsou chápány jako návratné investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady.

Kleibl (2001, s. 1) shledává kvalitu fungování lidského faktoru, jako jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost případně neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí, které v dnešní době existuje. Změny, které proběhly koncem 20. století, vtiskly nové znaky ekonomickému i sociálnímu okolí firem. Tyto ukázaly, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při dané strategii rozvoje firmy a následné realizaci se stává rozhodujícím faktorem úspěchu.

Dále uvádí (Koubek, 2007, s. 16), že úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování výkonu organizace. Toto lze dosáhnout jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, jimiž společnost disponuje, tj. finančními, materiálními, informačními a samozřejmě těmi lidskými. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Jelikož lidé rozhodují také o využívání materiálních a finančních zdrojů, zprostředkovaně tak rozhodují i o zlepšování zbývajících zdrojů organizace.

Samotné cíle řízení lidských zdrojů specifikuje Sakslová(2006, str. 31)jde o získávání vhodných lidí do týmu, jejich dobré zapracování, účinné zorganizování jejich práce, ve

spolupráci s nimi zabezpečovat potřebné zdroje a vhodně je při tom motivovat. Řízení lidských zdrojů je nejmodernějším pojetí personální práce, prosazující definici lidského zdroje jako nejcennějšího kapitálu organizace.

Urban (2013, s. 12) specifikuje 3 základní okruhy znalostí a schopností, na kterých je přímo závislé úspěšné řízení lidí v organizaci:

- znalost faktorů, které podmiňují výkonnost a pracovní chování osob, do této kategorie patří především znalosti psychologie práce a řízení. Mezi hlavní faktory výkonnosti osob patří především jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace,
- znalost manažerských postupů a nástrojů, zde patří zásady zadávání a delegování úkolů, také předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje zaměstnanců, tvorbu a vedení týmů, atd. Schopnosti spadající do tohoto okruhu se týkají především sociálních (měkkých) vlastností manažera, ty se uplatňují při jednání a komunikaci se spolupracovníky,
- pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnancům, zde spadají např. postupy a pravidla při výběru osob, stanovení pracovních či výkonových cílů, hodnocení výkonu, školení a tréninku zaměstnanců.

Urban (2013, s. 14) uvádí, že řízení lidských zdrojů je ovlivněno a přímo závislé na osobě manažera a jeho stylu řízení. Tento se především odráží ve způsobu rozhodování vedoucího, v jeho jednání se zaměstnanci, zejména pak v zadávání a kontrole pracovních úkolů a informování zaměstnanců, ale také v sociálním odstupu mezi podřízenými a vedoucím.

Rozlišuje (Urban, 2013, s.15–16) především tyto řídicí styly:

Direktivní (autokratický) vedoucí se rozhoduje samostatně a nezávisle, formou příkazů, jež jsou provázeny hrozbami sankcionování a také nízkou potřebou zájmu o zaměstnance. Z představy vedoucího vyplývá, že lidé jsou od přírody líní, tudíž jejich výkonnost musí být podmíněna donucením, buď na základě odměny či obavou z trestu. Tento styl je založen na příkazech a hrozbách sankcemi, toto nesporně přináší výsledky v podobě větší výkonnosti pracovníků, ovšem ne dlouhodobě. K tomuto je zapotřebí dosáhnout vnitřního zájmu a důvěry samotných pracovníků. Direktivní styl musí občas použít každý manažer např. hrozí-li firmě akutní nebezpečí.

Liberální pro tento styl jsou typické jen omezené zásahy vedoucího do práce zaměstnanců, také je jim poskytnut prostor pro vlastní rozhodování. Extrémní podoba vychází z toho, že lidé jsou k práci motivováni sami o sobě, proto by měl být manažer vnímavý vůči potřebám svých zaměstnanců. Také si musí dát pozor, aby nedošlo z jeho strany k demotivaci pracovníků. Stinnou stránkou tohoto stylu může být zneužívání osoby manažera ze strany pracovníků, kdy vykonává práci za ně samotné. Tento styl řízení je nejméně produktivním, jelikož nedovede dosáhnout správné kooperace osob.

Participativní (demokratický) umožňuje zaměstnancům účast při důležitých rozhodnutích svého vedoucího a také k němu přispět svými názory. Vedoucí využívající tento styl si názoru svých pracovníků váží, jednají s nimi jako s partnery. Toto samozřejmě neznamená, že by na pracovníky přenášel zodpovědnost ohledně rozhodnutí. Mezi typické prvky patří obousměrná výměna informací, širší delegování pravomocí, řízení na základě dlouhodobějších cílů, atd. Ze všech tří stylů je většinou tím nejproduktivnějším.

Také Koubek (2007, s. 6) uvádí, že kvalita lidského potenciálu tj. lidských zdrojů má důležitý vliv na dynamiku organizace. Základním cílem personální práce je všestranné zkvalitňování lidských zdrojů a jejich nejefektivnější využití.

1.2 Personální činnosti

V dobách minulých, byl člověk chápán jako „stroj“ nebyly mu přikládány žádné důležité funkce „pouze“ vykonávání jemu svěřené práce. Ovšem v dnešním moderním světě se poměry změnila a člověk začal být vnímán, jako to nejdůležitější či nejvzácnější, co může organizace vlastnit. Z tohoto důvodu mají téměř všechny velké společnosti zřízeno samostatné oddělení, jež se zabývá veškerou personální politikou.

Personální činnosti zaujímají v řízení lidských zdrojů důležitou funkci. Jejich počet a pojetí se v literatuře různí, ale jak uvádí Koubek (2007, str. 20–21) nejčastěji se vyskytují následující:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,

7. vzdělávání a další rozvojové aktivity,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém.

1.2.1 Motivování

Jak uvádí Urban (2013, s. 65–66) motivace zvyšuje ochotu, ale i iniciativu zaměstnanců vycházet vstříc požadavkům organizace, v níž pracují. Pro motivaci je klíčové používání správných motivačních faktorů, jedná se však o nelehký úkol z pozice manažerů. Vystávají tak dvě otázky jakými způsoby nebo spíše jakými nástroji příslušné zaměstnance motivovat a také jak s příslušnými motivačními nástroji zacházet. Motivačních nástrojů je nepřehledné množství, ze kterých musí vedoucí či manažer zvolit vhodnou formu, toto není však jednoduchým úkolem, jelikož co motivuje jednoho zaměstnance nemusí nutně motivovat i ostatní. Toto je hlavní důvod, proč je motivace zaměstnanců náročným úkolem, se kterým je potřeba se vypořádat.

Dále pak také rozebírá (Urban, 2013, s. 66–67) motivační nástroje, které rozlišuje dle jejich podstaty, konkrétněji zda se jedná o motivační faktory hmotné nebo nehmotné. Sám autor označuje hmotné faktory jako tzv. vnější motivaci, mezi tyto zahrnuje všechny materiální a finanční statky jako odměny, plat, zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci, kteří jsou silně vázáni na tento druh motivace, projevují zvýšený zájem o výši své odměny a očekávají ji za vykonání jakékoliv práce navíc. Pro tyto případy je vhodné stanovit jasná pravidla, jako např. za jaký úkon bude následovat finanční odměna, samozřejmě také je nutno stanovit její podobu. Dojde-li ke správnému nastavení výkonového odměňování, může následovat značné zvýšení produktivity. Oproti vnější motivaci stojí motivace vnitřní, která je vázána na silný profesní zájem pracovníků a také na jejich potřebu pozitivního sebehodnocení. Mezi faktory vnitřní motivace patří např. získání uznání a respektu, uplatnění svých vlastních schopností, pocit hrdosti na pracovní výsledky, ale také přátelské vztahy se spolupracovníky.

1.2.2 Zaměstnanecké výhody

Jako zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dle Kleibla (2001, s. 168) označovány rozmanité položky, služby, zboží a sociální péče, které jsou zaměstnanci poskytovány ke mzdě jeho zaměstnavatelem. Mohou mít jak peněžitou, tak i nepeněžitou formu. Tvoří část

příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Některé druhy např. zdravotní péče, stravování mohou přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků a tím i produktivitu organizace.

Koubek (2007, s.319) zaměstnanecké výhody vidí jako formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují, tudíž nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Některé z výhod jsou pracovníky konzumovány povinně, některé konzumují podle svého uvážení, na některé připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné.

Koubek (2000, s. 392) člení zaměstnanecké výhody do následujících skupin:

- výhody sociální povahy – důchody, životní pojištění, půjčky, jesle, atd.,
- výhody mající vztah k práci – stravování, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem,
- výhody spojené s postavením v organizaci – automobily, placení telefonu, úhrada nájmu.

1.3 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance lze laicky definovat aniž, by bylo nutno studia rozsáhlé literatury, jež se zabývá např. personalistikou. Osobně bych toto přirovnala k mechanikovi, jenž neustále udržuje výrobní stroj, aby nezrezivěl a aby nezastarávala jeho technologie. Stejně tak musí organizace neustále pečovat a rozvíjet své zaměstnance.

Pojem péče o zaměstnance zahrnuje poměrně mnoho aktivit od motivace, přes odměňování, až po vzdělávání zaměstnanců organizace. Neexistuje téměř žádná univerzální definice, která by tuto problematiku, konkrétně vymezovala. Každý člověk a také každý autor literatury zabývající se personalistikou či řízením lidských zdrojů pod tímto pojmem uvádí různou paletu činností, které jsou vykonávány vedením společnosti ve prospěch zaměstnanců.

Dle Koubka (2007, s. 343–344) je nutno věnovat náležitou pozornost péči o zaměstnance, jelikož úspěšnost organizace a její konkurenceschopnost je závislá na pracovnících, jejich schopnostech, motivaci a pracovním chování a také vztahu k zaměstnavateli. Samotnou péči o pracovníky je možno rozdělit do tří skupin:

- povinná péče – dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- smluvní péče – také dána kolektivními smlouvami uzavřená na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – dána projevem personální politiky zaměstnavatele, také úsilím získat konkurenční výhody na trhu práce.

Kromě zmíněné charakteristiky také uvádí (Koubek, s. 344), že péče o zaměstnance je jednou z oblastí, prostřednictvím které dochází ze strany potencionálních a stávajících zaměstnancům k porovnávání jejich společnosti se společnostmi jinými. Z tohoto důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost ze strany zaměstnavatele.

Dalším způsobem jak pečovat o pracovníky je stanovení pracovní doby a pracovního režimu (Koubek, 2007, s.344). Pracovní doba determinuje nejen časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas. Jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, dále jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností, a mnoho dalších.

1.3.1 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž dochází nejčastěji k úzké spolupráci mezi organizací a externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi (Koubek, 2007, s. 258–259). Organizace, které se trvale starají o vzdělávání svých zaměstnanců, mají vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání, jejíž problematikou se zabývají vyčlenění pracovníci. Vzdělávací aktivity bývají podporovány daňovou politikou či dokonce státními dotacemi. Jako nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců slouží tzv. systematické vzdělávání, kdy se jedná o neustále se opakující cyklus.

Koubek (2007 s. 252) dále uvádí, že vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, v tomto sehrává stále větší roli organizování vzdělávacích aktivit. Dnes již nestačí tradiční způsoby vzdělávání jako zácvik, doškolování, přeškolování, atd. Stále víc jde především o rozvojové aktivity. Tyto jsou zaměřeny na formování širšího spektra znalostí a dovedností, na formování jejich osobnosti, hodnotových orientací, atd. Základem úspěšnosti každé organizace je flexibilita a připravenost na změny. Nejdůležitější důvody proč se organizace (chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné), musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou: neustálé zdokonalování technologií, vznik organizačních změn, jež nemusí pracovníci zvládat, atd.

1.3.2 Vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy nevznikají pouze na pracovišti, nýbrž při jakékoliv lidské činnosti, kdy dochází k vzájemnému setkávání dvou či více osob. Vzniklé vztahy mohou mít jak pozitivní, tak negativní charakter. Vztahy vznikající na pracovišti je možno označit jako

tzv. profesní vztahy. Z důvodů udržení si zdravého klimatu či příjemné atmosféry na pracovišti je u těchto žádoucí pozitivní charakter.

Koubek (2007, s. 325–326) uvádí, že mezilidské vztahy se utváří při: jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným či jakékoliv lidské činnosti, mohou mít širokou škálu kvality, od ryze pozitivních až k negativním. Jistou samozřejmostí je, pokud hovoříme o vztazích na pracovišti, že tyto vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. Může se jednat o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, jež odráží samotné osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď v rámci určité pracovní skupiny, nebo v rámci celé společnosti (např. organizační řád). Vztahy vzniklé na pracovišti je možno zařadit do skupin např. vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vztahy mezi spolupracovníky, vztahy mezi vedením a odbory, atd.

Dále uvádí (Koubek, 2007, s. 326), že pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Jsou přítomny ve všech skupinách pracovních vztahů, rozdílný je ovšem jejich poměr. U vztahů mezi spolupracovníky či pracovními kolektivy převažuje neformální stránka naopak u vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky se jedná o stránku formálních vztahů. Harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytváří produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní, ale i celoorganizační výkon. Naopak nezdravé a neuspořádané vztahy vytváří tzv. turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, také je zde obtížnější plnění stanovených cílů, může také dojít k výskytu konfliktů, stížností nebo dokonce stávek.

2 FIREMNÍ KULTURA

Pojem firemní kultura se nedá přesně vymezit, neexistuje jedna konkrétní definice, nýbrž hned několik. Každý z autorů, který se touto problematikou zabýval, pojem vždy upravil, něco změnil či doplnil. Ovšem v mnoha aspektech se shodují. Firemní kultura je jakási nehmotná hodnota organizace, jedná se o souhrn postojů, zvyků, tradic a hodnot specifických pro danou organizaci.

Podniková kultura jak uvádí Sakslová (2006, s. 111) je v moderním vývoji managementu velmi důležitá, jedná se o odraz lidských dispozic, myšlení a chování lidí v organizaci. Jedná se o produkt minulých činností, je extrémně setrvačná, to je důvodem, proč se tak těžce a dlouhodobě mění.

2.1 Co to je firemní kultura, z čeho se skládá

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“¹ (Armstrong, 2007, s. 257).

Prvky firemní kultury nejsou autory definovány příliš jednoznačně, ale Lukášová (2010, s.18) za nejčastější základní prvky kultury považuje: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje v neposlední řadě tzv. materiální a nemateriální artefakty. Mezi materiální artefakty patří například architektura budov, materiální vybavení firem, produkty, které organizace vytváří, propagační brožury, atd. Na druhé straně nemateriální zahrnují způsob komunikace v organizaci, historky, rituály, zvyky, apod.

Sakslová (2006, s. 113) uvádí, že podniková kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Také stanovuje způsoby jednání a vedení lidí.

Dále definuje (Sakslová, 2006, s. 113) znaky silné podnikové kultury:

¹„Organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people behave and things get done. Values refer to what is believed to be important about how people and the organizations behave. Norms are the unwritten rules of behaviour.“ (Armstrong, p. 263)

- *jasnost* stanovuje jaké jednání je požadováno, jaké aktivity jsou nutné a žádoucí a které jsou nepřijatelné,
- *rozšířenost* zaměstnanci musí být seznámeni s celým souborem podnikové kultury, musí s ním přijít do styku na každém místě i při každé situaci,
- *zakotvenost* představuje míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem chování.

Tureckiová (2009, s. 77) dodává, že měřítkem síly podnikové kultury je existence subkultur, a především jejich vzájemný vztah. Jednotlivé kultury se mohou dále členit vertikálně (např. kultura managementu a zaměstnanců) a horizontálně (např. kultura specialistů IT, projektantů, „obchodáků“).

2.2 Definování a typologie kultur

Popis či dokonce definování přesné firemní kultury je velmi složitým procesem, nejlépe to lze docílit s pomocí nově příchozích pracovníků. Jak popisuje Lukášová (2004, s. 75) nově příchozí pracovník vnímá firemní kulturu nejintenzivněji a přirovnává jej k cizinci, který poprvé navštíví cizí zemi. Tedy jako první začne vnímat vnější projevy (způsob oblékání, mluvu, vybavení organizace, atd.), poté začne vnímat kulturní charakteristiky, které už nejsou tak zjevné. Za tyto se považuje např. myšlení členů organizace, co se v rámci společnosti považuje za důležité, co naopak důležité není.

Jak uvádí Tureckiová (2009, s. 76) pro vnější pozorovatele, kteří by chtěli rozpoznat kulturu v dané organizaci, jsou nejzřetelnějšími ukazateli tzv. symboly a artefakty, které mohou být materiální či nemateriální podstaty. Právě prostřednictvím těchto organizace dává najevo, o jaké projevy chování stojí a jak odměňuje své členy, kteří rozvíjí hodnoty a normy organizace. V neposlední řadě také jaké následky či postihy čekají ty, kteří tyto hodnoty či normy nerespektují a nedodržují.

V odborných literaturách se nachází mnoho rozličných typů firemních kultur, jak uvádí Šigut (2004, s. 27) podstatou každé typologie je vytvoření určitého počtu kritérií a následné určení skupin. Tyto lépe zobrazuje příslušná přehled:

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin Cameron Bass (Mužik 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
Senge (Mužik 2002)		Učící se organizace

Zdroj: Šigut, 2004, s.28

Obr. 1. Typologie firemních kultur

2.3 Provázanost firemní kultury a lidských zdrojů

Jak uvádí Lukášová (2004, s. 40) organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. Přestože ve větších organizacích existují subkultury i tak je v těchto určitá kultura dominantní. Pokud je dost silná, napomáhá soudržnosti celé organizace. Dominantní kultura podporuje stálost vnímání situací a problémů, je zdrojem sjednocení. Také redukuje nejistotu pracovníků, ovlivňuje jejich spokojenost a emocionální pohodu. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si předpoklady, jež se týkají způsobu obvyklého chování.

Jako další (Lukášová, 2004, s. 41) uvádí organizační kulturu jako zdroj motivace. Lidé nejsou v organizacích motivováni jen vnějšími pohnutkami, ale také pocitem smysluplnosti své práce, cítí se být součástí organizace, ztotožňují se s jejími cíli a posláním. Schopnost motivace prostřednictvím organizační kultury spočívá v její síle a účinnosti.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Dle Malého (2008, s. 6) marketingový výzkum vymezuje požadované informace v závislosti na zkoumaném problému, vytváří metody, jež slouží k jejich sběru, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné závěry.

3.1 Základní charakteristiky

Jako hlavní charakteristiky marketingového výzkumu jak uvádí Kozel (2011, s. 13) lze považovat, jeho jedinečnost (informace má k dispozici jen zadavatel výzkumu), vypovídací schopnost (kdy se zaměřuje na konkrétní skupinu respondentů) v neposlední řadě je to aktuálnost získaných informací. Základem každého marketingového výzkumu jsou především informace či data, která jsou dále zpracovávána.

Světlík (2008, s. 46) uvádí jako základní metody marketingového výzkumu pozorování, průzkum a experiment. Při pozorování dochází k zaznamenávání reálného chování a jednání subjektů, buď osobně, nebo pomocí nejrůznějších technik. Využívá se v případech, kdy např. zákazník nechce nebo nemůže informace poskytnout. Mezi nejrozšířenější metody patří průzkum, který se uskutečňuje prostřednictvím dotazníku. Dotazníkem lze podchytit informace o názorech, motivech a preferencích zákazníků. Experiment se nejčastěji využívá při zjišťování příčin chování osob, při působení určitých vlivů. Může se uskutečňovat jak v terénu, tak v laboratořích.

3.1.1 Fáze marketingového výzkumu

Jak uvádí Světlík (2008, s. 43) marketingový výzkum se skládá z pěti kroků:

Definování problému – první a zároveň důležitý krok, který zahrnuje popis problému, který má být prostřednictvím výzkumu řešen a také informací, kterých je k tomuto zapotřebí. Výzkumníci musí zvolit takové postupy výzkumu, aby těchto informací dosáhli. Důležitou podmínkou je jasná definice problému a jeho příčin, které výzkumníci musí definovat, jinak by se stal výzkum bezcenným.

Plán výzkumu Kozel (2006, s. 80) uvádí, že hlavním cílem je určit jaké údaje je nutno zajistit, aby byl stanovený problém vyřešen. Dále pak následuje určení způsobu sběru údajů, tedy výběr konkrétní metody sběru. V případě kvantitativního výzkumu či jednoduchého kvalitativního se výzkumník rozhoduje mezi pozorováním, dotazováním, experimentem.

Sběr informací – získané údaje lze rozdělit do dvou základních kategorií, tyto Světlík (2008, s. 44–46) specifikuje:

- primární – jedná se o informace, které musí být sesbírány pro specifický účel, např. průzkum trhu, spokojenost zaměstnanců, atd.,
- sekundární – jsou teprve získávány nebo již získány byly a zpracovány zpravidla pro jiný účel. Pokud využíváme sekundárních informací, je nutno dodat, zda pochází ze zdrojů interních nebo externích. Z hlediska časové a finanční náročnosti jsou pro tazatele výhodou, ten je ale může použít jen tehdy, pokud se týkají konkrétního zkoumaného problému.

Analýza údajů a závěry – při analýze se využívají nejrůznější statistické metody, jež napomáhají při vyvozování závěrů. Mezi nejpoužívanější patří např. četnosti, střední hodnoty (modus, medián, průměr; rozptyl, korelace, atd.). Výběr vhodné metody analýzy závisí na samotném cíli průzkumu a také na způsobu sběru údajů.

3.1.2 Kvantitativní marketingový výzkum

Kozel (2011, s. 160–161) uvádí, že cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, kolik respondentů je spokojeno nebo nespokojeno, kolik se jich chová určitým způsobem, má nějaký názor, kupuje určitý výrobek, preferuje určitou značku, atd. Mezi nejčastěji využívané metody patří dotazování, pozorování nebo experiment. Využití kvantitativních metod nutně neznamená, že je nutno se striktně držet jen této metody, např. při měření kvalitativních jevů. Toto lze dosáhnout za využití škál, které vykonávají funkci kvantifikovatelných pomůcek, pomocí nichž dochází ke kvantifikaci údajů. Škál je možno využít v případech, kdy respondent není schopen vyjádřit svou odpověď slovně, místo toho je mu předložena odpověď ve formě škály, která může být jak slovní, číselná či obrázková. Zpravidla dochází k využívání hodnotících škál u odpovědí, kdy je požadováno po respondentovi vyjádření osobního názoru či preference, např. „Jak hodnotíte námi poskytované služby?“, „Jak jste spokojeni s nabídkami vzdělávacích kurzů?“

3.2 Dotazník

Dotazník je dle autora (Široký, 2011, s.66) nejrozšířenější a nejpropracovanější technikou získávání dat. Ze všech je nejméně náročný na čas, rychlá je jak jeho příprava, tak zpracování. Zároveň snadno a rychle zasáhne velký počet i velmi prostorově vzdálených osob, které jsou zkoumány. Také je velmi vstřícný k respondentům, poskytuje jim větší čas

na rozmyšlení, v případě potřeby zaručuje přesvědčivou anonymitu. Má však i své nevýhody např. umožňuje přeskočení otázky, zodpovězení otázky jiným člověkem, největším problémem je nízké procento návratnosti.

Kozel (2011, s. 200) uvádí čtyři oblasti, na nichž spočívá význam dotazníků:

- získává informace od respondentů,
- poskytuje strukturu a usměrňuje proces čtení,
- zajišťuje standardní šablonu pro zaznamenávání odpovědí,
- ulehčuje zpracování dat.

3.2.1 Konstrukce dotazníku

Kozel (2011, s. 205) představuje dva hlavní přístupy při konstrukci dotazníku. *Sociologický*, jehož cílem je probrat maximum oblastí a návazností, jedná se tak o rozsáhlou formu. Oproti tomu „stojí“ *ekonomický* přístup, jehož cílem je efektivní získání požadovaných odpovědí, jeho konstrukce spočívá v jasnosti a stručnosti. Nezastupitelnou roli hraje také časová náročnost vyplňování, kdy by čas neměl přesáhnout dobu 20 minut.

Jak uvádí Světlík (2008, s. 47) při dotazníkovém šetření je nutno mít na paměti, hlavní myšlenku, proč tento výzkum vůbec provádíme, koho tím oslovujeme. Také je nutno zvážit rozsah samotného dotazníku, ten by neměl být příliš dlouhý a obsáhlý. Kladené otázky musí být formulovány konkrétně a jasně, dotazovaný by neměl být příliš omezován v odpovědích.

Pro konstrukci otázek neexistuje žádný manuál, jak uvádí Kozel (2006, s. 161), tudíž konečná podoba záleží na výzkumníkovi a také informacích, jež mají poskytnout odpovědi. Důležitá však je eliminace chyb plynoucích ze špatných odpovědí, kterých by se respondent mohl dopustit, v případě nepochopení otázek.

Jednotlivé typy otázek, které se v dotaznících vyskytují, rozebírá Foret (2003, s. 35–37):

Otevřené – respondentovi nejsou předkládány žádné varianty odpovědí, je mu ponechána volnost v odpovědi. Toto je značnou výhodou pro samotného respondenta, ale pro tazatele to přináší drobné starosti, jelikož tyto se hůř interpretují a vyhodnocují.

Uzavřené – zde se již respondentovi nabízí varianty odpovědí, ze kterých vybere tu, která odpovídá jeho názoru nebo postoji.

Dalším typem otázek jsou tzv. *polouzavřené*, jež Kozel (2011, s. 213), komentuje jako kompromis mezi otevřenými a uzavřenými otázkami, kdy je respondentovi poskytnuta tzv. úniková varianta v podobě jiný, jinak, jinde, ostatní, atd. U kterých vždy respondent doplní svou vlastní odpověď, jako tomu bylo u otázek otevřených.

U otázek u nichž se požaduje vyjádření postoje respondenta, či jeho názoru nebo hodnocení se využívá škálování. Malý (2008, s. 75) shledává škály jako nejvhodnější nástroj pro měření postojů a názorů, které respondenti promítají na stupnici, která může být vyjádřena jak verbálně tak graficky. Škály řadí mezi faktory, které mohou zvýšit preciznost marketingového výzkumu, dokonce mohou příznivě ovlivnit kvalitu dotazníku.

Kozel (2011, s. 217–218) uvádí, že díky škálování je možno převést tyto neměřitelné znaky na znaky měřitelné.

Široký (2011, s. 68) doporučuje provést předvýzkum, jakožto způsob zaručení účinnosti otázek. Seběmenší nepřesnosti či nepatrné chyby, se v průběhu průzkumu mohou znásobovat, ale na nápravu už je pozdě. Předvýzkum tedy pomáhá případné chyby předem odhalit a před samotným průzkumem je odstranit.

Také Kozel (2011, s. 92–93) přikládá význam předvýzkumu, jakožto způsobu jak otestovat sběr dat a zvolených nástrojů. Jde především o test logické stránky dotazníku, ale i jeho srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek. V neposlední řadě se jedná o test celkové časové náročnosti vyplňování. Samotný předvýzkum se provádí pomocí malé skupiny respondentů, výběr těchto osob záleží na povaze a náročnosti tématu, a také na cílovém segmentu. V případě jednorázového průzkumu postačí spolupracovníci, nebo dokonce rodina a rodinní příslušníci, ovšem tito musí odpovídat zamýšlenému souboru respondentů.

3.2.2 Formální úprava dotazníku

Struktura dotazníku může mít mnoho podob, konkrétní zpracování závisí vždy na osobě výzkumníka. Pokud ovšem chce, aby dotazník měl reprezentativní formu a vypovídací schopnost, měl by se řídit následujícími pravidly, jež specifikuje Široký.

Uvádí (Široký, 2011, s. 67), že dotazník má začít úvodním oslovením, kdy je vzbuzen zájem dotazovaného, také zdůrazňuje význam odpovědí, apeluje na spolupráci dotazovaného, v neposlední řadě zdůrazňuje význam poskytnutých informací. Každá otázka musí mít vztah k hlavnímu tématu, dohromady musí tvořit uzavřený celek, obsahovat jednoznačné a srozumitelné, konkrétní a ne příliš dlouhé a složité formulace.

Také je vhodné šetřit ješitnost dotazovaného, zvláště pokud se jedná o informace, na které nemusí znát odpověď např. je lepší se ptát: „Nevíte náhodou...“, než položit přímou otázku: „Jaké je hlavní město Uzbekistánu?“ Pokud se otázky týkají nepříjemného tématu, je vhodné tvářit se jako by to byla samozřejmost, např. „Kdy jste byl naposled opilý?“ je lepší formulace otázky, než: „Byl jste někdy opilý?“. Poslední věc, na kterou si dát pozor je sugestivnost otázek, kdy by dotazovanému formulace otázek napovídala „vhodnou“ odpověď.

Dotazník by měl dle Kozla (2011, s. 205) upoutat pozornost, prostřednictvím faktorů jako je:

- srozumitelnost, kdy je nutno zvolit jazyk blízký cílové skupině respondentů,
- snadná orientace, text musí být přehledný a uspořádaný do obsahově ucelených částí,
- jednoduchost vyplňování, poskytnout dostatečný výčet variant odpovědí, vymezit dostatečný prostor pro psané odpovědi,
- formální úprava, především se jedná o velikost písma, jeho barevnost a kvalitu tisku,
- další aktivizující prvky, toto platí hlavně u online dotazníků, jde o různé animace.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS ORGANIZACE

Název společnosti, ve které byla zpracovávána bakalářská práce není záměrně uveden, jelikož společnost si nepřála být konkretizována.

Jedná se o nezávislou projektovou a inženýrskou společnost, která podniká v oblasti přípravy a realizace výstavby technologických budov se sídlem ve Zlínském kraji. Mimo jiné se zabývá také projekty a realizací strojírenských a energetických závodů, realizace staveb občanské vybavenosti (školy, tělocvičny, stravovací zařízení). Díky know-how, jež jako jediná v České republice vlastní, má nemalou konkurenční výhodu mezi společnostmi, které podnikají ve stejném oboru činnosti.

Působí jak na trhu domácím, tak i na trzích zahraničních (v EU i mimo Evropu). Stavby projektované a realizovaná touto společností se nachází např. na Slovensku, Ukrajině, v Malajsii, Moskvě, Mexiku, atd. Všechny projekty odpovídají podmínkám trvale udržitelného rozvoje s vazbami na životní i pracovní prostředí. Toto kritérium společnosti poskytuje důležitou výhodu, jež je řadí konkurenčně výše.

Společnost využívá vnitropodnikové směrnice QMS/EMS (Quality Management System /Environmental Management Systém), kde blíže specifikuje nejrůznější oblasti související s její činností. Během své existence zaměstnávala v průměru 50 zaměstnanců, v současné době je zde na plný úvazek zaměstnáno 40 zaměstnanců. Pokud to situace vyžaduje, vedení společnosti kontaktuje externí pracovníky, které má pro případy získání spousty zakázek k dispozici.

Základními principy a hodnotami, jež jsou ve společnosti uznávány, patří především team work a také vysoká profesionalita. Dále jsou to aktivity spojeny s podporou zaměstnanců a také pravidelné podílení na charitě a sponzorování zejména tělesně postižených a dalších akcích podobného charakteru.

4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura společnosti je tvořena valnou hromadou, jež stojí v „čele“ společnosti. Pod ni spadá představitel managementu a sekretariát, jež se nachází na stejné úrovni, dále je to správa sítě a IT oddělení. Nakonec následují jednotlivá oddělení, jež jsou řízena přímo s pozice jednatelů společnosti.

Jednotlivá oddělení jsou členěna do tří odlišných oborů činností. V čele stojí vedoucí, jež se starají o správný chod „svého“ oddělení, zastávají personální činnosti a všechny činnosti s těmito funkcemi spojené. Pro názornost a lepší představivost je zde nastíněna částečná struktura jednotlivých oddělení, jež se ve společnosti nachází. Tato oddělení se samozřejmě zabývají i dalšími činnostmi, ovšem vzhledem k utajení identity jsou vyjmenovány jen některé.

Oddělení 1	Oddělení 2	Oddělení 3
<ul style="list-style-type: none">• personální agenda• mzdová agenda• zakázková agenda• provozní činnosti• fakturace	<ul style="list-style-type: none">• obchodně technické služby• zahraniční a překladatelská činnost• hlavní koordinátoři• stavební a technologický dozor• rozpočty staveb• organizace a řízení staveb• bezpečnost práce• reklama, prezentace	<ul style="list-style-type: none">• stavební skupina• požární ochrana staveb• energetika a technika prostředí• technologická skupina• skupina elektro

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2. Jednotlivá oddělení společnosti

5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Společnost nezaměstnává mezi svými zaměstnanci žádného personalistu, jelikož to není z důvodu velikosti společnosti nutné. Funkci nebo spíše činnost personalisty zastává jeden z pověřených pracovníků, který se stará o personální agendu. Přijímání, propouštění pracovníků a samozřejmě jejich odměňování mají na starosti sami jednatelé společnosti.

Společnost ve svých vnitropodnikových směrnících(2012, s. 4–12) uvádí specifikace jednotlivých pracovních pozic, které jsou zde zastávány. Tímto se řídí při výběru vhodného kandidáta na jakoukoliv z pracovních pozic, které je nutno obsadit. Také jsou zde vymezeny jeho pravomoci, požadovaná výše vzdělání a také délka praxe, která je k přijetí nutná. Společnost požaduje po potencionálních zájemcích o zaměstnání VŠ vzdělání v příslušném oboru, vzhledem k pozici na kterou se hlásí či úplné středoškolské s maturitní zkouškou. Některé z pracovních postů jsou podmíněny pouze vysokoškolským vzděláním.

Pokud je nově přijatý pracovník „čerstvým“ absolventem školy je nejdříve proškolen o BOZP, za které odpovídá vedoucí příslušného úseku. Poté je tímto popř. jiným odpovědným pracovníkem vypracován zaškolovací plán na období min. 3 a max. 6 měsíců. Účelem tohoto plánu je stanovení úkolů pro nově přijatého pracovníka, jejichž splnění se vytvoří požadavky pro rychlé zapojení do plnění přidělených pracovních úkolů. Zaškolovací plán je pro následné vyhodnocení uložen na příslušném oddělení u personálního pracovníka.

5.1 Pracovní doba, péče o zaměstnance, vzdělávání a jejich rozvoj

Pracovní doba, především pak její délka a struktura, péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj tyto pojmy jsou z pohledu žadatele o zaměstnání nejdůležitější faktory při výběru nového zaměstnání. Mnozí zaměstnavatelé si jsou tohoto jevu vědomi, proto se snaží být v těchto oblastech vždy o krok napřed než konkurence. Ve společnosti, v níž byla bakalářská práce zpracovávána, tomu není jinak. Proto je následující část věnována právě těmto aktivitám, jelikož firma si zakládá na neustálé péči o své zaměstnance v podobě nejrůznějších školení, vzdělávacích kurzů či zaměstnaneckých benefitů, jež zaměstnanci mohou využívat.

5.1.1 Pracovní doba

Následující část je zaměřena na pracovní dobu, jež je hlavním faktorem, který ovlivňuje např. plánování volného času pracovníků.

Společnost stanovuje svoji pracovní dobu ve výměře standardních osm hodin denně, tudíž 40 hodin týdně, při jednosměnném provozu. Zaměstnavatel poskytuje přestávku na oběd či oddech v délce trvání 30 minut. Začátek pracovní doby je ve společnosti udáván časovým rozpětím, kdy se zaměstnanci mohou na pracoviště dostavit, toto rozpětí činí 1,5 hodiny. Příchod na pracoviště tudíž závisí na preferencích jednotlivých zaměstnanců a jejich osobním programu či vyčerpání. Od doby příchodu se samozřejmě odvíjí i čas odchodu z pracoviště.

Z důvodu lepší přehlednosti jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance je ve společnosti zaveden systém „XWORK“. Tento jsou zaměstnanci povinni používat, zaznamenávat svou docházku, absenci, odchod k lékaři či jiné situace, kdy nejsou přítomni na pracovišti. Další povinnosti, plynoucí z užívání systému je sledování počtu odpracovaných hodin, aby jejich součet odpovídal stanovenému měsíčnímu fondu. Tento způsob zaznamenávání docházky je výhodou pro samotného zaměstnavatele, jelikož díky němu může provádět velice jednoduchou kontrolu docházky jednotlivých zaměstnanců. Např. okamžitě zjistí, kolik hodin má daný zaměstnanec odpracováno, což je důležité při výpočtu celkových dnů dovolené či zda je přítomen na pracovišti.

5.1.2 Péče o zaměstnance

Podnikatelská činnost společnosti je úzce spojena s lidským faktorem. Mezi základní povinnosti a odpovědnosti vedení společnosti spadá neustálá péče a podpora udržování, výcvik a růstu odborné způsobilosti pracovníků.

Tohoto záměru dosáhli svým aktivním přístupem k jednotlivým zaměstnancům. Pozornost vedení je tak směřována do tří hlavních oblastí:

- péče o udržení a růst odborné způsobilosti pracovního kolektivu,
- péče o uvědomění, prosazení a prohlubování přístupu a nástrojů vedoucích k růstu kvality jejich práce a šetrného přístupu k ŽP ve výkonu a výsledku činnosti společnosti,
- péče o znalost zásad a předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Ze strany vedení společnosti jsou zaměstnancům poskytovány nejrůznější druhy benefitů, jež jsou „projevem“ péče o zaměstnance, částečně plní funkci motivačního nástroje. Poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou např.:

Stravování, jež je zaměstnancům zajišťováno ve stravovacím zařízení, které se nachází ve stejném areálu jako sídlo samotné společnosti. V případě nemožnosti se v tomto stravovat, je zaměstnavatel schopen stravování zajistit v jiné instituci. Se stravováním přímo souvisí i samotný příspěvek na v podobě stravenek, jež jsou zaměstnancům pravidelně poskytovány.

Dalším významným benefitem či způsobem péče je *poskytování krátkodobých půjček*. Toto není u většiny společností pravidlem, ale tato společnost si na svých zaměstnancích velice zakládá, proto dělá vše pro jejich spokojenost. Tyto půjčky se vztahují na pořízování bytu či nákupu bytového zařízení.

Využívání firemního telefonu, společnost svým zaměstnancům poskytuje mobilní telefon, jež mohou neomezeně používat. Tento způsob péče je výhodou pro obě strany. Zaměstnavatel má jistotu, že pracovníka, vždy na tomto zastihne a zaměstnanec se nemusí obávat o placení účtů.

Parkování před budovou, kde společnost sídlí, toto je sice placené ale stále výhodné. Sídlo společnosti se totiž nachází v areálu mezi dalšími společnostmi, tudíž najít vhodné místo k parkování je velice obtížné a mnohdy zcela nemožné.

Jakožto poslední výhodu zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům *příspěvek na důchodové pojištění*.

5.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Společnost klade velký důraz na odbornost, kvalitu a kvalifikovanost svých zaměstnanců. Také se stará o jejich neustálé zdokonalování prostřednictvím např. dotací z fondů EU, či vlastních školení, která jim poskytuje. Díky těmto činnostem společnost zvyšuje svoji konkurenční schopnost vůči ostatním společnostem působícím ve stejné oblasti podnikání.

Vzhledem k oboru podnikání musí zaměstnanci společnosti respektovat řadu zákonných požadavků, předpisů, norem. Tyto naleznou v softwarové edici právního informačního systému, jež společnost vlastní. Obsahem této edice jsou např. předpisy spojené s oblastí podnikání, předpisy pro oblast výstavby, životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a hygienické předpisy. Součástí tohoto systému jsou i základní legislativní okruhy

jako legislativa ČR, legislativa EU, sbírka zákonů od r. 1945, judikatura ČR. Kromě zmíněné softwarové edice mají také možnost využít studium odborných časopisů a literatury, jejichž odběr firma zajišťuje. Tyto jsou nakupovány dle požadavků a potřeb zaměstnanců.

V srpnu 2009 společnost zažádala o finanční podporu z fondu EU, která byla schválena v roce následujícím. Od ledna 2011 byla zahájena realizace projektu vzdělávacího programu. Projekt nesl název „Zvýšení konkurenceschopnosti formou efektivního osobnostního rozvoje zaměstnanců a trval 15 měsíců. Finanční zatížení plynoucí pro firmu bylo jen částečné, jelikož část byla spolufinancována z již zmíněných fondů v rámci v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“.

Společnost uvádí, že již první etapa školení přinesla pozitivní výsledky ve všech segmentech činnosti podnikání. Zvýšila se i úroveň, kvalita a také společnost dosahuje vyšší efektivnosti v pracovním procesu. Správnost rozhodnutí, zapojit se do vzdělávacího programu ukázala aktivní účast a zájem ze strany pracovníků.

Vzdělávací aktivity, jež byly součástí samotného programu se dělily do čtyř oblastí:

- prvním vzdělávacím blokem, bylo školení softwaru MS Office, kdy byly pracovníky prohlubovány a zdokonalovány jejich dosavadní znalosti práce se softwaru MS Word a MS Excel, na úrovni firemních požadavků. Jednalo se zvláště o zvýšení úrovně, upravování textů, dále pak práce s tabulkami a jejich sdílení ve firmě a se zákazníky,
- následovalo prohlubování znalostí a dovedností se speciálním programem, jež umožňuje tvorbu 2D a 3D projektování. Tento je vázán na všechny profese a činnosti, jimiž se společnost zabývá,
- dále se jednalo o rozvoj zaměstnaneckých dovedností, mezi něž patřily např. time management, obrana proti stresu, sebedůvěra, atd.,
- poslední vzdělávací blok, se týkal všech pracovníků nezávisle na jejich zaměření. Jednalo se o zdokonalování jazykových schopností v anglickém jazyce. Toto bylo konkrétně zaměřeno jak na komunikační tak odborná témata.

Odborné vzdělávání bylo zaměřeno na témata posilující poznání a tvůrčí zdatnost pracovníků společnosti.

Další částí vzdělávání, které byly stále spolufinancovány prostřednictvím již zmíněných fondů, se týkaly především odborných dovedností, které byly zaměřeny pouze na vybrané profese. Účelem byla aktualizace a prohlubování odborné a legislativní vědomosti a znalosti pracovníků.

Odborná část vzdělávání byla také rozdělena do čtyř částí, kdy každá měla vymezený okruh příslušných pracovníků, kterých se tato týkala. Jednotlivé kurzy se týkaly např. navrhování betonových a ocelových konstrukcí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, technologických zařízení staveb, atd. Každý z kurzů byl ještě rozdělen do podskupin, které se věnovaly specifickým problémům, které mohou v daných profesích nastat.

Vzhledem k vykonávanému oboru podnikání, musí mít společnost stále konkurenční výhodu, z tohoto důvodu je péče o odbornou způsobilost, tolik důležitou. Společnost investuje i další prostředky do péče o odbornou způsobilost svých pracovníků, mimo již zmíněné projekty vzdělávání. Jsou to především pravidelná školení dokonce i poplatky za členství v České komoře autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Touto komorou jsou pravidelně pořádány odborné akce, jež tito členové navštěvují.

Všechna odborná školení zaměstnanců, jsou realizována na základě nabídek, jež byly společnosti zaslány externími vzdělávacími organizacemi. Před samotným odsouhlasením došlých nabídek, dochází k jejich posouzení ze strany vedoucích a následnému projednání s odbornými garanty profese. Po schválení následuje výběr pracovníků, kteří se těchto budou účastnit a jejich samotné přihlášení do „programu“. Školení se konají zpravidla dvakrát ročně.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro analýzu a rozpoznání síly firemní kultury bylo zvoleno metody kvantitativního marketingového výzkumu, konkrétně anonymního dotazníku. Anonymní byl z důvodu získání pravdivých odpovědí.

Dotazník byl publikován v online formě prostřednictvím dotazníkového systému survio.com, kde mohl být zaměstnancivyplněn v časovém horizontu: 1. 4.–14. 4. Tato forma konstrukce byla využita z důvodu pracovní vytíženosti pracovníků, nebylo tedy nutno s dotazníky obcházet jednotlivé zaměstnance, zdržovat je tak od práce, dalším důvodem byla také rychlejší návratnost.

Z důvodu zkonstruování dotazníku „na míru“ příslušným zaměstnancům bylo využito předvýzkumu. Toto se uskutečnilo za pomoci dvou zaměstnanců, jejichž věcné připomínky na nepatrné nedostatky, pomohly odhalit drobné nesrovnalosti ve slovních formulacích. Po upravení dotazníku do požadované podoby, došlo k jeho rozeslání.

Dotazník byl zaměstnancům rozeslán pomocí přímého odkazu na firemní emailové adresy, jež všichni každý den využívají. Tímto bylo zaručeno, že dotazník do schránky dostane každý zaměstnanec bez výjimky. Jelikož mně nebyl poskytnut přístup do databáze kontaktů, využila jsem „kolegyně“, která obeslala své spolupracovníky mým jménem.

Součástí emailů, kterými byli zaměstnanci obesláni, byl i text, který specifikoval, o co se jedná. Dále pak jaké úkoly jsou po nich požadovány a za jakým účelem, také zde byl uveden jednoduchý "klíč", který sloužil jako návod na vyplnění dotazníku. Byly zde specifikovány hodnotící škály a způsob jejich vyplnění a také, jak vyplnit otevřené otázky. V neposlední řadě byl uveden i dodatek, ve kterém bylo uvedeno, že se na mě v případě nejasností mohou obrátit. Tuto možnost nikdo nevyužil, dle mého názoru to nebylo nutno, jelikož dotazník byl konstruován srozumitelně, prostým jazykem bez využití odborných výrazů.

Díky anonymnosti nemuseli mít zaměstnanci obavy, kdy by bylo možno spojit dotazníky s konkrétní osobou, tudíž mohli vyjádřit, co si skutečně myslí, s čím jsou spokojeni a co by naopak změnili.

Samotný dotazník byl konstruován, tak, aby mu porozuměly všechny věkové kategorie, které se ve společnosti nachází. Při dotazování bylo využito otázek uzavřených, otevřených a polouzavřených. Jako narušení monotónnosti a nabytí opětovného zájmu ze strany

zaměstnanců jakožto respondentů bylo využito grafických hodnotících škál v podobě pěti hvězd, kdy zaměstnanci vybrali příslušný počet hvězd dle svého hodnocení (5 – nejlepší hodnocení, 1 – nejhorší hodnocení).

Pro samotný výzkum byly stanoveny konkrétní cíle a hypotézy, jež budou po vyhodnocení potvrzeny nebo vyvráceny.

Stanovené cíle:

1. Definování „síly“ firemní kultury.
2. Zjistit, zda by zaměstnanci uvítali další nabídku vzdělávání.

Stanovené hypotézy:

1. Zaměstnanci vnímají firemní kulturu pozitivně, jsou na pracovišti spokojeni.
2. Styl řízení, přístup a osobu vedoucího hodnotí pozitivně.

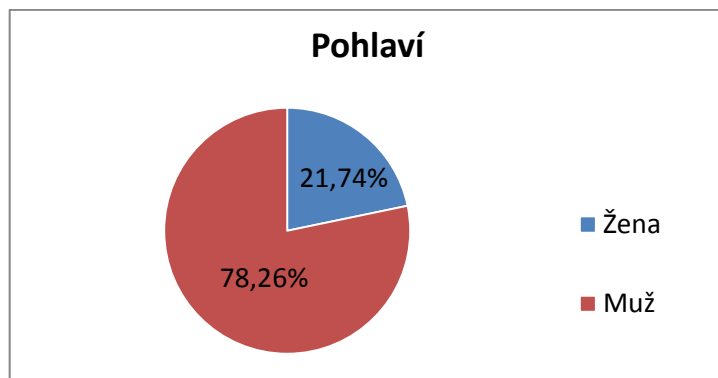
Z celkového počtu 37 rozeslaných dotazníků jich bylo řádně vyplněno, následně odesláno 23. Což odpovídá 62%, díky čemuž bylo možno vyvodit závěry a doporučení plynoucí pro společnost.

6.1 Vyhodnocení a interpretace získaných dat

Pro získání konkrétnějšího pohledu na skladbu pracovníků jejich pohlaví, věk, délku zaměstnanosti a v neposlední řadě pracovní zařazení, jsou nejdříve uvedeny identifikační otázky, jež byly v dotazníku řazeny až na závěr.

1. Pohlaví:

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti převažuje mužský kolektiv, vyhodnocení této otázky nebylo nikterak překvapující. Ženy, představují 21,74%, zbylých 78,26% ze zaměstnanců, jež dotazník vyplnili, byli právě muži. V absolutním vyjádření se jednalo o 5 žen a 18 mužů.

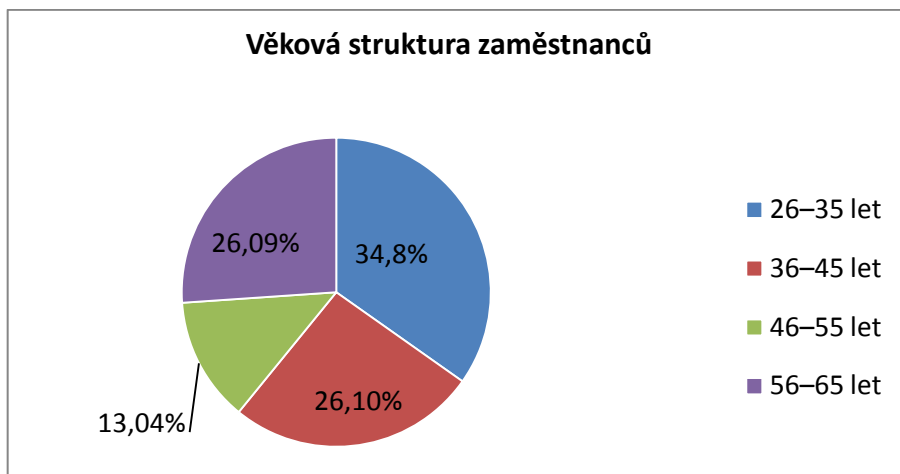


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 1. Pohlaví

2. Věková struktura zaměstnanců:

Věkové složení zaměstnanců je ve společnosti rozmanité, jsou zde zastoupeny téměř všechny kategorie. Největší podíl 34,8% zabírají zaměstnanci ve věku 26–35 let. Stejný procentuální podíl 26,1% zabírají věkové kategorie 36–45 let a 56–65 let. Nejmenší věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 46–55 let, konkrétně je to pouze 13,04%. Z otázky vyplynulo, že společnost zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku, kdy jsou nejproduktivnější a tudíž je to pro firmu jedinečným přínosem, jelikož ti mají ještě chuť do práce, rádi se učí novým věcem a jsou nakloněni změnám. Společnost by o tyto měla pečovat a snažit se „udržet“ je ve společnosti, neboť si je mohou „vychovat“ dle svých potřeb a představ. Oproti tomuto výsledku stojí skupina zaměstnanců, jež se nachází ve věku 56–65 let, toto naznačuje, že společnost netrpí předsudky vůči věku jako je tomu v mnoha jiných. Tito pracovníci mohou nabízet zkušenosti, jež nabyli v průběhu pracovního procesu a také loajalitu, vedení se tudíž nemusí obávat případného odchodu do jiného zaměstnání.

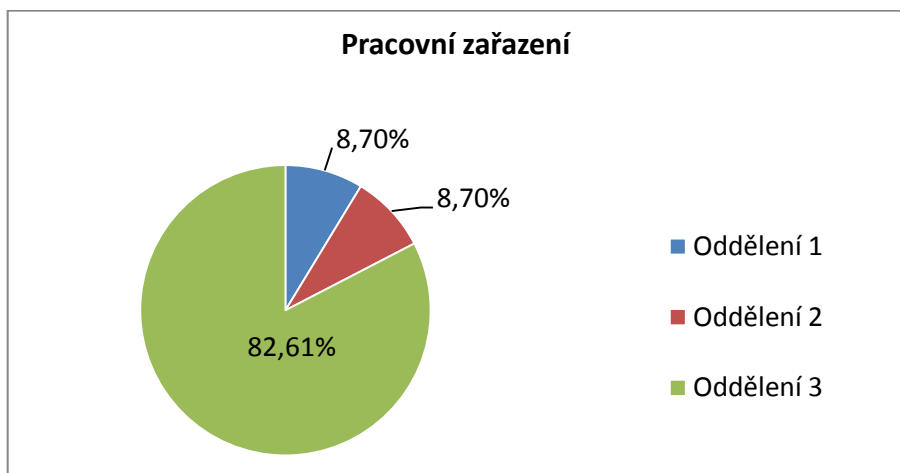


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 2. Věková struktura zaměstnanců

3. Pracovní zařazení:

82% ze všech odpovědí patřilo zaměstnancům oddělení 3, kteří také představují největší část zaměstnanců celé společnosti. Pouze dva zaměstnanci pocházeli z oddělení 2 a na konec dva zaměstnanci z oddělení 1.



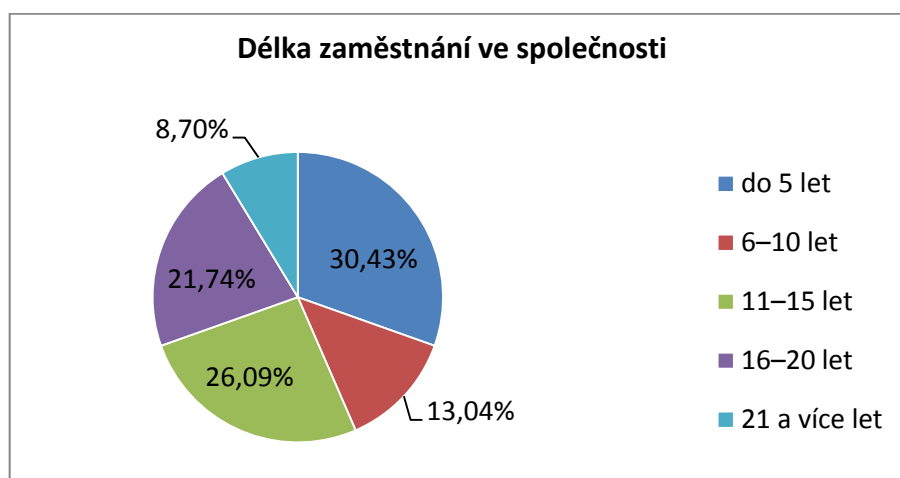
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 3. Pracovní zařazení

4. Délka zaměstnání ve společnosti:

Poslední identifikační otázkou, kterou měli zaměstnanci zodpovědět, se týkala délky jejich zaměstnanosti ve společnosti. Jednalo se o otázku otevřenou, kdy zaměstnanci uváděli délku svého zaměstnání, některými byla specifikována, až příliš podrobně. Díky uvedeným odpovědím, byl vytvořen rozptyl let, po které jsou respondenti

zaměstnanci společnosti. Nejčtenějšími kategoriemi jsou „mladí“ pracovníci, kteří ve společnosti pracují několik měsíců až 5 let, naproti tomu druhou nejvíce zastoupenou kategorií jsou pracovníci, kteří patří do skupiny „stálí“. Třetí největší část představují ti, kteří zde pracují 16–20 let, následují pracovníci zaměstnaní 6–10 let, jako poslední a nejmenší skupina jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 21 a více let. Skupina nejdéle zaměstnaných je tvořena dvěma zaměstnanci, z nichž jeden ve společnosti působí již 30 let, což naznačuje oddanost této společnosti a spokojenost se zaměstnáním druhý zde pracuje 22 let. Výsledky získané z této otázky naznačují, že společnost nemá nouzi o kvalifikované pracovníky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 4. Délka zaměstnanosti

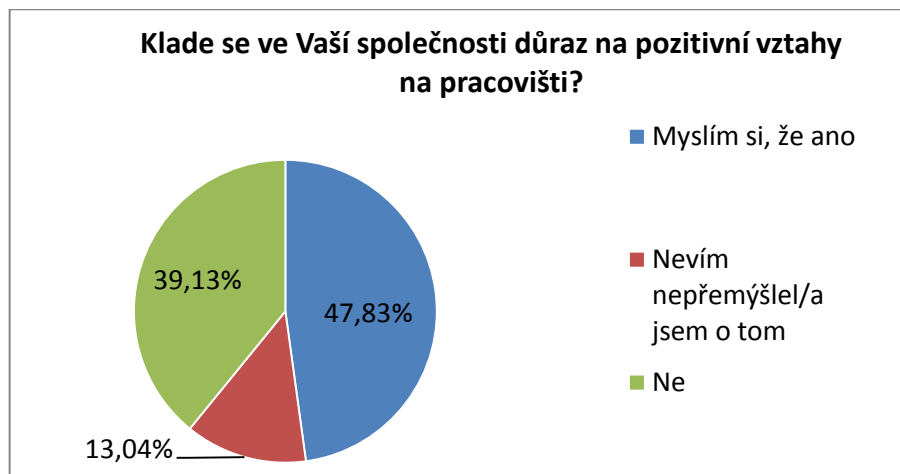
Otázka č. 1: Co podle Vašeho názoru znamená pojem firemní kultura?

Na tuto otázku odpovědělo 95,60% (ty jsou v absolutním vyjádření reprezentovány 22 zaměstnanci) zaměstnanců nejlepší možnou odpovědí, která je v mnoha literaturách uváděna, jako „definice“ podnikové kultury. Pouze jeden zaměstnanec nevěděl, co si pod tímto pojmem má představit. Z tohoto důvodu není daná otázka doplněna o grafické zpracování. Otázka byla zodpovězena 22 respondenty jako: „Jsou to psaná/nepsaná pravidla chování, normy, symboly, sdílené hodnoty, zvyky, rituály, které se ve firmě dodržují“, již zmíněný respondent uvedl jako odpověď na tuto otázku „Nevím“ pokrývá zbytek 4,40%.

Otázka č. 2: Klade se ve Vaší společnosti důraz na pozitivní vztahy na pracovišti?

Jak již naznačuje graf 47,83% zaměstnanců má za to, že společnost přikládá váhu dobrým vztahům na pracovišti, oproti tomu celých 39,13% má na věc zcela opačný názor, pouze

13% o tomto vůbec nepřemýšlelo. Z výsledků lze vyčíst, že převážná část zaměstnanců má pozitivní náhled na věc, oproti tomu dalších 39% má na toto názor zcela opačný.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 5. Povaha vztahů na pracovišti

Otázka č. 3: Má dle Vašeho názoru firemní kultura vliv na motivaci a vztahy na pracovišti?

Většina zaměstnanců 91,30% se domnívá, že podniková kultura má vliv na motivaci zaměstnanců. Na základě zjištěným výsledkům tato otázka opět není doplněna o grafické znázornění neboť zbylých 8,70%, jež představují pouze dva zaměstnanci, uvedli, že dle jejich názoru nemá firemní kultura vliv na motivaci a vztahy na pracovišti.

Otázka č. 4: Máte dostatečné možnosti se vzdělávat (školení, kurzy)?

Tato otázka ukázala, že téměř polovina 47,83% ze zaměstnanců je spokojena s možnostmi vzdělávání, které společnost nabízí, přičemž na stranu druhou opět 47,83% má mínění zcela opačné a vzdělání hodnotí jako nedostatečné. Pouze jeden zaměstnanec, jehož hlas odpovídá 4,4% odpověděl, že se o vzdělání nezajímá.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 6. Možnosti vzdělávání

Otázka č. 5: Byli jste součástí vzdělávacího programu v rámci příspěvků z EU, kterého se Vaše firma účastnila? (Pokud ano jak jej hodnotíte na stupnici 1-5)

73,91% zaměstnanců se účastnilo vzdělávacích kurzů financovaných z fondů EU v absolutním vyjádření to bylo 17 pracovníků. Součástí této otázky bylo také hodnocení těchto kurzů. Ovšem toto platilo pouze pro ty, kteří dané kurzy navštěvovali. Jejich hodnocení dosáhlo 3,3, z čehož se dá vyvodit, že kurzy hodnotí jako mírně nadprůměrné. 26,09% zaměstnanců se z blíže nespécifikovaných důvodů kurzů neúčastnili.



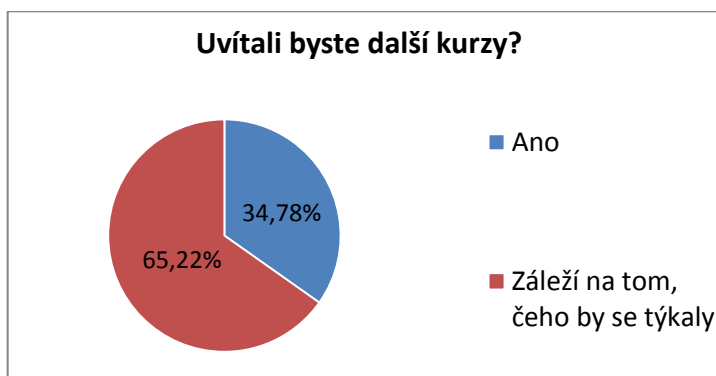
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 7. Vzdělávací program

Otázka č. 6: Uvítali byste další kurzy?

Tato otázka dosáhla pouze pozitivního hodnocení konkrétně 34, 78%, odpovědělo: „Ano“, že by další kurzy uvítali. Zbylých 65, 22% uvedlo: „Záleží na tom, čeho by se týkaly“. V grafu není zahrnuta třetí varianta odpovědi „Ne“, jelikož tuto nikdo

ze zaměstnanců nevedl. Pro společnost jsou to pozitivní výsledky, protože zaměstnanci mají snahu a chuť se vzdělávat a rozšiřovat své dosavadní znalosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

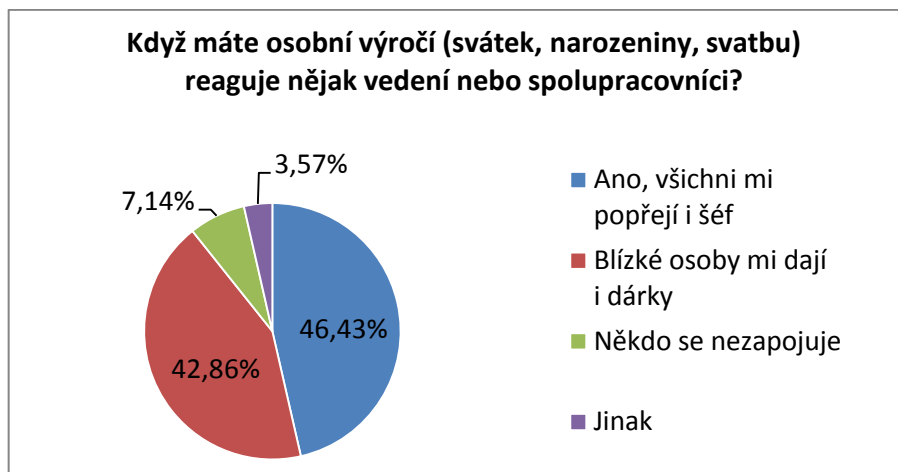
Graf. 8. Možnosti dalších vzdělávacích kurzů

Otázka č. 7: Ohodnoťte svůj pracovní kolektiv (kolegy ze stejné kanceláře):

Tato otázka byla jednou z hodnotících škál, kdy měli zaměstnanci uvést požadovaný počet hvězdiček, dle svého názoru. Hvězdičkový systém hodnocení se řídil klíčem 1 hvězda nejhorší hodnocení, 5 hvězd maximální hodnocení a tudíž i nejlepší. Tato otázka byla zaměřena na mezilidské vztahy konkrétně na kolegiální vztahy v jednotlivých kancelářích. Byla ohodnocena 3,9 body z celkových 5 možných. Toto hodnocení je poměrně vysoké, což je pozitivní závěr, je důležité, aby měli kolegové vřelý vztah, jelikož spolu denně spolupracují na projektech. Pokud by vztahy byly špatné mohlo by to ovlivňovat kvalitu jejich práce, což by bylo pro zaměstnavatele nežádoucí.

Otázka č. 8: Když máte osobní výročí (svátek, narozeniny, svatbu) reaguje nějak vedení nebo spolupracovníci?

Tato otázka byla jednou z polouzavřených, kdy mohli zaměstnanci svou odpověď blíže specifikovat. 46,43% uvedlo, že jim při zmíněném osobním výročí popřejí jak kolegové, tak i vedoucí. 42,86% si s blízkými osobami dává dokonce i dárky. Pouze dva zaměstnanci, kteří zaujímají 7,14% uvedli, že ne všichni se tohoto účastní. Dokonce jeden zaměstnanec 3,57% uvedl svou osobní nespokojenost s tím, že někteří spolupracovníci jej chtějí i líbat, což nesnáší. Tuto odpověď hodnotím jako úsměvnou, na druhou stranu se jedná o projev blízké vazby na kolegy, což je ve své podstatě pozitivním projevem.

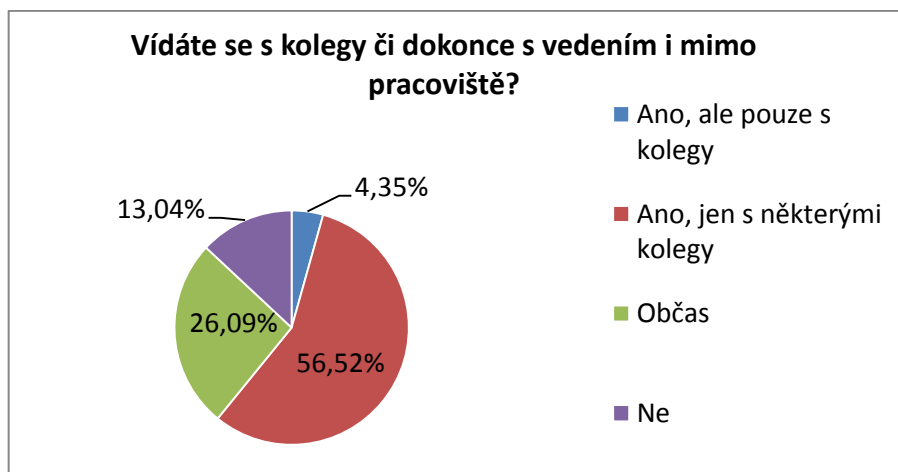


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 9. Reakce na osobní výročí

Otázka č. 9: Vidáte se s kolegy či dokonce s vedením i mimo pracoviště?

I tato otázka byla zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti. 56,52% zaměstnanců se vidá s některými svými kolegy i mimo pracoviště. Možnost „Občas“ uvedlo 26,09%, pouze 13,04% se s kolegy vidá pouze v práci, 4,35% uvedlo, že se vidá se všemi kolegy. Celkový výsledek je pozitivní, opět naznačuje blízké kolegiální vztahy.



Zdroj: Vlastní zpracování

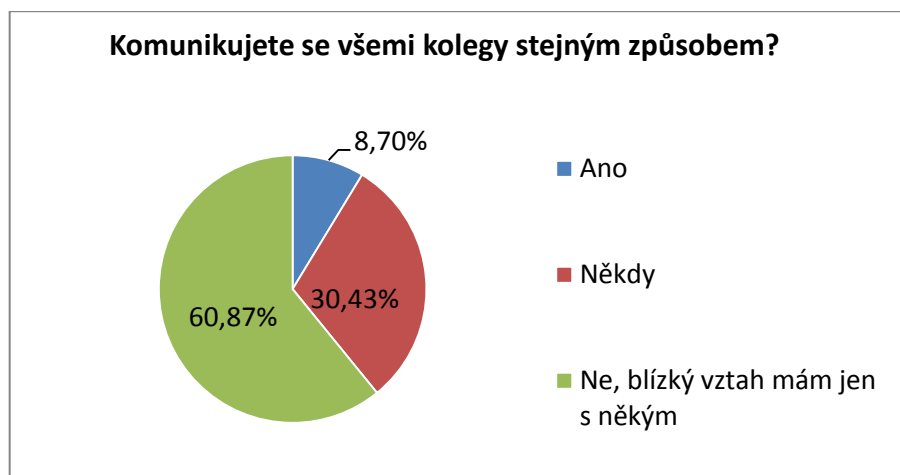
Graf. 10. Vztah ke kolegům

Otázka č. 10: Uveďte místo popř. místa, kde se s kolegy setkáváte např.: kavárna, sportovní událost, hospoda, atd. (tato otázka platí pouze pro ty, kteří odpověděli na otázku č. 9 kladně)

Následující otevřenou otázku zodpovídali pouze zaměstnanci, kteří na otázku č. 9 odpověděli kladně, tudíž „zatrhli“ odpovědi „Ano“, „Občas“. Celkem tuto otázku zodpovídalo 22 zaměstnanců, tudíž 87% ze všech. Z uvedených odpovědí byla většina velmi podobných ne-li naprosto stejných. Mezi nejčtenější odpovědi patřila různá společensky orientovaná zařízení jako hospody, kavárny, restaurace, atd. Další četnou skupinou byla sportovní utkání, či bowling. Někteří uvedli, že se svými kolegy jezdí i na dovolené či víkendové pobyty, účastní se rodinných oslav, nebo osobních návštěv, a dalších společenských akcí.

Otázka č.11: Komunikujete se všemi kolegy stejným způsobem? (vtípky, svěřování se, způsob oslovování, „drby“)

Tato otázka měla ukázat možnost existence subkultur v organizaci. Toto se po vyhodnocení informací potvrdilo, jelikož 60,87% zaměstnanců uvedlo, že komunikuje pouze s některými spolupracovníky, kteří jsou jim blízcí. 30,43% uvedlo, že stejný způsob komunikace někdy „aplikuje“ na všechny své spolupracovníky bez jakéhokoliv rozlišování. Dokonce dva zaměstnanci 8,70% uvedli přímo „Ano“, že komunikují se všemi bez rozdílu stejně.



Zdroj: Vlastní zpracování

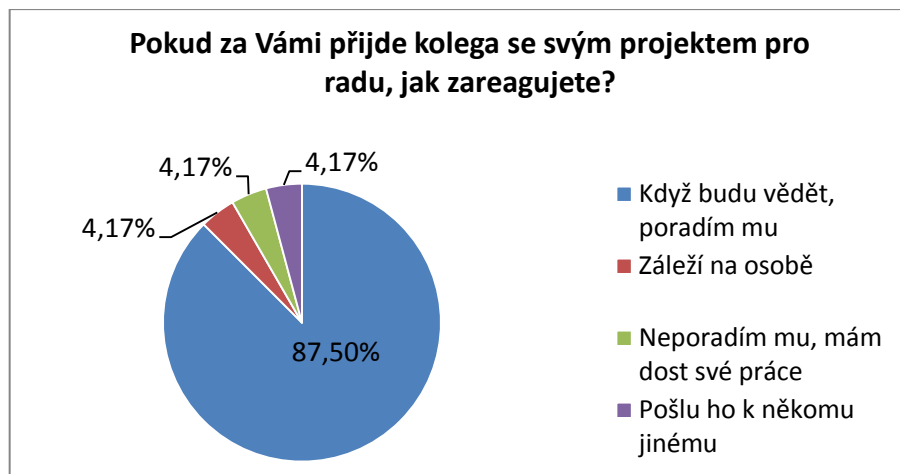
Graf. 11. Způsob komunikace mezi spolupracovníky

Otázka č. 12: Pokud za Vámi přijde kolega se svým projektem pro radu, jak zareagujete?

Z této otázky plyne, že spolupracovníci mají mezi sebou velmi vřelé vztahy celých 87,50% uvedlo, pokud za nimi přijde kolega s prosbou o radu, když budou vědět, rádi mu pomohou

a poradí. Otázka měla ukázat, jaký postoj zauímají jednotliví pracovníci k tzv. podání pomocné ruky kolegovi.

Každá z dalších variant odpovědí zauímá pouze 4,17%, což odpovídá vždy jednomu zaměstnanci. V rámci team work, která je ve společnosti využívána a aplikována, je tento výsledek nadmíru uspokojující. Vyplývá z něj, že všichni zaměstnanci jsou velmi kolegiální.

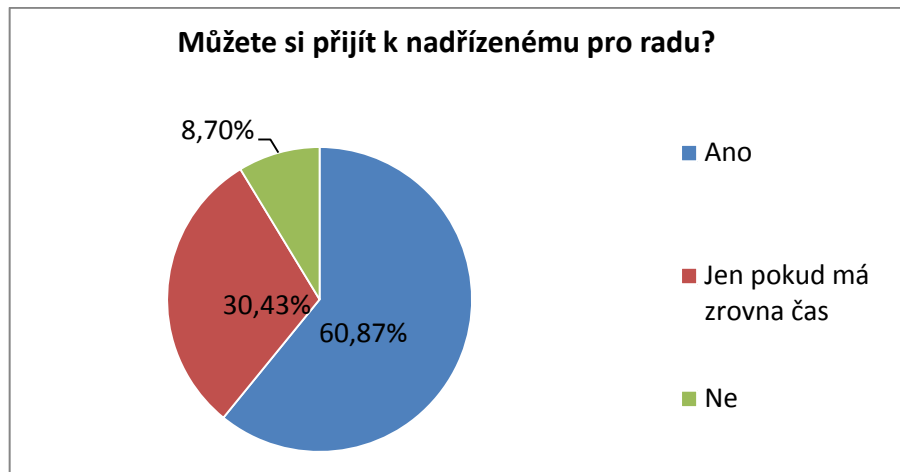


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 12. Reakce na poskytování rad kolegům

Otázka č. 13: Můžete si přijít k nadřízenému pro radu?

Z této otázky je patrné, že spolupráce mezi řadovými pracovníky a nadřízeným probíhá velice pozitivně, jelikož 60,87% uvedlo, že si k nadřízenému mohou přijít pro radu, když příp. něco neví či si nejsou jisti. 30,43% odpovědělo, že si sice pro radu přijít mohou, jen pokud má nadřízený zrovna čas. Pouze 8,7% si myslí, že si k nadřízenému pro radu přijít nemohou.



Zdroj: Vlastní zpracování

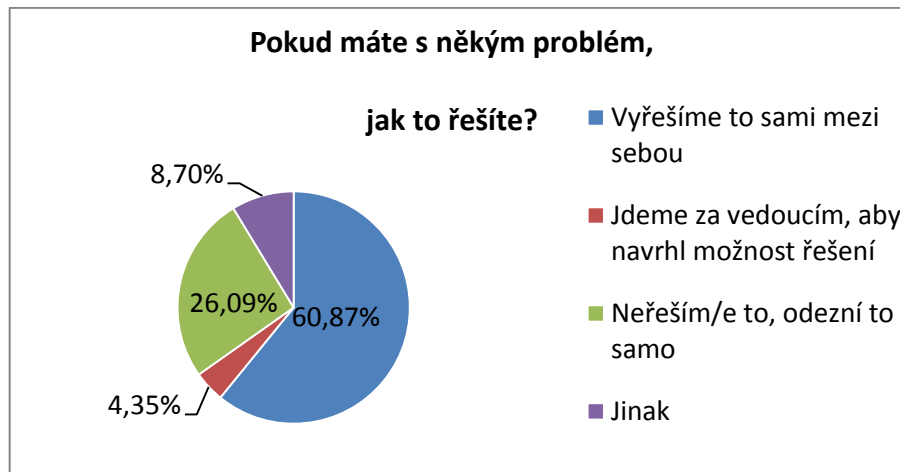
Graf. 13. Poskytování rad od nadřízeného

Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s horizontální komunikací (=komunikace se šéfem):

Následující otázka byla další z hodnotících škál, kdy zaměstnanci vyjadřovali spokojenost či nespokojenost s komunikací s vedením. Komunikaci s vedoucím hodnotí průměrnou známkou 3,13 z celkových 5 možných. Toto hodnocení se dá považovat za příznivé. Šest zaměstnanců tuto otázku ohodnotilo dokonce maximálním počtem bodů (5/5). Největší počet zaměstnanců, kterým odpovídal 30,4% hodnotil vedení 3 body, toto hodnocení lze považovat za dobré.

Otázka č. 15: Pokud máte s někým problém, jak to řešíte?

14 pracovníků, jimž odpovídá 60,9% uvedlo v případě konfliktu s kolegou toto vyřeší sami mezi sebou, 26,1% vzniklý konflikt nijak neřeší, nechají ho odeznít sám. Dále pouze jeden pracovník by šel za vedoucím, aby navrhl způsob řešení, zbylí dva pracovníci uvedli, že zatím žádný konflikt řešit nemuseli. Tato otázka naznačuje, že pracovníci k sobě navzájem chovají úctu a jsou natolik profesionální, že případné problémy řeší sami.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 14.Řešení konfliktů

Otázka č. 16: Je schopen Vás nadřízený motivovat a zvýšit pracovní výkon?

Na otázku, která se týkala motivování ze strany vedoucího, odpovědělo 34,78% zaměstnanců, že vedoucí je schopen motivovat a také zvednout jejich pracovní nasazení. Nepatrněvětší hodnoty dosáhla odpověď „Někdy“, konkrétně 39,13%. Dokonce šestpracovníků, kterým odpovídá 26,09% uvedlo, že je vedoucí není schopen motivovat ani zvýšit pracovní nasazení. V celkovém hodnocení tato otázka dostala neutrálního hodnocení, jelikož každá ze skupin odpovědí byla reprezentována podobným procentuálním podílem.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 15.Motivace a zvyšování pracovního výkonu

Otázka č. 17: Jakým způsobem Vás nadřízený motivuje či zvyšuje Vaše pracovní nasazení?

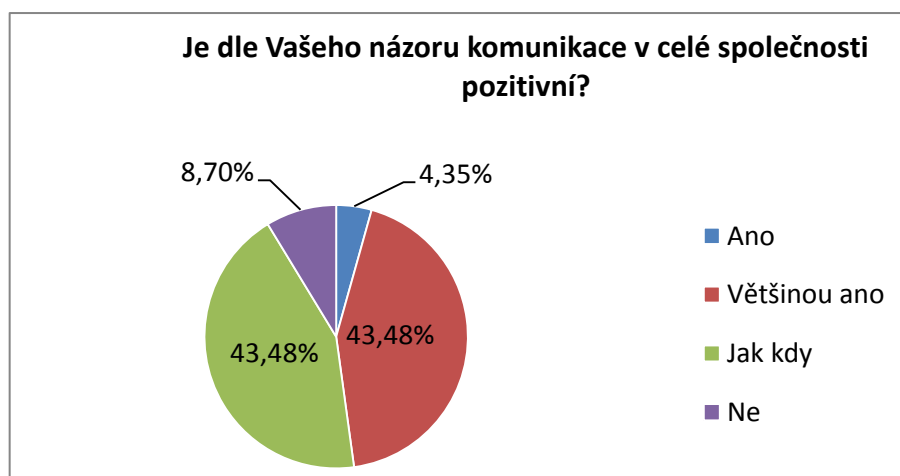
Otázka byla určena pouze těm zaměstnancům, jež odpověděli na předcházející otázku kladně („Ano“, „Někdy“), tedy že je nadřizený dokáže motivovat a zvýšit jejich pracovní výkon. Jednalo se o otázku otevřenou, kdy zaměstnanci měli neomezený prostor vyjádřit své motivační faktory. Většina uváděla jako motivační faktory finanční odměny, další skupina zaměstnanců uvedla, že jsou motivováni splněním jednotlivých termínů, jež jsou neodkladné. Další zaměstnanec uvedl, že na něj jako motivační faktor působí osobní vztah s nadřízeným, což je snad nejlepší možná varianta. Všechny tyto motivační faktory jsou pozitivní, ale ne u všech tomu tak bylo. Jeden zaměstnanec uvedl, že jej nadřizený motivuje neustálými výčitkami o nedostatečné rychlosti vykonávání práce a také, že svou práci vykonává až příliš podrobně.

Otázka č. 18: Zhodnoťte osobu vedoucího Vašeho úseku:

Opět se jednalo o otázku vyjádřenu pomocí hodnotící škály. Hodnocení vedoucího úseku dosáhlo průměrné hodnoty téměř 3,0 bodu, toto není až tak pozitivním výsledkem.

Otázka č. 19: Je dle Vašeho názoru komunikace v celé společnosti pozitivní?

Otázka byla zaměřena na vyjádření vlastního názoru zaměstnanců, který se týkal komunikace v celé společnosti. Jeden zaměstnanec (4,35%) komunikaci považuje za pozitivní, 43,48% uvedlo, že většinou je komunikace ve společnosti pozitivní, dalších 43,48% odpovědělo „Jak kdy“, 8,7% zaměstnanců si myslí, že komunikace v celé společnosti není pozitivní. Dvě největší skupiny odpovědí, které představovaly každá 43,4% respondentů shledává komunikaci jako většinou pozitivní.

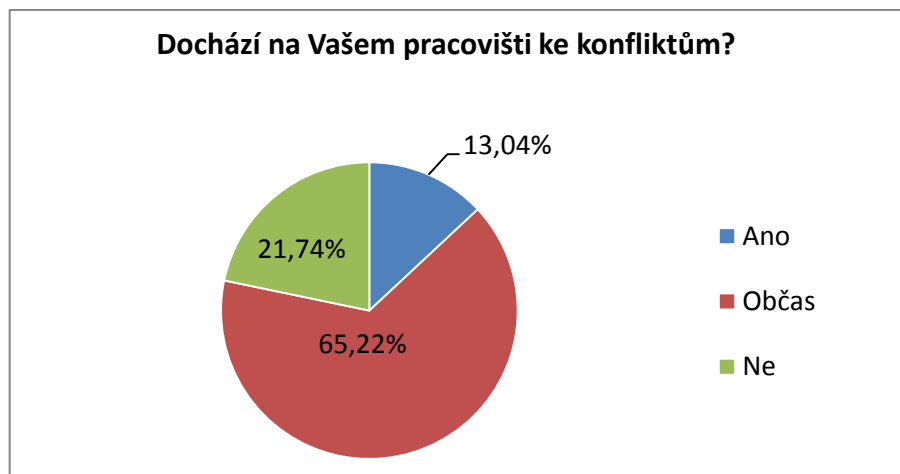


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 16. Povaha komunikace ve společnosti

Otázka č. 20: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?

65,22% zaměstnanců uvedlo, že na pracovišti občas ke konfliktům dochází, 21,74% pak odpovědělo, že se konflikty v jejich společnosti nevyskytují a posledních 13,04% z zaměstnanců uvedlo, že ke konfliktům na pracovišti dochází. Z tohoto vyhodnocení lze jednání ve společnosti považovat za pozitivní a téměř bezkonfliktní.

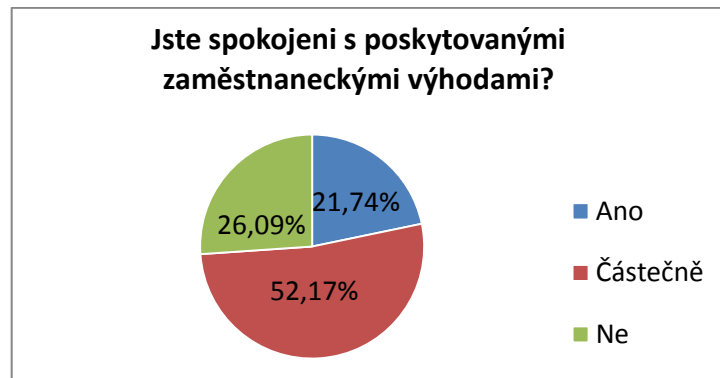


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 17. Výskyt konfliktů na pracovišti

Otázka č. 21: Jste spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Nadpoloviční většina zaměstnanců 52,2% je částečně spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje. 21,7% je bez jakýkoliv výhrad spokojena, 26,1% zaměstnanců je s benefity nespokojena a uvítali by změny. Tato otázka byla polouzavřenou, v případě, že zaměstnanec uvedl jako odpověď „Ne“, byl mu poskytnut prostor pro specifikaci benefitů (samozřejmě v rámci možností společnosti), které by uvítal. Nebyla omezena počtem benefitů či slov, takže zaměstnanci při uvádění odpovědi nebyli ničím limitováni. Většina zaměstnanců, by uvítala 5.týdnů dovolené a také nejrůznější zážitkové poukazy např. plavání, masáže, dále pak se jednalo o zvýšení příspěvku na stravenky, někteří uváděli vzdělávací kurzy jak jazykové tak i odborné. V neposlední řadě se také objevilo pár benefitů jež se týkaly finanční stránky konkrétně, náhrady za státní svátky, či „zpátky 13 plat“.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 18. Spokojenost s poskytovanými benefity

Otázka č. 22: Ohodnoťte pracovní podmínky (vhodnost osvětlení, teplota v místnosti, hluk):

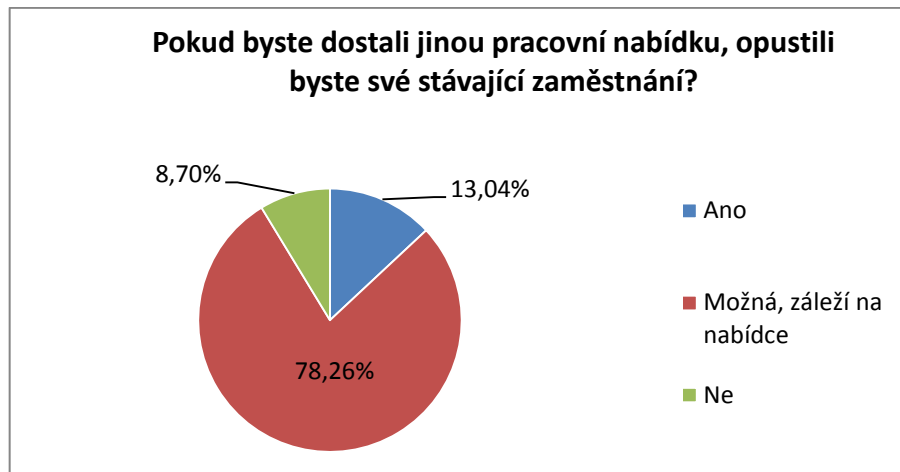
Tato otázka byla poslední z grafických hodnotících škál. Pracovní podmínky jsou zaměstnanci hodnoceny jako dobré, tato otázka obdržela 3,22 bodů z 5 možných. Sedm zaměstnanců, jimž odpovídá 30,4% podmínky ohodnotilo 4 z 5 bodů dalších 30,4% uvedlo hodnocení 3.

Otázka č. 23: Doporučili byste Vaši společnost případným zájemcům např. známému či rodině?

Tato otázka byla opět otevřenou, kdy specifikace odpovědi byla ponechána na fantazii zaměstnanců. Z analýzy výsledků vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců by zaměstnání v této společnosti známým či rodině doporučila. Z této otázky lze vyčíst, že zaměstnanci společnost shledávají jako perspektivní zaměstnání. Dokonce jeden zezaměstnanců již zaměstnání známému doporučil.

Otázka č. 24: Pokud byste dostali jinou pracovní nabídku, opustili byste své stávající zaměstnání?

78,26% zaměstnanců uvedlo, že v případě lepší nabídky by své stávající pracoviště opustili, což je vysoké číslo. Tomuto odpovídá 18 zaměstnanců, dokonce další tři, což odpovídalo 13,04%, odpovědělo přímo „Ano“, že by své zaměstnání opustili, aniž by to bylo podmíněno výrazně lepší nabídkou. Pouze dva zaměstnanci jsou spokojeni, neboť by své zaměstnání neopustili.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 19. Možnost odchodu z organizace

6.2 Závěrečné shrnutí a navržené zlepšení

Následují cíle a hypotézy, které byly analyzovány. Poté jsou navrženy případné doporučení a návrhy zlepšení.

6.2.1 Cíle a hypotézy

Společnost, ve které bylo dotazníkové šetření zpracováváno se vyznačuje silnou firemní kulturou, jež ukazuje vznik „drobných“ subkultur. V těch se sdružují pracovníci mající stejné zájmy např. sport, či jsou si blízcí po lidské stránce, navštěvují se, jezdí na společné dovolené, chodí spolu do kaváren, atd. Dalším ukazatelem je způsob komunikace (jak ve směru horizontálním, tak vertikálním) a rituálů, jež se ve společnosti dodržují. Primární cíl byl tímto splněn.

Následující cíl se týkal možnosti dalšího vzdělávání. Výsledku definující tento cíl bylo dosaženo prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 4 a 6. Zaměstnanci by další vzdělávací kurzy, poskytnuté zaměstnavatelem uvítali. V doporučení vedení společnosti je tato „problematika“ blíže rozvedena.

První stanovená hypotéza byla potvrzena s uspokojivým výsledkem. Zaměstnanci jsou na pracovišti spokojeni, což ukazují i výsledky otázek č. 7, 8, 9, 11, které byly zaměřeny na mezilidské vztahy na pracovišti. Jediným znepokojujícím prvkem, který potvrzení hypotézy narušil, byl výsledek otázky č. 24, kdy nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla,

že by možná společnost opustili. Ovšem v celkovém kontextu lze hypotézu považovat za potvrzenou.

Na základě participativního stylu řízení se vedoucí společnosti staví i do pozice rádce, k němuž si zaměstnanci mohou přijít pro rady, někdy i osobního charakteru. Potvrzení této hypotézy vychází z výsledků otázek č. 16, 17, 18.

6.2.2 Doporučení a návrhy zlepšení

Vzhledem ke skutečnostem vyplývajícím z otázky č. 2 bych vedení doporučovala utvrdit zaměstnance v důležitosti pozitivních vztahů. Jelikož téměř polovina zaměstnanců si myslí, že společnost nemá zájem o to, aby byly vztahy na pracovišti pozitivní. K tomu by mohlo dojít prostřednictvím např. pořádání firemních večírků, sportovních aktivit, atd.

Jak již ukázal dotazník, téměř polovina zaměstnanců hodnotí nabídku vzdělávání ze strany zaměstnavatele jako nevyhovující. Vedení bych doporučila zvážit možnost buďto dalšího vzdělávacího programu či jiných vzdělávacích aktivit, jež by zaměstnanci uvítali. Je zřejmé, že každý ze zaměstnanců má jiné preference ohledně rozvoje svých schopností ať odborných či např. jazykových nebo sociálních. Bylo by tedy výhodné a vhodné, zkonstruovat např. anketu sestavenou z různých kurzů, jejichž nabídky společnost od vzdělávacích institucí v budoucnu obdrží. Tuto by pak ještě před samotným ujednáním s poskytovatelem dali k vyplnění zaměstnancům. Ti by vybrali kurzy, které by měli zájem navštěvovat, zaměstnavatel by měl po vyhodnocení jasnou představu, jaké kurzy jsou nejžádanější. Jednalo by se o časově náročnější způsob, ale o velmi efektivní, zaměstnanci by byli spokojeni, že mohou navštěvovat kurzy, které považují za užitečné. Zaměstnavateli na straně druhé by to ušetřilo finance, jelikož by nemusel vynakládat finanční prostředky na kurzy, kterých by se nikdo neúčastnil. Pokud byk dalším vzdělávacím akcím došlo, bylo by ze strany vedení vhodné dohodnout se, se zaměstnanci na případném kompromisu, či podmínce. Kdy by jim společnost zprostředkovala další vzdělávací akce, ale pouze pod podmínkou, že se to neodrazí na jejich pracovním výkonu.

Další doporučení se týká mezilidských vztahů, jež jsou ve společnosti nadmíru pozitivní, firemní kultura je založena na přátelských mnohdy i rodinných vazbách, jak mi bylo sděleno, i dotazník toto potvrdil. Jelikož se nejedná o velkou společnost, je to od vedení krok správným směrem, kdy se o své zaměstnance zajímá i po soukromé stránce v rámci jubileí a narozenin a spousty dalších „aktivit“. Zaměstnancům to dává pocit sounáležitosti, a také pocit, že jsou pro vedení důležitými. Doporučovala bych tedy udržovat stejnou

firemní kulturu, jako tomu bylo doposud, jelikož jen tímto způsobem může společnost efektivně využívat plně potenciálu jednotlivých zaměstnanců.

Z hlediska oboru podnikání, kdy je kvalita práce a dodržování termínů velice důležitá, bych vedení doporučila zaměřit se více na motivaci a také zvyšování výkonu. Hlavními důvody jsou případné potíže, které by mohly nastat, jestliže zaměstnanci nedodrží termín. Pokud zaměstnanci budou stimulováni prostřednictvím např. odměny, mohou práci dokončit ještě před termínem a poté se věnovat úkolu novému, společnosti se tak může zvýšit efektivita a může přijímat více zakázek, když by se toto podařilo alespoň u 3/4 zaměstnanců.

Toto doporučení se také svým způsobem týká motivace zaměstnanců. Na základě dotazníku, kdy jeden zaměstnanec uvedl, že je „motivován“ výčitkami ze strany vedoucího. Vedení bych tudíž doporučila volit v případě nutnosti urychlení práce pracovníků jiné způsoby vyjadřování i motivování. Jako např. již zmíněnou odměnu, nemusela by mít nutně finanční charakter, mohlo by se jednat např. poskytnutí volna navíc či pochvaly.

Dále bych doporučila nepatrně zlepšit portfolio poskytovaných zaměstnaneckých výhod vzhledem k vyhodnocení otázky č. 21, kdy zaměstnanci uváděli pouze částečnou spokojenost. Vedení by mohlo např. prostřednictvím dotazníku či jiné metody zjistit o jaké výhody je mezi zaměstnanci největší zájem, co aktivně využívají nebo jaké změny by uvítali. Vhodným nástrojem by např. mohly být tzv. kafetérie (neboli pružné výhody), kdy by každému zaměstnanci byl poskytnut finanční limit, do jehož výše by mohl čerpat konkrétní výhody dle svých preferencí.

Poslední doporučení se týká zlepšení pracovních podmínek. V celkovém hodnocení v rámci dotazníku „získaly“ 3,22 bodů ovšem nejedná se o nijak vysoké hodnocení. Jelikož pracovní prostředí je faktorem, který ovlivňuje nejen výkony a pracovní aktivitu, ale také působí na psychiku zaměstnanců. Proto by se vedení mělo na toto zaměřit a pokusit se zlepšit podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují. Jedná se především o teplotu v místnostech.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti, jež se zabývá projektovou a investiční výstavbou. Hlavními cíli bylo definování síly firemní kultury, dále pak zjištění, zda by zaměstnanci uvítali další vzdělávací kurzy. Následovaly hypotézy („Zaměstnanci vnímají firemní kulturu pozitivně, jsou na pracovišti spokojeni.“, „Styl řízení, přístup a osobu vedoucího hodnotí pozitivně.“), které byly pomocí výsledku dotazníku potvrzeny. Na základě cílů bylo provedeno dotazníkové šetření, následně došlo k vyhodnocení a odvození příslušných závěrů a doporučen.

Práce je složena ze dvou částí teoretické a praktické. První z uvedených se zabývá základními definicemi pojmů z oblasti lidských zdrojů, firemní kultury a marketingového výzkumu. Kapitola lidské zdroje se věnuje personálním činnostem a péči o zaměstnance. Následuje firemní kultura, vymezení jejího obsahu a základní typologie. Poslední kapitolou je marketingový výzkum, jeho základní charakteristiky a dotazník.

Praktická část se nejprve zabývá popisem společnosti a její organizační strukturou, následuje popis některých z personálních činností s návazností na anonymní dotazníkové šetření, které zasahuje poměrnou oblast praktické části. Anonymní dotazníky byly rozeslány všem zaměstnancům společnosti prostřednictvím přímého odkazu, jež obdrželi na firemní emailové adresy. Tito měli možnost dotazník vyplnit v časovém horizontu 2 týdnů, návratnost dotazníků činila 62%. Výsledky získané pomocí dotazníkového šetření byly zpracovány do grafické podoby a poté interpretovány. V neposlední řadě byly na základě toho definovány závěry a doporučení pro danou společnost.

Jednalo se především o doporučení:

- utvrdit zaměstnance o důležitosti pozitivních vztahů na pracovišti,
- nabídnout další vzdělávací aktivity,
- zachovat povahu komunikace a sdílení informací ve společnosti,
- volit správné motivační nástroje,
- zlepšit portfolio nabízených zaměstnaneckých výhod,
- zlepšit pracovní podmínky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 159 s. ISBN 8024703858.
4. KLEIBL, Jiří, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
5. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.
6. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
10. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
11. MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
12. SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
13. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

14. ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
15. ŠIROKÝ, Jan, 2011. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
16. TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd.. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
17. URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
18. Vnitropodnikové směrnice, 2012. Zlínský kraj: Jednatelé společnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Typologie firemních kultur.....	20
Obr. 2. Jednotlivá oddělení společnosti.....	28

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Pohlaví.....	36
Graf. 2. Věková struktura zaměstnanců.....	37
Graf. 3. Pracovní zařazení.....	37
Graf. 4. Délka zaměstnanosti.....	38
Graf. 5. Povaha vztahů na pracovišti.....	39
Graf. 6. Možnosti vzdělávání.....	40
Graf. 7. Vzdělávací program.....	40
Graf. 8. Možnosti dalších vzdělávacích kurzů.....	41
Graf. 9. Reakce na osobní výročí.....	42
Graf. 10. Vztah ke kolegům.....	42
Graf. 11. Způsob komunikace mezi spolupracovníky.....	43
Graf. 12. Reakce na poskytování rad kolegům.....	44
Graf. 13. Poskytování rad od nadřízeného.....	45
Graf. 14. Řešení konfliktů.....	46
Graf. 15. Motivace a zvyšování pracovního výkonu.....	46
Graf. 16. Povaha komunikace ve společnosti.....	47
Graf. 17. Výskyt konfliktů na pracovišti.....	48
Graf. 18. Spokojenost s poskytovanými benefity.....	49
Graf. 19. Možnost odchodu z organizace.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Anonymní dotazník

PŘÍLOHA P I: ANONYMNÍ DOTAZNÍK


Dobrý den,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění mého dotazníku, který se vztahuje k firemní kultuře a vztahům na pracovišti. Je anonymní, jeho výsledky budou využity pouze jako podklady pro vypracování mé bakalářské práce. Anonimitou je zaručena jeho nespojitelnost s konkrétní osobou Vás jako respondenta, proto Vás prosím o pravdivé a rozumné odpovědi.

Předem děkuji za čas, který jste strávili vyplňováním Jana Grossmannová.

Pozn.: V otázkách č. 5, 7, 14, 18, 22 vepište do vyhrazeného prostoru své hodnocení na stupnici 1 – 5, kdy 1 = nejhůrší hodnocení, 5 = hodnocení nejlepší.

Otázky č. 10, 17, část c. u otázky 21, 23 jsou tzv. otevřenými, kdy může vyjádřit svůj vlastní názor na konkrétní otázku.

1. Co podle Vašeho názoru znamená pojem firemní kultura?
 - a. Jak firma a pracovníci působí navenek
 - b. Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci
 - c. Jsou to psaná/nepsaná pravidla chování, normy, symboly, sdílené hodnoty, zvyky, rituály, které se ve firmě dodržují
 - d. Jaké ve společnosti panuje „pracovní klima“
 - e. Nevím
2. Klade se ve Vaší společnosti důraz na pozitivní vztahy na pracovišti?
 - a. Myslím si, že ano
 - b. Nevím nepřemýšlel/a jsem o tom
 - c. Ne
3. Má dle Vašeho názoru firemní kultura vliv na motivaci a vztahy na pracovišti?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Máte dostatečné možnosti se vzdělávat (školení, kurzy)?
 - a. Ano
 - b. Nevím, nezajímám se o to
 - c. Ne
5. Byli jste součástí vzdělávacího programu v rámci příspěvků z EU, kterého se Vaše firma účastnila? *(Pokud ano jak jej hodnotíte na stupnici 1-5)*
 - a. Ano 
 - b. Ne
6. Uvítali byste další kurzy?
 - a. Ano
 - b. Záleží na tom, čeho by se týkaly
 - c. Ne

7. Ohodnořte svůj pracovní kolektiv (kolegy ze stejné kanceláře):



8. Když máte osobní výročí (svátek, narozeniny, svatbu) reaguje nějak vedení nebo spolupracovníci?

- a. Ano, všichni mi popřejí i šéf
- b. Blízke osoby mi dají i dárky
- c. Někdo se nezapojuje
- d. Ne
- e. Jinak:

9. Vidáte se s kolegy či dokonce s vedením i mimo pracoviště?

- a. Ano i se šéfem
- b. Ano, ale pouze s kolegy
- c. Ano, jen s některými kolegy
- d. Občas
- e. Ne

10. Uvedřte místo popř. místa, kde se s kolegy setkáváte např. kavárna, sportovní událost, hospoda, atd. *(tato otázka platí pouze pro ty, kteří odpověděli na otázku č. 9 kladně)*

11. Komunikujete se všemi kolegy stejným způsobem? (vtípky, svěřování se, způsob oslořování, „drby“)

- a. Ano
- b. Někdy
- c. Ne, blízký vztah mám jen s někým

12. Pokud za Vámi přijde kolega se svým projektem pro radu, jak zareagujete?

- a. Když budu vědět, poradím mu
- b. Záleží na osobě
- c. Neporadím mu, mám dost své práce
- d. Pošlu ho k někomu jinému

13. Můžete si přijít k nadřízenému pro radu?

- a. Ano
- b. Jen pokud má zrovna čas
- c. Ne

14. Jak jste spokojeni s horizontální komunikací (=komunikace se šéfem):



15. Pokud máte s někým problém, jak to řešíte?

- a. Vyřešíme to sami mezi sebou
- b. Jdeme za vedoucím, aby navrhl možnost řešení
- c. Neřeším/e to, odezní to samo
- d. Jinak.....

16. Je schopen Vás nadřizovaný motivovat a zvýšit pracovní výkon?

- a. Ano
- b. Někdy
- c. Ne

17. Jakým způsobem Vás nadřizovaný motivuje či zvyšuje Vaše pracovní nasazení?

18. Zhodnoťte osobu vedoucího Vašeho úseku:



19. Je dle Vašeho názoru komunikace v celé společnosti pozitivní?

- a. Ano
- b. Většinou ano
- c. Jak kdy
- d. Ne

20. Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?

- a. Ano
- b. Občas
- c. Ne

21. Jste spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

- a. Ano
- b. Částečně
- c. Ne (pokud ne, v rámci možností firmy navrhněte ty, které Vám chybí)

22. Ohodnoťte pracovní podmínky (vhodnost osvětlení, teplota v místnosti, hluk):



23. Doporučili byste vaši společnost případným zájemcům např. známému či rodině?

24. Pokud byste dostali jinou pracovní nabídku, opustili byste své stávající zaměstnání?

- a. Ano
- b. Možná, záleží na nabídce
- c. Ne

25. Pohlaví:

- Žena
- Muž

26. Vyberte věkovou kategorii, do které spadáte:

- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 66 a více

27. Pracovní zařazení (úsek):

28. Jak dlouho pracujete ve firmě: