ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza podnikové kultury vybraného podniku ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců

The Influence of Corporate Culture on Employee Performance

2023

Adéla Štecherová

Studijní program: Podniková ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Štecherová** Jméno: **Adéla** Osobní číslo: **499847**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza podnikové kultury vybraného podniku ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

The Influence of Corporate Culture on Employee Performance

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury vybraného podniku GALATEK a.s., identifikovat vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení. Hlavními metodami pro vypracování práce bude zejména literární rešerše k zarámování teoretické části práce, analýzy řídících a metodických dokumentů podniku a nástroje kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.	doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

. _____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

ŠTECHEROVÁ, Adéla. *Analýza podnikové kultury vybraného podniku ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023 Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Lucii Plzákové, Ph.D., za její cenné rady a pomoc při psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Bc. Janě Trpišovské a zaměstnancům společnosti GALATEK a.s. za pomoc s praktickou částí mé práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům za jejich podporu po celou dobu studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnikovou kulturu a její vliv na výkonnost zaměstnanců. Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury vybraného podniku GALATEK a.s. se zaměřením na výkonnost zaměstnanců a navrhnout doporučení směřující ke zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou na základě literární rešerše vymezeny základní pojmy vztahující se k podnikové kultuře a následně jsou charakterizovány vlivy podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců. V analytické části je představena společnost GALATEK a.s. K analýze podnikové kultury zaměřené na výkonnost zaměstnanců byly použity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu. Nejprve proběhla analýza podnikových dokumentů. Jejím cílem bylo komplexněji poznat interní prostředí podniku. Následovalo dotazníkové šetření určené všem podnikovým zaměstnancům. Výsledky tohoto šetření byly doplněny výstupy z rozhovoru s personalistkou podniku. V závěru práce jsou shrnuty hlavní výstupy výzkumu a doporučeny možnosti změny podnikové kultury, jež povedou ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Podnik, podniková kultura, výkonnost zaměstnanců, motivace, spokojenost, hodnoty

Abstract

This bachelor's thesis focuses on corporate culture and its impact on employee performance. The aim is to conduct an analysis of the corporate culture with a particular focus on employee performance in chosen company GALATEK Ltd. In addition, write possible recommendations for the company's work culture improvements. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part defines basic terms related to a corporate culture based on literary research. Moreover, the impacts of corporate culture on employee performance are described. The analytical part introduces the case of GALATEK Ltd. Analysis of corporate culture was conducted using both qualitative and quantitative methods. Firstly, company documents were analysed to gain an understanding of the company's environment. Secondly, the questionnaires were given to fill out to all the employees of GALATEK Ltd. The results were generated by combining the data produced from the questionnaires and segments of interview with the Human resource officer. The conclusion summarises the significant outputs and recommends opportunities for change in corporate culture which might lead to enhanced employee performance.

Keywords

Company, Corporate Culture, Employee Performance, Motivation, Satisfaction, Values

Obsah

Úvod **8**
1 Podniková kultura **10**
1.1 Pojem kultura **10**
1.2 Pojem podniková kultura **11**
1.2.1 Subkultura 12
1.2.2 Historie pojmu podniková kultura 12
1.3 Prvky podnikové kultury **13**
1.4 Struktura podnikové kultury **15**
1.4.1 Model Edgarda H. Steina 16
1.4.2 Model G. Hofstedeho – „Cibulový diagram“ 17
1.4.3 Model W. Halla 17
1.5 Determinanty podnikové kultury **18**
1.6 Síla podnikové kultury **19**
2 Podniková kultura a výkonnost **22**
2.1 Pracovní výkon a výkonnost zaměstnance **22**
2.2 Podniková kultura ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců **23**
2.2.1 Vliv síly a obsahu podnikové kultury na výkonnost 23
2.2.2 Kultura participace a angažovanosti 24
2.2.3 Vliv strategie a vnějšího prostředí na výkonnost 26
2.2.4 Vliv adaptivnosti kultury 26
2.2.5 Vliv manažerských praktik na výkonnost 27
3 Analýza podnikové kultury GALATEK a.s. **29**
3.1 Charakteristika společnosti GALATEK a.s. **29**
3.1.1 Historie společnosti 30
3.1.2 Lidské zdroje 30
3.2 Metodologie výzkumu **32**
3.3 Strategická dokumentace **32**
3.4 Etický kodex společnosti **33**
3.5 Dokumentace k řízení lidských zdrojů **34**
3.6 Diagnostika podnikové kultury **38**
3.7 Shrnutí výsledků **56**
3.8 Návrhy a doporučení ke zlepšení situace **57**
Závěr **59**
Seznam použité literatury **60**

Seznam obrázků **63**
Seznam grafů **64**
Seznam tabulek **65**
Seznam příloh **66**

Úvod

Podniková kultura je součástí každého podniku. Ačkoli se na první pohled může tento pojem zdát poněkud abstraktní a těžko si lze představit, co vše je možné pod něj zahrnout, podniková kultura je důležitým faktorem, který ovlivňuje fungování organizace, její výkonnost, úspěšnost a dlouhodobou prosperitu.

Podniková kultura zpravidla vzniká přirozeně. Tvoří ji všichni zaměstnanci, avšak odpovědnost za její tvarování a posilování nese vedení společnosti.

Podnikovou kulturu lze popsat jako soubor hodnot, kterým lidé ve společnosti věří, to, jak se chovají, jak vystupují či jak vykonávají svou práci. Zjednodušeně by se dalo říci, že podniková kultura vytváří atmosféru v podniku, vyjadřuje emoci, kterou daný člověk cítí, když do podniku vstoupí. Pokud je atmosféra a pracovní prostředí přívětivé lidé se budou do práce těšit a budou více motivováni k podávání vyšších výkonů.

Správně nastavená podniková kultura také přiláká nové zaměstnance, kteří budou schopní, šikovní a pracovití. Stálým zaměstnancům by měla být poskytnuta možnost vzdělávat se a zdokonalovat se ve svém oboru.

Podniková kultura má tak značný vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, čímž ovlivňuje i jejich výkonnost.

Tématem této práce je analýza podnikové kultury ve vybraném podniku ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu podnikové kultury, identifikovat vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců a navrhnout opatření pro zlepšení. K analýze podnikové kultury budou použity nástroje kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a to analýza metodických a řídících dokumentů, dotazníkové šetření a rozhovor s personalistkou podniku. Na základě zjištěných výsledků budou navrženy doporučení pro zlepšení situace.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje dvě hlavní kapitoly. První se zabývá pojmem podniková kultura. Jsou zde definovány pojmy kultura, podniková kultura a subkultura. Následuje stručný souhrn historie pojmu podniková kultura. Další podkapitolu tvoří prvky čili základní jednotky podnikové kultury, které společnou kombinací vytváří strukturu podnikové kultury. Vybraným modelům struktur podnikové kultury se věnuje následující podkapitola. Dále jsou popsány determinanty, které podnikovou kulturu ovlivňují. Poslední část této kapitoly je věnovaná síle podnikové kultury. Druhá kapitola se věnuje podnikové kultuře a výkonnosti. Jsou zde popsány teorie a principy, jak podniková kultura ovlivňuje výkonnost zaměstnanců.

V úvodu praktické části práce je popsán vybraný podnik GALATEK a.s., který se řadí k nejlepším výrobcům lakoven v České republice. Další kapitolou jsou lidské zdroje v podniku. Následuje analýza dokumentů jako jsou strategické cíle, etický kodex, adaptační proces, plán hodnocení a plán vzdělávání. Další kapitola se věnuje výsledkům dotazníkového šetření. Jeho výsledky byly předmětem rozhovoru s personalistkou daného podniku. Na závěr práce jsou shrnuty výsledky analýzy a na jejich základě jsou navrženy doporučení pro zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podniková kultura

První kapitola této bakalářské práce bude věnována základním pojmům týkajících se podnikové kultury. Nejprve je vymezen pojem kultura, podniková kultura a subkultura. Další podkapitola stručně shrnuje historii vývoje pojmu podniková kultura. Následně jsou shrnuty pojetí prvků podnikové kultury od vybraných autorů a nejznámější prvky jsou detailněji popsány. Uskupení těchto prvků vytváří strukturu podnikové kultury. Tyto struktury definují různí autoři odlišně. Některé z nich budou zmíněny v následující kapitole. Dále se práce věnuje determinantům podnikové kultury, jak na ni působí a ovlivňují ji. Poslední podkapitola se zabývá silou podnikové kultury. Z tohoto hlediska můžeme podnikovou kulturu rozdělovat na silnou a slabou.

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura pochází z latinského slova „colere", což lze do českého jazyka přeložit jako vzdělávat nebo pěstovat. Původně se tento pojem používal ve spojení „agri cultura" jako výraz pro obhospodařování zemědělské půdy. Ve smyslu lidské vzdělanosti byl tento pojem chápán od momentu, kdy římský filozof Cicero v Tuskulských hovorech (45 př. n. l.) vymezil filozofii jako kulturu ducha. Ovšem až od začátku 20. století se pojem kultura užívá ve významu, ve kterém ho známe i dnes (Michalík, 2010).

Prvotní antropologickou definici sepsal E.B. Tylor ve svém díle Primitivní kultura (1871): „*Kultura či civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti*" (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548 v Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17).

Kultura je velmi široký, mnohoznačný a mezioborový pojem. Vzhledem k těmto skutečnostem je určení jednotné definice tohoto pojmu, která by byla všemi obecně přijímaná, téměř nemožné. Ačkoli se vymezení věnovalo spoustu odborníků, na žádné jednotné definici se neshodli. Ovšem jednotlivé přístupy a formulace lze shromažďovat do obecnějších kategorií, které vykazují společné aspekty související s vědní disciplínou či s úhlem pohledu autora. Antropologové popisují kulturu jako způsob života skupiny lidí s naučenými vzorci chování, které jsou přenášeny z generace na generaci pomocí napodobování a komunikace. Sociologický přístup kulturu chápe jako systém lidské adaptace na vnější prostředí, která se projevuje pomocí artefaktů, norem, hodnot a idejí. Z pohledu psychologie není kultura sama o sobě pozorovatelná. Jedná se o dynamický systém pravidel vytvořených skupinou za účelem přežití (Lukášová a kol., 2004).

Lukášová (2010, s. 12) definuje kulturu jako „*pojem označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván*."

Truneček (2004, s. 210) ve svém díle cituje Kloskowskou (1967), která charakterizuje kulturu jako „*relativně integrovaný celek, zahrnující lidské chování a jeho výtvory, zatímco toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce, vytvořenými vzory*."

Vymezení kultury australského ekonoma Thorsbyho (2001, s. 4) již přihlíží na ekonomické prostředí, a tak více souzní s vymezením podnikové kultury. „*Soubor postojů, přesvědčení, mravů, zvyků, hodnot a postupů, které jsou společné nebo sdílené jakékoli skupině.*"

Zjednodušeně řečeno je každý jedinec produktem kultury i jejím tvůrcem. Kultura v každém z nás existuje v podobě postojů, názorů, hodnot a vzorců chování naučených od sociálních skupin, ve kterých se v průběhu života pohybujeme. Tyto prvky předávané z generace na generaci se ukázaly býti klíčové pro přežití skupiny, jsou tudíž osvědčené a stabilní, a proto je obtížné kulturu měnit. Ovšem pokud se změní podmínky, je nutno adaptovat i kulturu, a tak zajistit skupině přežití (Lukášová a kol., 2004).

Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie, avšak jsou zde aplikovány i poznatky z dalších vědních oblastí, jako je právě například sociologie a psychologie (Soukup, 2017).

Každá sociální skupina má své vlastní jedinečné vlastnosti, díky kterým se odlišuje od ostatních sociálních skupin. Díky těmto odlišnostem můžeme rozpoznávat jednotlivé druhy kultur. Pokud se týká managementu jsou nejčastěji zmiňovanými kulturami národní kultura a kultura podniková, které se věnuje tato bakalářská práce (Lukášová, 2010).

1.2 Pojem podniková kultura

Pojem podniková kultura vychází z obecného chápaní pojmu kultura, a stejně tak nemá jasně určenou jednotnou definici a jednotlivé formulace podnikové kultury se od sebe liší úhlem pohledu jednotlivých autorů. Lze v nich však nalézt společné znaky.

Podle Armstronga (2007, s. 257) „k*ultura 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.*"

Schein (1992) chápe podnikovou kulturu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*" (Schein, 1992, s.12 v Hajerová Müllerova, 2011, s. 6)

„*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*" (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19)

Tureckiová (2004, s. 132) uvádí, že podniková kultura může být formulována prostřednictvím metafor „*duch firmy*" či „*sociální tmel organizace.*"

Kultura podniku je tedy jakýsi soubor přesvědčení lidí, jejich myšlení a chování v podniku. Urban (2014) je názoru, že podnikovou kulturu lze rozdělit na dvě základní pojetí, a to užší a širší. Užší pojetí zahrnuje vnější projevy, mezi něž řadí především vzhled, materiální vybavení či samotnou prezentaci podniku navenek. Tyto prvky slouží většinou jako nástroj marketingu a firemní image. Širší pojetí

chápe jako charakteristický způsob pracovního, řídícího i společenského jednání zaměstnanců firmy.

Müllerová (2011) uvádí několik bodů, které charakterizují podnikovou kulturu. Podniková kultura se vyznačuje společnými hodnotami a normami. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém prostředí. Hraje výraznou roli v adaptačním procesu nových pracovníků, kdy dochází k předávání firemních hodnot a poznání organizace jako takové.

V odborné literatuře se setkáváme se třemi pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura, které dle Lukášové (2010) jsou si synonymy. V této práci dle tohoto názoru budou používána.

1.2.1 Subkultura

Občas (zejména ve velkých podnicích či mezinárodních společnostech) může docházet k vytváření subkultur. Jedná se o to, že část skupiny se vymezí rozličným chováním či vyznáváním jiných hodnot a oddělí se tak od převážné části firemní kultury.

Bedrnová (1998, s. 471) definuje subkultury podniku jako „*relativně samostatné celky zaměstnanců, jež vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí*."

Subkulturu vymezil i Jandourek (2001, s. 227) jako „*kulturu dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a oficiální kultury*."

Obě definice se shodují, že se vyčleňuje skupina, která se liší svými názory, hodnotami či postoji. Nejčastěji k tomu dochází v rámci jednotlivých oddělení či pracovních týmů. V jednom podniku může existovat i více subkultur vedle sebe.

Subkultury nesou značné riziko vytvoření konfliktu, který by pak mohl podkopávat celkovou podnikovou kulturu. Naopak mohou rozvířit společné debaty, které by při správném vedení mohly vést k vzájemnému pochopení, zlepšení situace a případným změnám (Brooks, 2003).

1.2.2 Historie pojmu podniková kultura

V souvislosti s managementem se tento pojem začíná objevovat již v 60. letech 20. století, avšak aktivně je používán až od let sedmdesátých.

Brooks (2003) uvádí, že již v roce 1952 Jacques popisuje kulturu továrny jako obvyklý způsob myšlení a dělání věcí, které jsou společné a které se noví členové musí učit. Dále například Blake a Mouton (1969) identifikují určitou spojitost mezi typickými organizačními znaky, které dnes známe jako kulturní a organizační výkon.

Největší pozornost ovšem získala podniková kultura začátkem 80. let, kdy byl zaznamenán růst japonské ekonomiky, který se příznačně označuje jako „japonský ekonomický zázrak." Od té doby se začali manažeři a firemní teoretici zajímat o způsob řízení japonských firem a snažili se analyzovat důvod tohoto úspěchu.

Důkazem, že v této době se enormně zvýšil zájem o téma podnikové kultury je například počet vydaných odborných článků a publikací. Zatímco v letech 1975 až

1978 bylo uveřejněno přibližně deset textů, do roku 1990 se počet publikací zvýšil na dva a půl tisíce (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) a Brooks (2003) se shodují, že dalším podnětem pro prohlubování zájmu o tuto problematiku bylo vydávání odborných publikací, které se věnovaly způsobům zvyšování efektivnosti firem. Mezi významná díla se řadí publikace Peterse a Watermana (1982) *In Search of Excellence (Při hledání dokonalosti)*, kde autoři apelují na kulturní kvality, které mají zajistit úspěch. Dalším vlivným spisem je kniha Deala a Kennedyho (1982) *Corporate Cultures* s podtitulem *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Tito odborníci tvrdí, že díky silné kultuře vznikne soubor neformálních pravidel, díky kterému budou zaměstnanci více motivováni a budou mít lepší pocit ze své práce.

Od té doby vzniká spousta odborných publikací, které upozorňují na tuto problematiku. Dnes je známa řada typologií a modelů podnikové kultury, které byly popsány různými odborníky. Podniková kultura je v nynější době považována za důležitý faktor v budování úspěšnosti podniku a v jeho dlouhodobé prosperitě.

1.3 Prvky podnikové kultury

Prvky jsou základní stavební kameny, které slouží jako nástroj utváření a předávání obsahu podnikové kultury. Díky nim můžeme podnikovou kulturu snadněji poznat, popsat a analyzovat. Pro manažery je obzvlášť důležité porozumět jednotlivým prvkům, protože pomocí nich mohou formovat obsah podnikové kultury – formulují klíčové hodnoty podniku a usilují, aby se s nimi pracovníci identifikovali, odměňují žádoucí chování, čímž upevňují správné normy chování, které podporují výkonnost a strategické cíle (Lukášová, 2010).

Různí autoři preferují různé vymezení a uskupení určitých prvků, přesto se ale v podstatě věci shodují. Pfeifer a Umlaufová (1993) za klíčové prvky považují představy, přístupy a hodnoty. Bedrnová a kol. (2007) uvádí rozdělení prvků na verbální symboly (slovní hříčky, historky), symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály) a symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura). Armstrong (2015) ve své publikaci rozlišuje hodnoty, normy, artefakty a styl řízení. Lukášová (2010) určuje jako typické složky podnikové kultury: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

Základní přesvědčení, hodnoty, postoje

Základní přesvědčení (též předpoklady) je pro zaměstnance podniku představa či tvrzení, které je naprosto samozřejmé a pravdivé, není tedy nutno o něm diskutovat či pochybovat. Stane-li se tak, lidé v organizaci budou rozhořčeni a budou svoje přesvědčení slepě obhajovat. Tyto základní předpoklady vznikly opakováním funkčního řešení problému, které si lidé natolik zautomatizovali, že ho považují za jediné možné. Jsou tedy vysoce stabilní a jejich změna je nesmírně obtížná (Bělohlávek, 1996).

Hodnotou je prvek, díky němuž jednotlivec nebo organizace dokáže určit, co je dobré a co špatné, co je žádoucí a co důležité. Jejich prostřednictvím vyjadřujeme svoje či podnikové preference. Klíčové firemní hodnoty jsou častokrát formulované v poslání či etickém kodexu podniku. Tyto hodnoty by se měly projevovat zejména v chování managementu, který jde svým chováním příkladem podřízeným pracovníkům. Hodnoty tak budou aktivně vyznávané a budou mít větší sílu a vliv (Armstrong, 2007).

S hodnotami souvisí postoje. Postoj se projevuje v našem chování, kdy zaujímáme hodnotící vztah vůči osobám, věcem či událostem. Díky postojům máme tendenci reagovat poměrně stále a typicky na určité jednotlivé podněty. Ve firemním kontextu se postoje projevují naším vztahem k práci (Tureckiová, 2004).

Normy

Normy jsou neformální pravidla chování, která jsou přijímána a dodržována všemi členy v podniku. Nemají písemnou podobu, přesto jejich dodržování hraje zásadní roli – pokud zaměstnanec nebude dodržovat tyto normy, skupina ho nebude přijímat. Tyto reakce ještě umocňují vymezení chování, a tak zajišťují předvídatelné a stabilní prostředí. Normy vznikají jak spontánně, tak mohou být i záměrně ovlivněné podnikem (například vymezení charakteristiky pracovní pozice). Předávají se ústní formou, ale lze je i vypozorovat z chování ostatních. Tyto pravidla se mohou týkat práce (kvalita, rychlost, …), komunikace či způsobu oblékání (Lukášová a kol., 2004).

Organizační mluva

Organizační mluva je styl, jakým se uvnitř podniku či navenek komunikuje. Prostřednictvím jazyka zprostředkováváme podnikové hodnoty a normy, určujeme formálnost či neformálnost vztahů na pracovišti a podobně. Řeč je důležitá pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci uvnitř podniku (Lukášová, 2010).

Historky a mýty

Historky jsou důležitým prvkem pro předávání firemní kultury. Jedná se o přikrášlené příběhy, které jsou založeny na minulých skutečných událostech. Jsou snadno zapamatovatelné a emociálně přitažlivé, tvoří tak nedílnou součást neformální stránky kultury. Jsou považovány za důležitý ukazatel hodnot a norem uznávaných v organizaci. Důležitost hrají především v adaptačním procesu, mnohdy slouží novým zaměstnancům jako prvotní orientace v podniku (Bedrnová a kol., 2007).

Mýty na rozdíl od historek nejsou založené na skutečných událostech. Jejich význam je ovšem totožný. Slouží k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Mohou být argumentací či motivací pro současné i budoucí jednání (Bedrnová a kol., 2007).

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály pozitivně přispívají k správnému chodu organizace. Jsou to ustálené vzorce chování, které se podílejí na tvorbě předvídatelného a stabilního prostředí.

Zvyky výrazně podporují integraci podniku. Reprezentují běžné způsoby chování v organizaci, které jsou zažité a typické pro organizaci. Příkladem mohou být oslavy narozenin, vánoční večírky, večírky pro rodinu a přátele, zvyky spojené s povýšením zaměstnance, s odchodem pracovníka do důchodu či zvyky při řešení problémů (Lukášová, 2010).

Rituály jsou synonymem pro zvyky, mají ovšem více symbolickou hodnotu (zdravení, hlasování na poradě, přijímaní nového zaměstnance). Zajišťují stabilizaci podnikových norem a hodnot, a tím posilují mocenské struktury. Tureckiová (2004) rozděluje rituály do tří hlavních kategorií – informační (vedení porad, adaptační proces, způsoby schvalování dokumentů), společensko-rozvojové (firemní dny, dny otevřených dveří, různé oslavy a večírky podniku) a motivační (vyhlašování nejlepších pracovníků, oceňování pracovního výkonu, prémie).

Ceremoniály mají obdobný význam jako zvyky a rituály, ale navíc vedou k uvolnění emocí, čímž jsou méně formální. Jedná se o dlouhodobě a pečlivě připravované události, které mají slavnostní charakter (například oslavy výročí založení organizace). Důvodem pro jejich konání je připomenutí a posílení firemní hodnoty. Pro pracovníky by měly být zdrojem motivace a zároveň by měly posílit ztotožnění s firmou (Lukášová, 2010).

Hrdinové

Hrdinové jsou lidé, kteří představují model ideálního chování zaměstnance či manažera. V organizaci plní řadu funkcí: mají býti vzorem a motivací pro ostatní pracovníky, nastolují vysoké standardy výkonu, ukazují dosažitelnost úspěchu či symbolizují podnik vnějšímu světu. Vysekalová a kol. (2020) uvádí, že jsou jimi často zakladatelé společnosti.

Hrdinou se může člověk stát přirozeně nebo může být podnikem vybrán. Brown (1995) ovšem upozorňuje na riziko spojené s jmenováním „umělých" hrdinů. Problém může nastat, pokud podnik vybere nesprávnou osobu. Například zaměstnanci mohou vzhlížet ke svému hrdinovi, jehož výkon je ale pro ně nedosažitelný, a tak dochází k demotivaci. Je tedy nutno dbát na správný výběr hrdinů, aby tento systém nebyl kontraproduktivní (Lukášová a kol., 2004).

Artefakty materiální povahy

Armstrong (2007) označuje artefakty jako lidské výtvory, které jsou viditelné a hmatatelné. Do této kategorie prvků spadají veškeré materiální symboly - architektura budov, vybavení podniku, vytvářené produkty, propagační předměty, výroční zprávy, podnikové barvy, logo apod.

Tyto artefakty bývají prvním, čeho si člověk mimo organizaci všimne, proto je pro podnik důležité, aby vytvářely logický systém, který bude zprostředkovávat myšlenku a význam podniku. Aby toto fungovalo, musí být využívány konzistentně při každé příležitosti (Bedrnová a kol., 2007).

Významnou roli také hrají v souboji s konkurencí, kdy mohou dopomoci k výraznému odlišení od jiných podniků, a tak udělat firmu výjimečnou a snadno zapamatovatelnou.

1.4 Struktura podnikové kultury

Prvky definované v předchozí kapitole nejsou samostatnými jednotkami, nicméně spolu vzájemně fungují, ovlivňují se a uspořádávají se do jednotlivých vrstev, které tvoří strukturu podnikové kultury. Uspořádání této struktury se liší na základě pojetí různých autorů. Vyobrazení jednotlivých pojetí nazýváme modely. V této kapitole bude uvedeno pouze několik vybraných známých modelů.

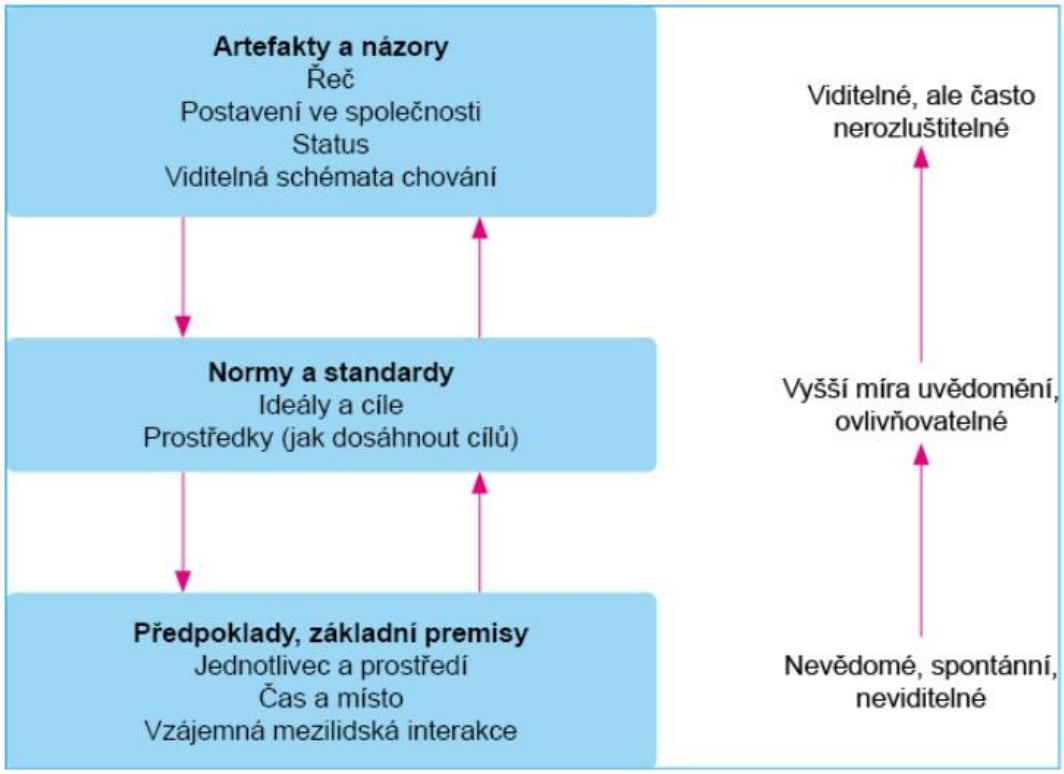
Ačkoli se autoři neshodnou na počtu vrstev a jejich uspořádání, z hlediska managementu nejsou tyto odlišnosti tak podstatné. Důležité je porozumění jednotlivým vrstvám a jejich rozdílnostem, abychom mohli správně diagnostikovat obsah podnikové kultury.

1.4.1 Model Edgarda H. Steina

Model Edgarda H. Steina (1992) je tím doposud nejznámějším modelem pro vyjádření struktury podnikové kultury organizace. Byl základem pro spoustu dalších badatelů a analytiků podnikové kultury.

Schein (2004) dělí organizační kulturu na tři vrstvy (úrovně či roviny), přičemž každá reprezentuje určitou míru, do jaké je viditelná pro vnější pozorovatele, jak moc se projevuje navenek a nakolik je ovlivnitelná cílenými zásahy managementu.

OBR. 1 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY PODLE E. H. SCHEINA



Zdroj: Vysekalová a kol., 2020, s. 79

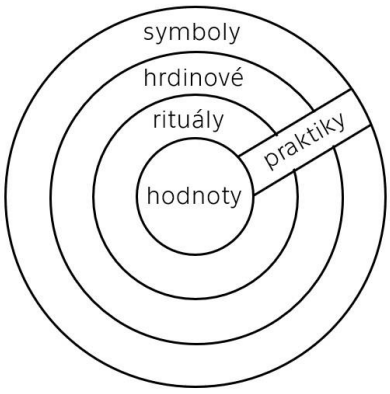
- Svrchní vrstvu tvoří artefakty. Vrstva zahrnuje vše, co člověk při prvním styku s novou kulturou vidí, slyší a cítí. Zahrnuje artefakty materiálního charakteru (architektura, loga, produkty) ale i nehmotného (mluva, oslovování, způsob oblékaní). Jedná se tedy o vrstvu nejlépe viditelnou a nejvíce ovlivnitelnou.
- Prostřední vrstvou jsou hodnoty, normy a pravidla chování. Tato rovina je vědomá, ovšem managementem pouze z části ovlivnitelná. Vnější pozorovatel ji může vnímat jen částečně.
- Tou nejhlubší vrstvou jsou základní předpoklady, které jsou nevědomé a samozřejmé, pokud je tedy někdo nezastává, je automaticky z organizace propuštěn. Navenek je jejich identifikace velice obtížná. (Schein, 2004)

V modelu (obrázek 1) jsou vyobrazeny šipky, které znázorňují vzájemné ovlivňování vrstev. Základní přesvědčení formulují hodnoty a normy chování, ty poté definují konkrétní názory a artefakty. Šipky opačným směrem, tedy od povrchu do hlubších vrstev, naznačují postup managementu, pokud by chtěl dosáhnout změny kultury. To znamená, že nejdříve je nutno změnit ty nejvíce ovlivnitelné položky na povrchu, které následně mohou ovlivnit vrstvy hlubší (Lukášová, 2010).

1.4.2 Model G. Hofstedeho – „Cibulový diagram“

G. Hofstede (1991) přirovnává strukturu podnikové kultury k cibuli (obrázek 2). Jednotlivé vrstvy modelu symbolizují slupky cibule. Celkový koncept podnikové kultury lze podle něj vymezit čtyřmi prvky: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Hodnoty tvoří jádro podnikové kultury. Nelze je přímo pozorovat, ale můžeme je vyčíst z chování lidí. Rituály, hrdinové a symboly tvoří pomyslné slupky cibule, Hofstede je souhrnně označuje jako praktiky. Jsou seřazeny podle viditelnosti pro vnějšího pozorovatele, kdy nejvíce pozorovatelné jsou symboly. Jejich kulturní význam ovšem zůstává pro pozorovatele neviditelným, může ho poznat pouze z interpretace členů organizace (Hofstede, 2010).

OBR. 2 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY PODLE G. HOFSTEDEHO



Zdroj: zpracováno podle Hofstede, 2010, s. 8

1.4.3 Model W. Halla

Model W. Halla (1995) popisuje ve svém díle Lukášová (2010). Hall stejně jako Schein rozlišuje tři roviny podnikové kultury. Tyto tři roviny nazývá úroveň A, B a C.

- Úroveň A je nejsvrchnější vrstva, která je nejvíce viditelná a přímo pozorovatelná. Zahrnuje artefakty a etiketu – způsoby chování, jazyk, oslovování, oblékání, stolování apod.
- Hall (1995, s. 24) vymezuje úroveň B jako „*způsoby, kterými jednotlivci a skupiny v organizaci dělají věci, které dělají.*“ Ty se projevují v konzistentních vzorcích, které autorka označuje jako kulturní styly (styl rozhodování, řešení konfliktů či vyjednávání). Pro vnějšího pozorovatele jsou méně viditelné, ale za pomoci příslušného diagnostického nástroje je lze odhalit a interpretovat.
- Samotné jádro představuje úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty. Tato rovina je vnějšímu světu nejméně viditelná a zároveň je nejvíce odolná vůči změně.

Obdobně charakterizuje organizační strukturu D. R. Denison (1990), který rozlišuje také 3 úrovně:

- 1. hodnoty a přesvědčení;
- 2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty;
- 3. soubory podmínek (ve kterých fungují členové podniku a artefakty) (Lukášová, 2010).

1.5 Determinanty podnikové kultury

Determinanty jsou zdroje podnikové kultury čili vše, co na ni působí a ovlivňuje ji. Pfeifer a Umlaufová (1993) stejně tak jako Urban (2014) rozdělují determinanty na vnitřní a vnější, tedy na ty, které vycházejí z podniku samotného a na ty které ovlivňují podnikovou kulturu zvenčí. Na rozdíl od nich Lukášová (2010) rozděluje vlivy do čtyř kategorií, a to vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv využívaných technologií. Šigut (2004) dělí determinanty podle zdrojů působení na vnitřní a vnější vlivy a podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory a na obtížně ovlivnitelné faktory.

Vnitřní determinanty podnikové kultury

První skupinou, která ovlivňuje podnikovou kultury zevnitř, jsou hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení. Zatímco v menších a mladších firmách je kultura ovlivněna především zakladateli, ve větších firmách tuto roli hrají manažeři a širší vedení podniku. Management ovlivňuje kulturu jak vědomě, tak nevědomě. Jeho chování je vzorem či návodem pro podřízené zaměstnance, kteří mají tendenci ho napodobovat s vidinou dosažení pozitivního hodnocení či dokonce povýšení. Manažeři ovlivňují kulturu svým řídícím stylem i svými osobnostními vlastnostmi. Do kultury se projevují jejich požadavky, postupy a názory (Urban, 2014).

Personální politika a další personálně řídící zásady promítají do kultury hodnoty a přesvědčení firemního managementu i cíle a strategie organizace. To se projevuje zejména v pravidlech a způsobech řízení výkonu zaměstnanců, zejména v definování jejich výkonnostních cílů, hodnocení a odměňování (Urban, 2014).

Další složkou interních determinantů jsou vnitřní charakteristiky organizace, do nichž řadíme například věk a vzdělání zaměstnanců. S tím také souvisejí jejich osobní ambice. Mladší pracovníci jsou zpravidla více zapálení, vytváří atmosféru soutěživosti, otevřeněji sdělují své názory a nebojí se rizika. Vliv na obsah podnikové kultury má i velikost organizace. V menších podnicích se využívá spíše participativního způsobu řízení, jsou zde osobitější a přátelštější vztahy, což může zvýšit informovanost o plánech firmy i osobní odpovědnost jednotlivých pracovníků. Délka existence organizace ovlivňuje kulturu prostřednictvím vývojových fází, které jsou spojeny s krizemi, ale i s růstem organizace. Pracovní prostředí a vzhled pracoviště, jeho vybavenost a modernost ovlivňují spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Technologie využívané v podniku mají vliv jak na interní chod podniku, tak i na prezentaci podniku vnějšímu prostředí. Díky technologiím se zejména zefektivňuje komunikace, ale i péče o zákazníka. Co se týče typu a struktury vlastnictví, největší rozdíl v kultuře je mezi soukromými a veřejnými organizacemi. Tento rozdíl se propisuje zejména do výkonového zaměření, pracovního tempa, ochoty podstupovat změny apod. (Urban, 2014; Müller, 2013)

K vnitřním determinantům řadíme i firemní kodexy, prohlášení a směrnice, které odráží hodnoty podniku. V nich jsou písemně zakotveny pravidla a postupy pro firemní procesy. V oblasti personálního řízení se jedná především o zásady hodnocení a odměňování zaměstnanců či způsobu přijímaní nového pracovníka. Zatímco Urban (2014) tvrdí, že význam kodexů je častokrát přeceňován, Mazák (2010) je názoru, že kodexy značně usnadňují orientaci a zvyšují srozumitelnost záměrů managementu.

Vnější determinanty podnikové kultury

Významné vnější determinanty se dělí do dvou větších skupin, a to národní odlišnosti a vliv ekonomických faktorů a dalších podmínek v oboru podnikání.

Národní kultura ovlivňuje jedince již od narození. Na jejím základě se vyvíjí charakteristické způsoby myšlení a chování, které jsou hluboce zakořeněné a emocionálně zakotvené. Je tedy logické, že tyto prvky se budou promítat i do chování v rámci organizace. Jedná se například o to, jak jedinec přistupuje k práci, jaký respekt zachovává vůči autoritě, zda dbá na dochvilnost, zda je otevřený změnám a novým přístupům, zda respektuje dodržování pravidel apod. (Urban, 2014; Lukášová a kol., 2004).

K ekonomickým faktorům řadíme podnikatelské a tržní prostředí, ve kterém firma působí. Oblast podnikání a postavení na trhu výrazně determinuje přesvědčení, normy a hodnoty, které podnik zastává. S odvětvím souvisí i míra rizikovosti, která se promítá do marketingové strategie i do řídícího stylu firmy. Vliv na kulturu má i míra konkurence v oboru. Se zvyšující se konkurencí by se měla zvyšovat i rychlost reakcí na změnu či adaptabilita podniku (Urban, 2014).

1.6 Síla podnikové kultury

Silou podnikové kultury rozumíme, v jaké míře a v jakém rozsahu podniková kultura ovlivňuje fungování organizace, jednání pracovníků (jaký tlak organizace vyvíjí na jejich respektování) a nakolik jsou dané hodnoty, normy a předpoklady sdíleny.

Podle intenzity síly rozlišujeme dva druhy firemní kultury, a to slabou a silnou. V rámci silné podnikové kultury jsou hodnoty, normy a předpoklady intenzivně sdílené mezi zaměstnanci, a výrazně tak ovlivňují chod organizace. Naopak slabá podniková kultura se vyznačuje nízkou mírou vlivu a sdílení (Lukášová, 2010).

Silná podniková kultura někdy také označovaná jako zdravá či zřetelná (Veber, 2004) výrazně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců a vytváří jedinečnou vnější identitu.

Ovšem abychom mohli identifikovat podnikovou kulturu jako silnou, je nutné, aby splňovala dané klíčové požadavky, na kterých se shoduje řada autorů (Šigut, 2004; Tureckiová, 2004; Bedrnová a kol., 2012 a další):

- Prvním požadavkem je jasnost, zřetelnost. Je podstatné, aby všechny komponenty podnikové kultury byly jasné a srozumitelné všem zaměstnancům organizace bez ohledu na věk či vzdělání. Jednotlivé prvky, jako jsou hodnoty, normy či symboly, by měly být uspořádány do logického celku, za kterého bude zřetelné, které způsoby jednání jsou žádoucí a které již nejsou akceptovatelné.

- Dalším důležitým aspektem je rozšířenost. Logický celek podnikové kultury musí být rozšířen a sdílen celou organizací. Nestačí pouze seznámení zaměstnanců s jednotlivými prvky, ale je nutné, aby se s těmito prvky setkávali při každodenním fungování v podniku.
- Posledním bodem je zakotvenost. Tento pojem vyjadřuje, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožněni s jednotlivými prvky podnikové kultury a v jakém rozsahu se projevují v jejich každodenním jednání a činnostech.

Pro doplnění Truneček (2004) ve svém díle jmenuje základní rysy zdravé (silné) podnikové kultury:

- základní principy musí vycházet z podnikatelské strategie
- v podniku jsou vytvořeny podmínky pro týmovou spolupráci
- kritika je prostředkem vytváření konstruktivních řešení
- zaměstnanci se ztotožňují s podnikem, věří mu a podporují ho navenek
- komunikace a mezilidské vztahy jsou na vysoké úrovni
- management je iniciativní, inovativní a aktivní
- možnost rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti
- důraz na podporu a povzbuzování – koučink

Existence silné kultury v podniku s sebou přináší spoustu výhod. Prvořadně jsou jasně a zřetelně definovány cíle podniku, vize, mise a poslání, které jsou silně zakořeněny. Další výhodou je zprostředkovávání zjednodušeného a zřejmého pohledu na fungovaní organizace, čímž ji dělá pro zaměstnance více přehlednou a srozumitelnou. Ulehčuje běžné jednání pracovníků, pochopení formálních předpisů, a dokonce i orientaci v nestandartních situacích. Tyto podmínky napomáhají vytvoření přímé a jednoznačné komunikace. V silné kultuře navíc existuje neformální komunikační síť, díky níž jsou informace a symboly spolehlivěji interpretovány. Díky rychlé komunikaci a jednoznačně stanoveným organizačním cílům se značně zkracuje proces rozhodování. Následná realizace přijatých rozhodnutí probíhá zpravidla rychle a efektivně. Vzhledem k silnému ztotožnění pracovníků s cíli organizace, zásadami a pravidly se snižují nároky na jejich kontrolu. Zároveň se tím zvyšuje jejich motivace, ochota a touha zapojit se. Snižuje přítomnost konfliktů na pracovišti, a naopak podporuje týmového ducha. Společně sdílené hodnoty a cíle přinášejí jistotu, čímž zajišťují stabilitu sociálního systému (Bedrnová a kol., 2012).

Přes veškeré pozitivní přínosy má silná podniková kultura i řadu nevýhod, které mohou způsobovat nižší efektivitu podniku především v situacích, kdy je nutná adaptabilita a změna. Jak již bylo zmíněno silná podniková kultura je silně zakořeněná, její nastavení hodnot, pravidel a norem je dlouhodobě stabilní, a to podporuje tendence k uzavřenosti. Tím pádem dochází k ignoraci varování a kritiky z vnějšího i vnitřního prostředí organizace. Dalším negativem je fixace na tradiční

vzory a nedostatek flexibility, kdy jakékoli návrhy na zlepšení a inovaci jsou automaticky odmítány. Jedinými přijatelnými postupy jsou ty, které vedly již v minulosti k úspěchu. Tyto problémy poté způsobují strnulost podniku s nemožností přizpůsobení se svému podnikatelskému prostředí (Bedrnová a kol., 2012).

Silnou podnikovou kulturu také lze posílit nástroji, mezi které patří konzistentní systém odměňování, který podporuje kulturní zásady. Urban (2014) uvádí příklad firmy, která svým skupinovým systémem výkonového odměňování podporuje týmovou práci. Dalším nástrojem je nábor a adaptace zaměstnanců. Při náboru zaměstnanců je důležité vybírat pracovníky s takovými osobnostními znaky a vyznávanými hodnotami, které korespondují s hodnotami podniku, při zaškolování klást důraz na předávání firemní hodnot apod.

Silná podniková kultura se vyskytuje především ve starších organizacích, kde je zpravidla typická dlouhodobá zaměstnanost. Naopak slabá podniková kultura je příznačná pro mladší organizace s vyšší fluktuací zaměstnanců nebo pro organizace, ve kterých se vyskytuje více diferenciovaných útvarů či samostatných jednotek. Jednotlivé části organizace se mohou odlišovat svou kulturou a vytvářet tak poměrně samostatné subkultury, které mohou negativně ovlivnit fungování organizace. Slabá podniková kultura může vzniknout i v důsledku stanovení nejasných cílů a pravidel podniku, což by mohlo vést ke střetu různých názorů jednotlivých zaměstnanců. Pozitivním jevem je prostor pro kreativitu a návrhy na zlepšení, díky nimž se podniková kultura může měnit, a tak se lépe přizpůsobovat vnějšímu prostředí. (Urban, 2014)

2 Podniková kultura a výkonnost

V 80. letech minulého století se začínají objevovat výzkumy, které se zabývají vzájemných vztahem výkonnosti a kultury podniku. Odborníci zkoumají ekonomicky úspěšné firmy a snaží se identifikovat jejich společné znaky, které by mohly být příčinou úspěšnosti. V průběhu 80. let bylo tvrzení, že podniková kultura výrazně ovlivňuje úspěšnost firmy všeobecně akceptováno a postupně vznikaly práce a studie, které se věnovaly souvislosti podnikové kultury s výkonností. Autoři diagnostikovali podnikovou kulturu prostřednictvím dotazníkových nástrojů a následně její výkonnost měřili vybranými finančními ukazateli. Pomocí korelací zjišťovali jejich vzájemný vztah (Lukášová a kol., 2004).

Význam podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců roste. V dnešní době vedení podniků i manažeři chápou důležitost podnikové kultury, snaží se ji vnímat a formovat k dlouhodobé prosperitě a úspěšnosti organizace. Urban (2014) uvádí, že podniky s vhodnou podnikovou kulturou dosahují vyšší výkonnosti o 20 až 30 procent oproti konkurenci, jejichž kultura není ničím výjimečná.

2.1 Pracovní výkon a výkonnost zaměstnance

Hartl (1993 v Pauknerová, 2012, s. 164) popisuje výkonnost jako „*schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy*." Pokud tuto definici budeme aplikovat do pracovního procesu můžeme říci, že pracovní výkonnost je soubor vlastností a dispozic pracovníka, jež se podílejí na plnění zadaných pracovních úkolů (Pauknerová, 2012).

Wagnerová (2008, s. 12) upozorňuje na časté zaměňování pojmů výkon a výkonnost. Pracovní výkon definuje jako „*výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek*" a pracovní výkonnost považuje za „*obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci*."

Výkonností se rozumí maximální možný výkon pracovníka. Tento výkon je determinován osobnostními předpoklady, úrovní motivace či pracovními podmínkami pro konání dané práce. Člověk ovšem není schopný pracovat bez odpočinku, tudíž je nutné počítat s nezbytnými pracovními přestávkami, které neumožňují využívat výkonový fond na sto procent (Mayerová, 1997).

Bedrnová a kol. (2007) uvádí vzorec pracovního výkonu:

V = f (K*M*P)

kde V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech

K – kvalifikace pracovníka

M – motivace k práci

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu

Výkonnost je tedy ovlivňována subjektivními a objektivními předpoklady. Tělesné a duševní předpoklady pro výkon práce, zdravotní stav, kvalifikace a motivovanost lze řadit mezi subjektivní předpoklady. Z objektivních předpokladů

jsou to například pracovní podmínky, technologické a technické vybavení pracoviště, organizace a řízení pracovního procesu či způsoby hodnocení a odměňování práce (Wágnerová, 2008).

Harrison (1997) rozpoznává čtyři hlavní poznatky, které ovlivňují pracovní výkon. Aby bylo dosaženo nejvyššího pracovního výkonu a pracovník pracoval efektivně, mělo by být splněno následující:

- pracovník - musí disponovat dostatečnou úrovní schopností, znalostí a motivace;
- pracovní skupina pracovníka – musí mít silný pozitivní vliv na postoje, chování a výkon pracovníka;
- manažer pracovníka – musí poskytovat podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor;
- organizace – musí disponovat stmelující vizí, efektivní strukturou, vhodným stylem vedení a řízení a příznivou podnikovou kulturou (Armstrong, 2011).

2.2 Podniková kultura ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců

Každý podnik disponuje určitou podnikovou kulturou. Jeho úkolem je využít její potenciál k maximální výkonnosti a udržení dlouhodobé prosperity podniku.

Lukášová a kol. (2004) shrnují 5 teorií, u kterých byla prokázána spojitost podnikové kultury s výkonností organizace:

- silné kultury jako determinanty výkonnosti podniku,
- participativní kultury jako determinanty výkonnosti podniku,
- kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti podniku,
- adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti podniku,
- kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti podniku.

2.2.1 Vliv síly a obsahu podnikové kultury na výkonnost

Obsah a síla podnikové kultury dokáží významně ovlivnit výkonnost zaměstnanců podniku. Abychom ovšem dosáhli příznivých výsledků, musíme dbát na to, aby podniková kultura svým obsahem podporovala výkonnost.

Lukášová (2010) ve svém díle uvádí řadu výhod a nevýhod silné podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců. Silná podniková kultura je pro výkonnost výhodná tím, že vytváří soulad ve vnímaní a myšlení pracovníků, čímž usnadňuje komunikaci a zvyšuje schopnost dosáhnutí konsensu. Pro výkonnost jednotlivých zaměstnanců je přínosná zprostředkováním norem a vzorců chování, díky nimž snižuje pracovníkovu nejistotu v organizaci. Sdílení společných hodnot a

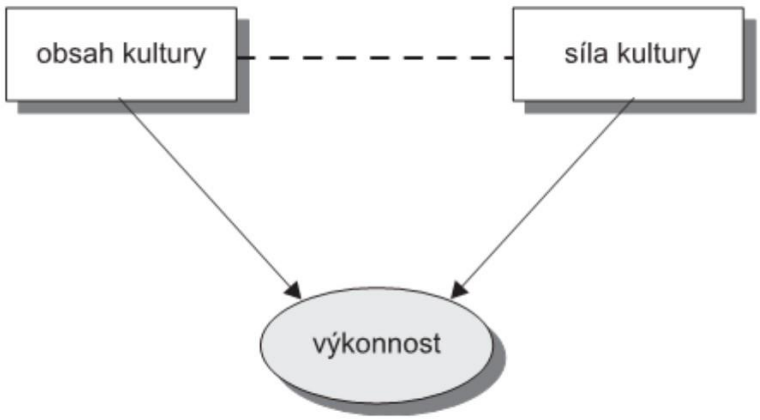
cílů zvyšuje loajálnost, emocionální pohodu a spokojenost zaměstnance, a tím i jeho výkon. Podniková kultura je i podstatným zdrojem motivace.

Ovšem silná organizační kultura má i svá úskalí. Jedním z nich je tendence k uzavřenosti a ignorování signálů z vnějšího prostředí podniku, čímž brání změně a adaptaci podnikové kultury na měnící se podmínky. Naopak podniky se slabou podnikovou kulturou jsou flexibilnější, a tak mohou lépe reagovat na změny (podněty) v okolí.

Silná podniková kultura nemusí být příznakem efektivnosti podniku, může dokonce i naopak výkonnost snižovat. Pro vedení podniku je nutné zanalyzovat výhody a nevýhody silné podnikové kultury i s ohledem na předmět podnikání, strategii, stálost tržního prostředí či vývojovou fázi jejich podniku a zhodnotit, zda je pro ně přínosem či nikoli.

Výkonnost neovlivňuje jen síla kultury, ale současně s ní i její obsah. Kombinace silné podnikové kultury a obsahu orientovaného na výkonnost pobízí organizaci k lepšímu a vyššímu výkonu (obrázek 3).

OBR. 3 VLIV OBSAHU A SÍLY PODNIKOVÉ KULTURY NA VÝKONNOST



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 76

Obsah kultury ovlivňuje výkonnost pracovníků dvěma způsoby. Zaprvé prostřednictvím konkrétních hodnot a norem chování působí na jejich aktivitu či neaktivitu, a zadruhé je směřuje k naplnění hodnot a cílů, které jsou obsahem kultury (Lukášová, 2010).

2.2.2 Kultura participace a angažovanosti

Podle Denisona (1990) a dalších autorů (Wiley a Brooks, 2000 a další) má angažovanost a participace zaměstnanců značný vliv na výkonnost organizace. Pracovníci jsou loajální vůči organizaci, chovají se aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace, pracují samostatně, nesou odpovědnost za svou práci a dokáží operativně řešit problémy.

Výše zmínění autoři provedli řadu výzkumů, na jejichž základě shrnuli poznatky, kdy organizace dosahují vysoké participace a angažovanosti pracovníků:

- Výkonné organizace svým pracovníkům poskytují možnosti na soustavný rozvoj svých znalostí a dovedností prostřednictvím různých školení, seminářů či workshopů;
- zaměstnanci mají vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, zároveň si uvědomují, že se svou prací participují na společných cílech organizace;
- management podporuje spolupráci a týmového ducha a zároveň dbá na spravedlivé delegování úkolů a pravomocí na podřízené zaměstnance;
- každý pracovník je dobře seznámen s misí a vizí podniku, zná smysl a směr organizace i svou vlastní roli při naplňování strategických cílů;
- vedení vytváří a posiluje silnou orientaci na zákazníka a na vysokou kvalitu výrobků a služeb (Lukášová a kol., 2004).

Tedla (2016) upozorňuje na důležitost vzdělávání zaměstnanců a neustálé nabývání nových znalostí a dovedností. Urban (2014) uvádí, že pokud bude mít zaměstnanec možnost sám si stanovit plán vzdělávání a osobního rozvoje bude tento proces mnohem efektivnější.

Urban (2014) souhlasí, že kultura zaměstnanecké participace významně přispívá ke zvyšování výkonnosti. Ve své publikaci klade důraz na komunikaci, a to jak směrem od managementu k řádovým zaměstnancům, tak i od zaměstnance k managementu. Zaměstnancům jsou poskytovány dostatečné informace pro jejich pracovní výkon. Management je otevřený názorům a připomínkách ze strany podřízených, může se tak dozvědět věcné informace, které by mohly vést k růstu výkonu. Pokud bude brán v potaz zaměstnancův názor a připomínky, bude se tak cítit váženou a nedílnou součástí podniku, čímž poroste jejich spokojenost a s ní spojený výkon.

Důležitost informovanosti potvrzuje i Truneček (2004). Říká, že dostatečná informovanost působí jako motivační faktor, zvyšuje potenciál pracovníků a jejich inovativnost.

Nástrojem, který značně podporuje kulturu participace a je i efektivním nástrojem pro zvyšování výkonnosti, je možnost zaměstnance podílet se na stanovování a hodnocení vlastních cílů. Podstatou by měla být spolupráce mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, kdy zaměstnanec má možnost stanovovat si své cíle a zároveň může vyjádřit názor k hodnocení svého pracovního výkonu od nadřízeného. Tento způsob hodnocení by měl zajistit objektivitu a poctivost, zároveň by měl zamezit negativním postojům zaměstnance k hodnocení. Efektivní je i hodnocení vedení od zaměstnanců. Manažeři tak dostanou zpětnou vazbu na svou práci, z níž si mohou odnést poznatky, které budou směřovat k růstu výkonu (Urban, 2014). Důležitou roli při hodnocení hraje pocit spravedlnosti. Pokud se zaměstnanec cítí adekvátně odměněn za svůj výkon, je poté více motivovaný k dalšímu výkonu (Kociánová, 2010).

Ke zvyšování výkonnosti pracovníka přispívá i zpětná vazba, která slouží jako motivační faktor. Pokud zaměstnanec bude znát odezvu na svůj pracovní výkon, získá přehled o tom, jak se mu daří či nikoli a bude motivován k maximálnímu

pracovnímu nasazení. Urban (2012) ovšem upozorňuje na problém týkající se nedostatečného či nevhodného poskytování zpětné vazby, které naopak může být pro pracovníka demotivující.

2.2.3 Vliv strategie a vnějšího prostředí na výkonnost

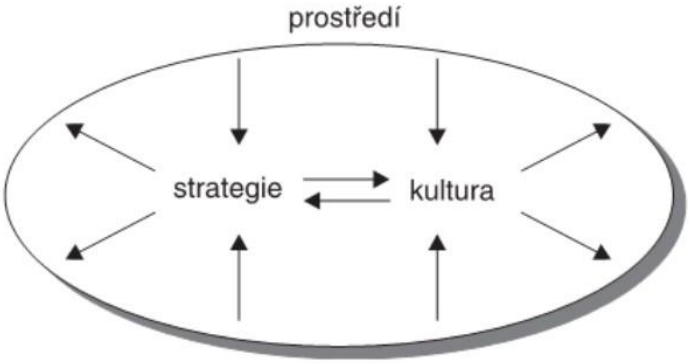
Pokud chceme docílit co nejvyšší výkonnosti, je nutno, aby kultura byla v souladu se strategií a s požadavky vnějšího prostředí.

Vnější konkurenční, podnikatelské, ekonomické a politické prostředí vytváří určité podmínky, kterým se podnik musí přizpůsobit, aby mohl v tomto prostředí existovat. V dnešní době inovací a rychlého vývoje se podmínky prudce mění a úkolem organizace je identifikovat změny, reagovat na ně a přizpůsobit se. Úspěch a prosperita organizace závisí právě na tom, jak rychle a zda vůbec se novým podmínkám dokáže přizpůsobit. Tato adaptace na změnu značně ovlivňuje tvorbu strategií, plánů a cílů organizace (Armstrong, 2011).

Strategie by měla zajistit koordinaci interních zdrojů s vnějšími příležitostmi a hrozbami. Lukášová a kol. (2004, s. 55) uvádí: „*je-li organizační kultura silná a v souladu s obsahem strategie organizace, tím, že podporuje implementaci strategie, podporuje rovněž výkonnost organizace*."

Pro výkonnost a úspěšnost podniku je klíčový vzájemný vztah kultury, prostředí a strategie.

OBR. 4 VZTAH STRATEGIE, KULTURY A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 66

2.2.4 Vliv adaptivnosti kultury

Adaptivnost kultury ve vztahu k výkonnosti podniku je důležitá především z dlouhodobého hlediska. Aby organizace byla dlouhodobě výkonná, je potřeba se přizpůsobovat změnám prostředí. Adaptivní podniková kultura by měla pomoci měnící se podmínky předvídat a snáze se jim přizpůsobit (Lukášová a kol., 2004).

Hamel (2013) však upozorňuje na problém, že organizace reagují na změny pozdě, výhradně až v momentu krizové situace, kdy je změna nevyhnutelně nutná. Tím však dochází k navyšování nákladů, čímž se snižuje efektivnost podniku.

Denison (1990, 2001), Kotter a Heskett (1992) a další autoři vyznačili hlavní charakteristiky adaptivní kultury, které se vzájemně ovlivňují a podmiňují:

- schopnost organizačního učení
- zaměřenost na zákazníky
- připravenost ke změně

Armstrong (2007, s. 450) uvádí definici Pedlera a kol. (1991), který vymezuje učící se organizaci jako „*organizaci, která usnadňuje a podmiňuje učení všech svých členů a soustavně se transformuje.*" Pro doplnění Garvin (1993) ji charakterizoval jako organizaci, která je „*způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování.*" Učící se organizace se učí od ostatních a zároveň čerpá z vlastních předchozích zkušeností, používá systematický přístup k řešení problémů, vytváří programy pro zlepšování a pro rychlé a účinné přenášení znalostí do celé organizace. Pokud se organizace učí rychleji než konkurence, je schopna dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Druhým bodem je zaměřenost na zákazníky, kdy se organizace snaží vnímat jejich potřeby a reagovat na ně. Kotter a Hesket (1992) navíc upozorňují, že aby byla firma výkonná, musí věnovat pozornost jak zákazníkům, tak i dalším zainteresovaným stranám a zaměstnancům (Lukášová, 2010).

2.2.5 Vliv manažerských praktik na výkonnost

Podniková kultura kromě jiného ovlivňuje účinnost manažerských praktik, kdy dle druhu této kultury musíme správně zvolit odpovídající manažerský styl pro co nejvyšší efektivnost podniku. Manažerské praktiky by měly být v souladu s obsahem kultury, měly by být konzistentní a promítat se do celého systému řízení organizace (řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, řízení kvality apod.) (Lukášová a kol., 2004).

Armstrong (2011) je názoru, že styl řízení je nejdůležitějším projevem podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti. Souhlasí s Lukášovou, že podniková kultura by měla být v souladu se zvoleným řídícím stylem, jinak by mohlo dojít k výraznému poklesu výkonnosti. Pokud ovšem již zavedená kultura není orientovaná na výkon a chtěli bychom dosáhnout její změny, je styl řízení jedním z účinných nástrojů, jak této změny docílit.

Truneček (2004) souhlasí s důležitostí manažerských praktik jako složkou podnikové kultury. Doporučuje, že pro pracovníky s nižší kvalifikací je spíše vhodný pozitivně autokratický styl vedení, zatímco pro vysoce kvalifikované zaměstnance je vhodný demokratický styl řízení.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Analýza podnikové kultury GALATEK a.s.

Praktická část mé bakalářské práce se zabývá analýzou podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců. První kapitola představuje společnost GALATEK a.s. Následuje analýza řídících a metodických dokumentů. Poté je diagnostikována podniková kultura prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou podniku. Na závěr kapitoly je provedeno shrnutí výsledků analýzy a na jeho základě jsou navrhnuta doporučení pro zlepšení.

3.1 Charakteristika společnosti GALATEK a.s.

GALATEK a.s. je technická společnost, která se zaměřuje na dodávku kompletních provozů, lakoven a linek pro povrchové úpravy. Jedná se o společnost s necelou stovkou zaměstnanců se sídlem v Ledči nad Sázavou.

Jejím posláním je „*dodávat kompletní provozy, lakovny a linky povrchových úprav s vlastní výrobou strojů a zařízení v evropské kvalitě pro nejširší okruh zájemců, se zaměřením na střední a větší zákazníky*." Firma GALATEK a.s. se nezabývá sériovou výrobou, nýbrž přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně. Jednotlivé zakázky jsou projektovány a vyráběny na míru zákazníkovi podle jeho požadavků. Podnik pokryje celý proces obchodního případu. Nejprve přijde podnět ze strany zákazníka, po kterém následuje série obchodních jednání. Činnosti zahrnují výběr a ověření technologického procesu, zpracování projektové dokumentace včetně jejího schválení, vývoj a konstrukce zařízení. Následuje samotná výroba zařízení a jeho montáž na požadovaném místě. Poté probíhá odborné zaškolení personálu, který bude zařízení obsluhovat. GALATEK a.s. také poskytuje servisní služby po celou dobu provozu zařízení včetně technologického a obchodně-technického poradenství.

Mezi základní sortiment dodávaných strojů a zařízení patří zařízení pro předúpravu povrchů, kabiny a lakovací linky pro nanášení kapalných nátěrových hmot nebo práškových plastů či sušicí a vypalovací pece. Tento sortiment se dá různě variovat a přizpůsobovat potřebám zákazníka a následně kompletovat provoz pro povrchové úpravy.

Své významné zákazníky má firma GALATEK a.s. převážně v oborech automotive industry a kolejové dopravy, konkrétně jimi jsou například Audi AG, Škoda Auto a.s., Volkswagen Slovakia a.s. nebo Dopravní podnik hlavního města Prahy.

OBR. 5 LOGO GALATEK A.S.

Zdroj: GALATEK a.s.

3.1.1 Historie společnosti

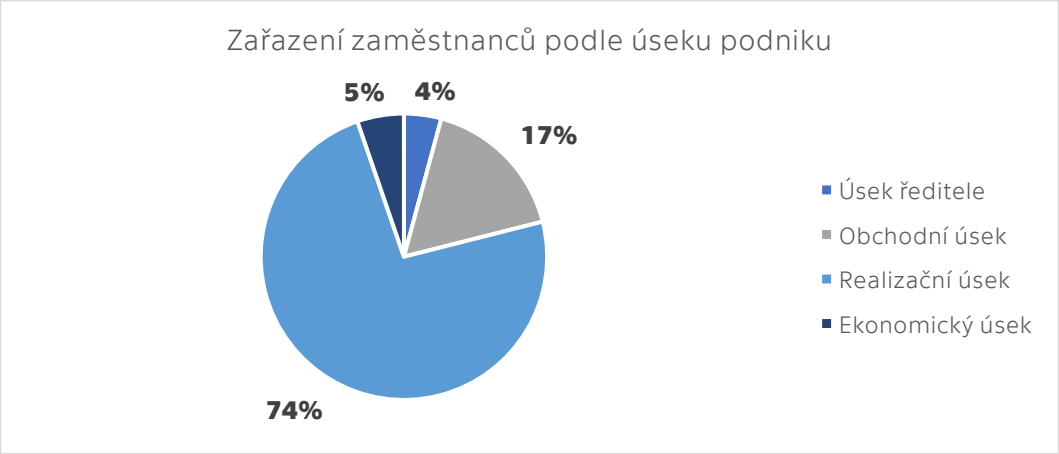
Společnost byla založena roku 1990 jako veřejná obchodní společnost s názvem GALATEK TECHNIK v.o.s. Její základy postavilo šest společníků. Prvotně společnost poskytovala pouze poradenské a projektové služby v oboru technologií a zařízení pro povrchové úpravy a zabezpečení ekologických požadavků. Postupem času podnik rozšířil své portfolio o výrobní, montážní a servisní služby a již v roce 1991 se výroba a dodávky staly převažující činností podniku. Zakázky tak mohly být řešeny komplexně, čímž došlo i ke značnému navýšení zájmu zákazníků, proto v roce 1992 došlo ke změně statutu společnosti na společnost s ručením omezeným GALATEK spol. s.r.o. V roce 1993 byla získána vlastnická práva výrobního areálu Strojní traktorové stanice Ledeč nad Sázavou, který je sídlem společnosti doposud. Postupem času došlo k rozsáhlým rekonstrukcím a rozšíření areálu. Byly vybudované nové výrobní haly a v roce 1998 byla nově otevřena administrativně správní část areálu, čímž bylo vybudováno komplexní zázemí pro podnikatelskou činnost podniku. Téhož roku také došlo k další transformaci společnosti na akciovou společnost GALATEK a.s. s cílem zlepšení podmínek pro podnikání, získání větší věrohodnosti navýšením základního jmění, udržení stávajících a získání nových obchodních partnerů. V následujících letech byly realizovány investice zaměřené na modernizaci výroby a pro potřeby zaměstnanců byla vybudována nová jídelna. V roce 2012 bylo uvedeno do provozu výzkumné a vývojové pracoviště, díky němuž došlo k zrychlení procesu vývoje a inovací. V roce 2016 došlo mimo jiné k vybudování nového vstupního vestibulu a do administrativní budovy byly vestavěny dvě kuchyňské linky pro potřeby pracovníků. V roce 2019 bylo investováno do zpříjemnění pracovního prostředí pro zaměstnance. Proběhla rozsáhlá rekonstrukce a modernizace jídelny a kancelářských prostor, které byly navíc vybaveny klimatizací.

3.1.2 Lidské zdroje

Podnik GALATEK a.s. zaměstnává ke dni 28. 2. 2023 99 zaměstnanců z nichž 4 aktuálně čerpají mateřskou dovolenou. Pro potřeby této práce tudíž bude počítáno s 95 stálými zaměstnanci.

Následující graf 1 představuje rozdělení zaměstnanců do jednotlivých úseků podniku. Organizace se rozděluje na čtyři základní úseky, a to úsek ředitele, obchodní úsek, realizační úsek a ekonomický úsek (viz příloha 3). Dříve se firma dělila na pět úseků. Úsek výzkumu a vývoje dnes spadá pod obchodní oddělení.

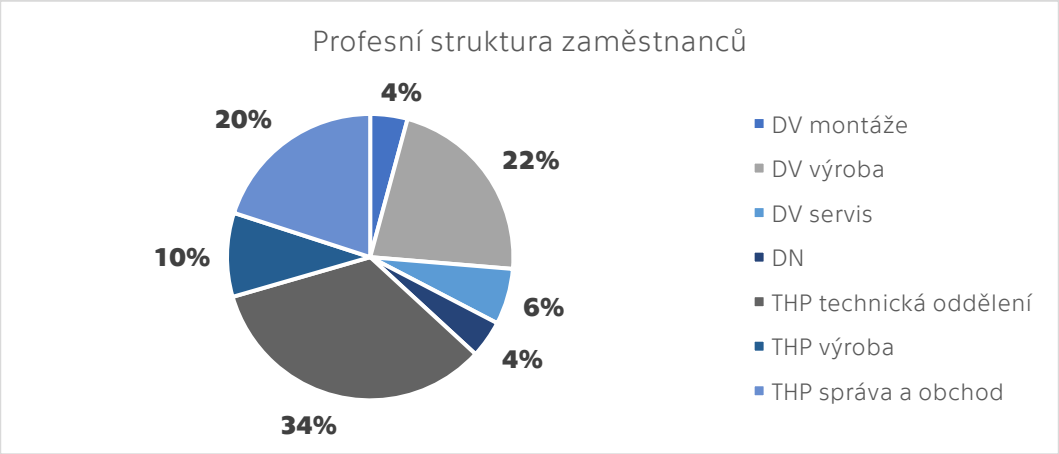
GRAF 1 ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE ÚSEKU PODNIKU



Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf 2 znázorňuje profesní zařazení zaměstnanců, které je členěno na výrobní dělníky (DV), nevýrobní dělníky (DN) a technicko-hospodářské pracovníky (THP).

GRAF 2 PROFESNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavostí je, že ačkoli se jedná o technickou výrobní společnost, převažuje podíl technicko-hospodářských pracovníků nad výrobními dělníky. To je zapříčiněno tím, že všechny zakázky jsou vyráběny zákazníkovi přímo na míru, tudíž podnik zaměstnává více zaměstnanců, kteří se věnují projektové a konstrukční činnosti či pracují v nabídkovém oddělení.

Podnik klade důraz především na neustálé vzdělávání a vysokou kvalifikaci v oboru podnikání. Nejen výroba, ale i zaměstnanci obchodního úseku musí mít značné technologické a technické vzdělání a musí dokonale znát funkce a specifika vyráběného sortimentu. Při obchodních jednání se zákazníky a vytváření nabídek je znalost tohoto oboru nevyhnutelná.

3.2 Metodologie výzkumu

Pro analytickou část mé bakalářské práce byl použit kvalitativní i kvantitativní výzkum. Cílem práce bylo provést analýzu podnikové kultury podniku GALATEK a.s. ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců. Nejprve byla provedena analýza dostupných dokumentů, jejímž účelem bylo získat přehled o společnosti a vytvořit rámec pro následný výzkum. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření určené všem pracovníkům podniku. Výsledky tohoto šetření byly následně doplněny o výstupy z rozhovoru s personalistkou.

V rámci kvantitativního výzkumu bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník se skládal z celkem 25 otázek (viz příloha 1). Otázky byly sestaveny na základě poznatků z teoretické části a konzultace s personalistkou podniku. Otázky se týkaly podnikových zájmů a cílů, atmosféry na pracovišti, vybavení, komunikace a informovanosti, vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování. Respondenti také dostali prostor na vyjádření vlastních názorů. Závěr dotazníku byl věnován všeobecným identifikačním údajům jako jsou pracovní pozice či délka pracovního poměru. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím programu Microsoft Word, vytisknut a rozdán zaměstnancům ve fyzické podobě. Tato forma byla zvolena na základě doporučení od personalistky podniku. Vyplněné dotazníky byly sesbírány a vyhodnoceny. Interpretace výsledků z dotazníkového šetření byla pro přehlednost rozdělena do sedmi kategorií:

- identifikační údaje
- poslání a cíle podniku
- atmosféra a vztahy
- pracovní prostředí
- komunikace a informovanost
- motivace
- vzdělávání a osobní rozvoj
- hodnocení a odměňování
- vlastní názor respondentů

Následně proběhl hloubkový rozhovor s personalistkou podniku. Cílem tohoto rozhovoru bylo vyvrátit či potvrdit zjištění z dotazníkové šetření, popřípadě měl pomoci s hledáním vysvětlení pro tato zjištění. Rámcová témata rozhovoru jsou uvedena v příloze 2. Pro rozhovor byla zvolena personalistka, protože v podniku pracuje více než 15 let a je tou nejpovolanější osobou v oblasti lidských zdrojů. Navíc vzhledem k odpracovaným létům v podniku lze říci, že podnik i podnikovou kulturu dobře zná a její komentáře mohou být přínosem pro tento výzkum.

3.3 Strategická dokumentace

Ve strategické dokumentaci podniku je definována mise společnosti a následně jsou popsány dlouhodobé strategické cíle. Podnik GALATEK a.s. také stanovuje hlavní cíle na každý kalendářní rok, které jsou do konce ledna následujícího roku vyhodnoceny.

Misí společnosti GALATEK a.s. je „*vyrábět stroje pro povrchové úpravy v evropské kvalitě pro nejširší okruh zájemců se zaměřením na střední a větší zákazníky. V průběhu tohoto procesu firma vlastním vývojem nových technologií a zařízení, spolu s prosazováním zásad systému řízení usiluje o postavení předního výrobce v oboru lakoven a příslušenství pro povrchové úpravy v České republice. Zároveň si firma klade za cíl vykazovat zisk*."

Jak již bylo zmíněno firma v roce 2012 otevřela vlastní výzkumné a vývojové pracoviště, díky němuž má možnost vyvíjet nové technologie v oboru lakování. Pracoviště je zaměřeno na vývoj a ověřování efektivnosti nových technologií. Díky němu podnik snadněji naplňuje své poslání stát se předním výrobcem v oboru lakoven a příslušenství pro povrchové úpravy v České republice, protože disponuje značnou konkurenční výhodou.

Posláním společnosti je orientovat činnost na zákazníka k maximálnímu uspokojení jeho specifických přání a požadavků a poskytnout mu vysoce profesionální služby v oblasti lakoven a příslušenství. Úzká spolupráce se zákazníky a obchodními partnery je jednou ze základních hodnot společnosti. Na základě velkého množství spokojených zákazníků a pozitivních referencí na provedené zakázky, o kterých podnik informuje prostřednictvím svých webových stránek nebo podnikového magazínu, můžeme toto poslání podniku hodnotit jako pozitivně naplňované.

Strategickým cílem podniku je rozšiřovat neustále svoji nabídku a vyvíjet nové technologie, díky kterým by mohl expandovat na nové zahraniční trhy. Dle dosavadních výsledků se toto podniku daří. Na poměrně pravidelné bázi jsou realizovány zakázky pro slovenský trh a proběhlo již několik dodávek například do Polska, Švédska, Francie a v minulosti i Ruska.

Vzhledem k oboru podnikání a jeho vlivu na životní prostředí je strategickým cílem dbát na ochranu přírodních zdrojů, splňovat požadavky platné legislativy na všech úrovních řízení. Podnik usiluje o minimalizaci negativních dopadů vlastních činností, používaných materiálů a služeb na životní prostředí.

Jak již bylo zmíněno kvůli povaze oboru podnikání je od zaměstnanců vyžadovaná vysoká kvalifikace a vzdělanost v tomto odvětví, proto si podnik klade za cíl trvale zajišťovat příležitost osobního rozvoje pro každého zaměstnance. Podnik poskytuje zaměstnancům řadu školení a odborných kurzů, čímž by měl plnění tohoto cíle zajišťovat (viz níže).

3.4 Etický kodex společnosti

Etický kodex společnosti GALATEK a.s. zachycuje základní pravidla, kterými se společnost při výkonu každodenní činnosti řídí. Jeho úkolem je nastavit meze, ve kterých je třeba vykládat všechny ostatní interní předpisy. Dodržování etického kodexu je vyžadováno od všech zaměstnanců společnosti, jejích spolupracovníků i obchodních partnerů. Vymezuje tak pravidla chování v určitých situacích, která by měla snížit zaměstnancovu nejistotu v podniku, čímž přispěje k podávání lepšího výkonu.

Společnost GALATEK a.s. si zakládá na dodržování veškerých právních předpisů. Zaměstnanci i spolupracovníci společnosti jsou povinni jednat v souladu s interními předpisy, dodržovat svoje pracovní povinnosti, bezpečnost práce a požární ochrany. Podnik pracuje s chemickými a nebezpečnými látkami, proto je

kladem obrovský důraz na bezpečnost. Společnost je zavázána k plnění mezinárodních norem a standardů, jejichž dodržování je každoročně kontrolováno nezávislými certifikačními orgány.

Společnost zajišťuje srovnatelné podmínky pro všechny zaměstnance bez rozdílu věku, rasy, národnosti, náboženství, pohlaví či hendikepu. Jakékoli projevy násilí nejsou na pracovišti tolerovány. Dbá se na respekt lidské důstojnosti a osobního práva každého jedince.

V etickém kodexu je také zakotveno chování vedoucích pracovníků, kteří nesou odpovědnost za svěřeného zaměstnance. Po dobu adaptačního procesu zaškolují přiděleného pracovníka a kontrolují, zda dodržuje veškeré předpisy.

Etický kodex také udává pravidla vztahu k obchodním partnerům. Platí přísný zákaz korupčního jednání a poskytování darů společnosti za účelem získání výhody. Takovéto chování je trestněprávně sankciováno.

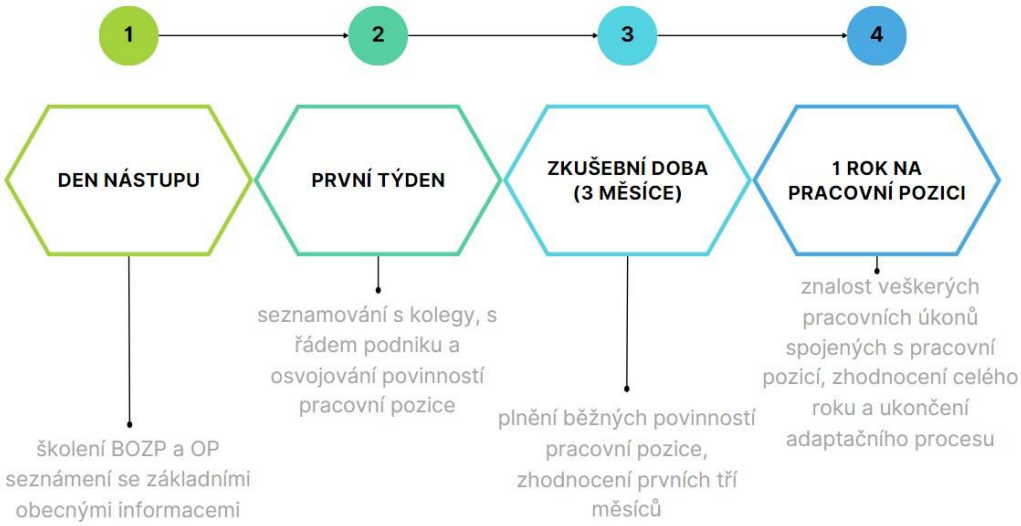
Zaměstnanci společnosti se nesmí při plnění svých úkolů dostat do střetu zájmů. Nesmí vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti společnosti, výjimka platí pouze s písemným souhlasem zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou taktéž zavázáni k mlčenlivosti, a to i po skončení pracovního poměru na základě zákoníku práce. Mlčenlivost hraje důležitou roli především v udržení konkurenční výhody a tím i zachování úspěšnosti podniku. Zaměstnanci nesmí prozrazovat informace týkající se zejména používaných technologií, obchodních postupů a výzkumné a vývojové činnosti.

3.5 Dokumentace k řízení lidských zdrojů

Adaptační proces zaměstnance

Společnost GALATEK a.s. má stanovený časový plán procesu orientace nového zaměstnance. Tento plán se v podniku uplatňuje od roku 2010 a je určen pro všechny pracovní pozice podniku. Za tuto dobu jím prošlo přibližně 300 zaměstnanců. Zahájení tohoto plánu začíná dnem nástupu nového zaměstnance a končí po jednom roku zaměstnání. Na následujícím obrázku (obrázek 6) je graficky znázorněn zjednodušený proces adaptace.

OBR. 6 ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ GALATEK A.S.



Zdroj: vlastní zpracování.

Zaměstnanec v den nástupu do zaměstnání absolvuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Následně probíhá rozhovor s personalistkou, na kterém se zaměstnanec dozví obecné potřebné informace jako jsou denní pracovní doba, svátky a dovolená, poskytování pracovního volna, stravování a výdejna jídel, parkování v areálu, evidence docházky apod. Pracovník je rovněž seznámen s interními dokumenty podniku.

Následně je pracovníkovi přidělen jeho přímý nadřízený, který mu bude instruktorem po celý proces adaptace.

Během prvního pracovního týdne se zaměstnanec seznamuje s běžným fungováním podniku a se svými spolupracovníky. Instruktor ho provádí a poskytuje mu veškeré informace, které jsou nutné pro jeho pracovní výkon.

Během zkušební doby si nový pracovník osvojuje veškeré činnosti spojené s jeho pracovní pozicí. Každý týden se pracovník setkává se svým instruktorem za účelem hodnocení jeho orientace v podniku. Po uplynutí zkušební doby sepíše instruktor zprávu o průběhu adaptace a hodnocení celých tří měsíců. Na základě této zprávy buďto pracovník pokračuje v adaptačním procesu, nebo je propuštěn.

V dalších měsících probíhá prohlubování zaměstnancových znalostí a dovedností a postupně jsou mu ukládány veškeré úkoly jeho pracovní pozice. Osobní schůzky s instruktorem probíhají jednou měsíčně.

Po uplynutí prvního roku zaměstnání se proces adaptace uzavírá. Pracovník by měl být v průběhu tohoto časového období zcela seznámen se svou pracovní pozicí a se všemi informacemi potřebnými pro výkon jeho práce. Instruktor sepíše zprávu o průběhu adaptace a závěrečné hodnocení zaměstnance, na jehož základě jsou doporučeny další školení a možnosti pro zlepšení.

Takovýto plán lze považovat za efektivně sestavený. Jsou v něm jasně vytyčené činnosti a cíle, kterých musí zaměstnanec za dané období dosáhnout. Délka adaptačního procesu jeden rok je adekvátní vzhledem k oboru podnikání, který vyžaduje značné technologické znalosti.

Seznámení pracovníka s misí a strategickými cíli probíhá postupně již od prvního dne nástupu do zaměstnání, z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci podniku budou misi a strategické cíle podniku dobře znát.

Vzdělávání zaměstnanců

Neustálý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je jedním ze strategických cílů společnosti. Podnik vzdělávání věnuje velkou pozornost a snaží se, aby jeho pracovníci využívali na maximum svůj potenciál. Vedení chápe, že vzdělaný a kvalifikovaný personál je základem pro dlouhodobou prosperitu a výkonnost podniku, a proto považuje investice do rozvoje svých zaměstnanců za jedny z nedůležitějších.

Každoročně je sestavován plán školení a odborných kurzů na kalendářní rok. V roce 2022 bylo podle plánu realizováno 241 školení a odborných kurzů. Celkové náklady se pohybovaly okolo 340 000 Kč bez dalších výdajů jako cestovné, ubytování, stravné apod. V tomto plánu také nejsou zahrnuta vstupní školení nových zaměstnanců, proto se průměrné roční náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců pohybují okolo 400 000 Kč. Plán vzdělávání je rozdělen na tři části: jazykové vzdělávání, zákonná školení a specializovaná školení.

Společnost poskytuje jazykové kurzy zaměstnancům, jejichž jazyková výbava je nutná pro výkon jejich práce. Jedná se zejména o zaměstnance z obchodního úseku, kteří musí reprezentativně komunikovat se zahraničními zákazníky či dodavateli. Aktuálně ve společnosti probíhají jen kurzy anglického jazyka, v dřívějších letech to byl například i jazyk ruský. Účastníci kurzů jsou rozdělení podle jazykové úrovně a mají jasně stanovené cíle výuky. Kurzy ve většině případů probíhají v pracovní době v areálu GALATEK a.s., kdy do firmy přijede vyučující lektor (výjimkou je intenzivní kurz). Kurzy i lektoři jsou vždy zajišťovány externí firmou. V roce 2022 bylo proškoleno 9 zaměstnanců a náklady činily 105 000 Kč. Podnik dbá na vzdělanost a rozvoj svých zaměstnanců, to dokazuje i fakt, že pokud má o jazykový kurz zájem zaměstnanec, který jazyky nepotřebuje pro výkon své práce, zaměstnavatel kurz plně hradí, ovšem je realizován mimo pracovní dobu.

Další položku tvoří zákonná školení. V rámci této položky probíhá zejména přeškolování pracovníků. Jde například o přezkoušení svářečů, školení pro lešenáře a práce ve výškách, kurz jeřábníků a vazačů či přezkoušení řidičů manipulačních vozíků. Zaměstnanci také mohou absolvovat školení první pomoci. Zákonná školení probíhají pravidelně v termínech stanovených zákonem. V roce 2022 se uskutečnilo 201 takovýchto kurzů a přeškolení. Náklady se pohybovaly okolo 75 000 Kč.

Poslední kategorií poskytovaných školení jsou specializovaná školení. Tyto školení mají za cíl rozšiřovat odborné vědomosti a dovednosti zaměstnanců, které jsou nutné pro výkon jejich práce. Pro účetní a zaměstnance ekonomického úseku jsou naplánovaná školení týkající se jejich odvětví (fakturace, DPH, účtování apod.). V roce 2022 těmito kurzy bylo proškoleno 5 zaměstnanců z ekonomického úseku, z nichž někteří absolvovali více kurzů, a jeden pracovník úseku ředitele. Vlastní školení mají technicko-hospodářští pracovníci v realizačním úseku, kterého se účastnilo 15 osob a náklady vyšly na 60 000 Kč. Další školení z této kategorie se týkají chemických látek, povrchových úprav, ekologie apod. V roce 2022 bylo provedeno 31 specializovaných školení a náklady činily 160 000 Kč.

Co považuji za velkou výhodu je, že zaměstnanci sami mohou zažádat o kurz či školení, které by chtěli absolvovat. To může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím i k vyšší výkonnosti. Navíc tak podnik více ekonomicky hospodaří s náklady, protože pomocí vyplněných formulářů s návrhy na školení efektivněji sestavuje plán školení a odborných kurzů na následující rok. K tomu napomáhají i formuláře vyplněné na základě hodnocení zaměstnance (viz níže).

Hodnocení zaměstnance

Pro hodnocení zaměstnance má podnik zaveden přehledný formulář, který vyplňuje přímý nadřízený pracovníka. Obsah hodnocení je rozdělen do tří hlavních kategorií: strategické dovednosti, skupinové dovednosti a hodnocení práce a pracovních výsledků.

Po provedení hodnocení těchto tří skupin, které jsou dále podrobněji dělené (viz příloha 4), hodnotící nadřízený shrne silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance. Na jejich základě určí doporučení pro potřebná školení na následující rok. Personalistka k těmto doporučením přihlíží při sestavování plánu školení a odborných kurzů.

V závěru hodnocení má prostor k vyjádření hodnocený zaměstnanec. Tento krok by měl zabezpečit spravedlnost procesu hodnocení, vyloučení diskriminace a zároveň by měl zajišťovat pozitivní postoj zaměstnance k hodnocení.

Firemní benefity

Společnost chápe, že za výkonností a úspěšností podniku stojí především její zaměstnanci. Proto se snaží, aby se pracovníci ve svém zaměstnání cítili spokojeně, byli loajální vůči společnosti a ochotni pro podnik pracovat. K tomu také mohou dopomoci nabízené firemní benefity.

Jak již bylo zmíněno výše, firma nabízí poměrně širokou škálu školení a odborných kurzů. Zaměstnanci je například plně hrazen jazykový kurz, i když cizí jazyky bezprostředně nepotřebuje k výkonu své práce.

Co se týká stravování je pro pracovníky přímo v areálu vybudována jídelna. Zaměstnanci je poskytnuto teplé jídlo za zastropovanou částku 40 Kč. Zaměstnavatel poté na svoje náklady dorovnává celkovou cenu oběda. Kancelářské prostory jsou vybaveny malými kuchyňkami, ve kterým si zaměstnanci mohou zdarma připravit kávu nebo čaj, popřípadě je k dispozici lednice nebo mikrovlnka.

Zaměstnancům, kteří dojíždí do zaměstnání z místa bydliště vzdálenějšího více než 15 kilometrů od sídla podniku, poskytuje společnost příspěvek na dopravu ve výši 4 Kč/km nad výše uvedenou vzdálenost.

Mobilní telefony jsou poskytovány spíše zaměstnancům vedení, protože je potřebují pro výkon své práce. Služební automobily jsou stejně tak poskytovány zaměstnancům při výkonu jejich práce.

Zaměstnanci mají týden placeného volna navíc, dohromady tedy jejich dovolená činí 5 týdnů. Podnik přispívá na zaměstnancovo penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění do výše příspěvku až 1000 Kč za měsíc.

Podnik svým zaměstnancům nabízí i řadu peněžních benefitů. Při narození dítěte v rodině zaměstnance poskytne zaměstnavatel peněžní dar ve výši 2 000 Kč. Při příležitosti významného životního jubilea poskytne podnik zaměstnanci peněžní dar ve výši 5 000 Kč. Zaměstnavatel také poskytuje odměnu za věrnost. Prvních pět let práce ve společnosti je odměněno 5 000 Kč. Stejná výše peněžní odměny se uděluje za každých následujících pět let.

3.6 Diagnostika podnikové kultury

Tato kapitola se věnuje analýze podnikové kultury s použitím dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru s personalistkou společnosti.

Nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl položen všem 95 zaměstnancům podniku. Z celkového počtu dotazník vyplnilo 78 zaměstnanců, návratnost tedy činila 82 %.

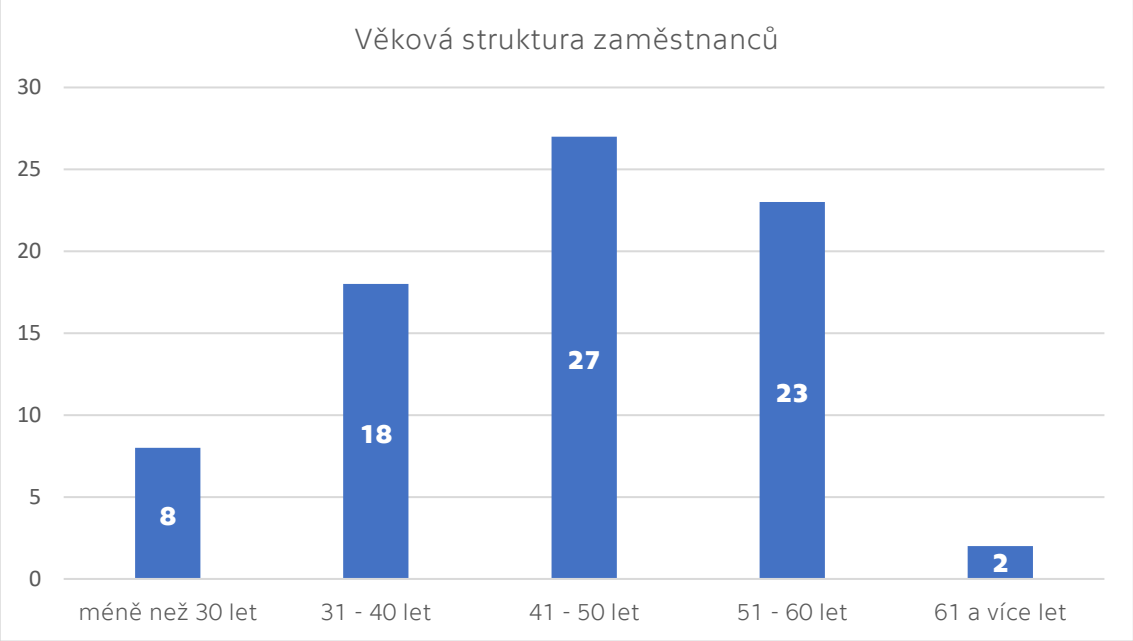
Výsledky dotazníkového šetření jsou pro přehlednost členěny do sedmi bloků (oblastí): identifikační údaje, poslání a cíle podniku, atmosféra a vztahy, pracovní prostředí, komunikace a informovanost, motivace, vzdělání a osobní rozvoj, hodnocení a odměňování a vlastní názor respondentů. Zjištění jsou interpretována pomocí grafů a slovního popisu.

Následně proběhl hloubkový rozhovor s personalistkou podniku, jehož cílem bylo potvrdit, vyvrátit či dovysvětlit souvislosti vzniklých zjištění. Výstupy z tohoto rozhovoru jsou propojeny s dotazníkovým šetřením. Nejdříve jsou popsány výsledky dotazníkového šetření, z nichž některé jsou doplněny komentářem personalistky.

Identifikační údaje

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 67 mužů (86 %) a 11 žen (14 %). Podnik GALATEK a.s. zaměstnává převážně muže, protože o pracovní pozice v oboru lakýrnictví a strojírenství mají větší zájem než ženy. Ženy v podniku GALATEK a.s. obsazují především místa jako technicko-hospodářské pracovnice.

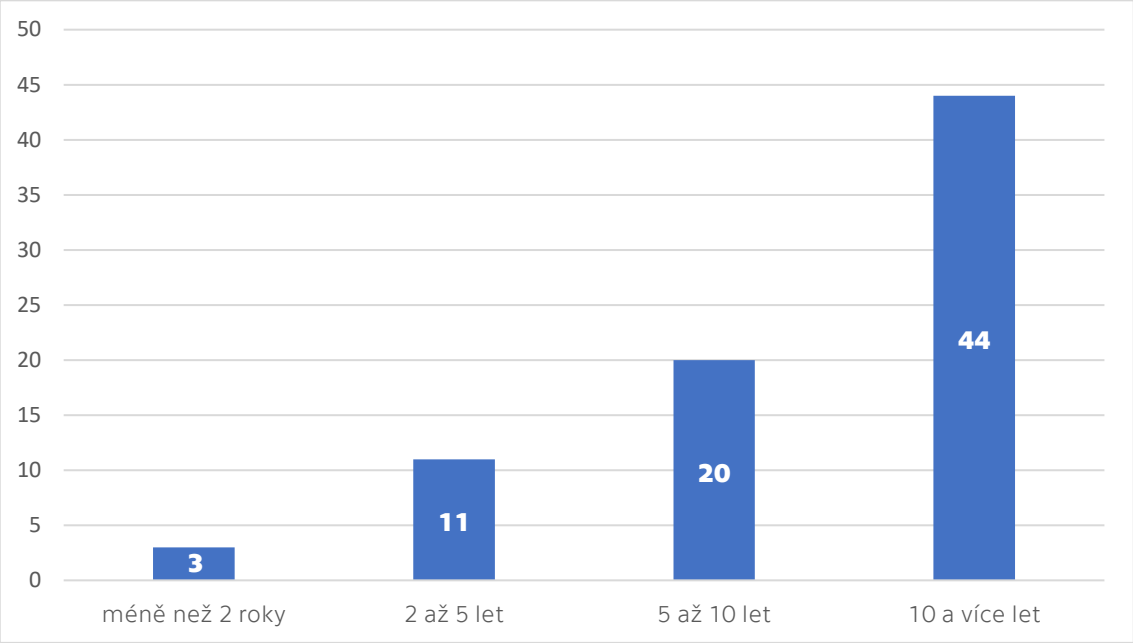
GRAF 3 VĚKOVÁ STRUKTURA



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že nejvíce respondentů (35 %) spadá do věkové kategorie 41 až 50 let. Druhou nejvíce zastoupenou kategorii tvoří zaměstnanci od 51 do 60 let věku (30 %). Pouze 33 % dotázaných jsou mladší 40 let.

GRAF 4 DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU

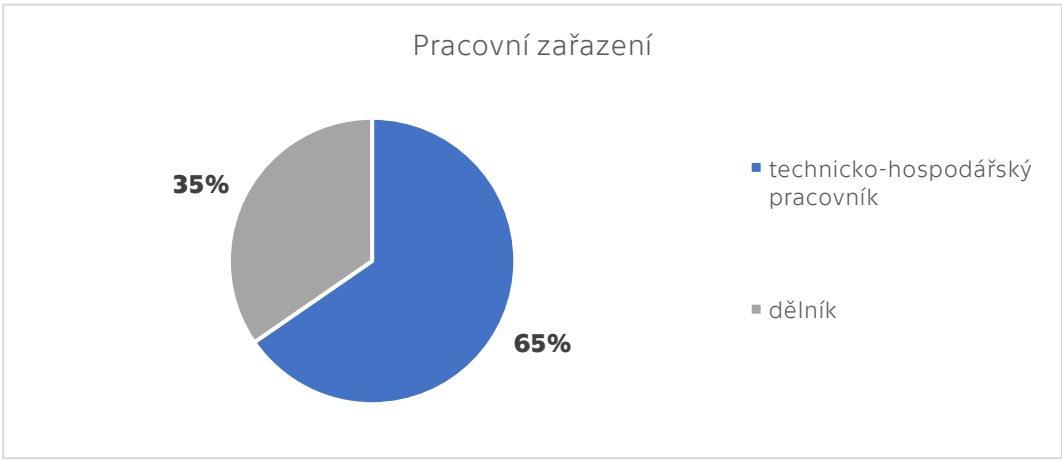


Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů pracuje v podniku více než 10 let, což již na první pohled vypovídá o značné spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Pouze tři dotázaní zaměstnanci pracují v podniku méně než dva roky. To může být zapříčiněno koronavirovou krizí, kdy se počet zaměstnanců od roku 2020 snížil o 13,6 %, tudíž neprobíhal ani rozsáhlý nábor nových zaměstnanců.

Z grafu 4 i z komentáře personalistky je patrné, že podnik nemá problém s fluktuací zaměstnanců, což vypovídá o kvalitě zaměstnavatele.

GRAF 5 PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ



Zdroj: vlastní zpracování

Kvůli zachování vyšší anonymity bylo rozdělení pracovních pozic pro účely této bakalářské práce stanoveno na technicko-hospodářské pracovníky a dělníky, bez rozdílu, zda se jedná o výrobního či nevýrobního dělníka.

Jak již bylo zmíněno výše, firma zaměstnává větší podíl technicko-hospodářských zaměstnanců, což dokazuje i tento graf 5.

Poslání a cíle podniku

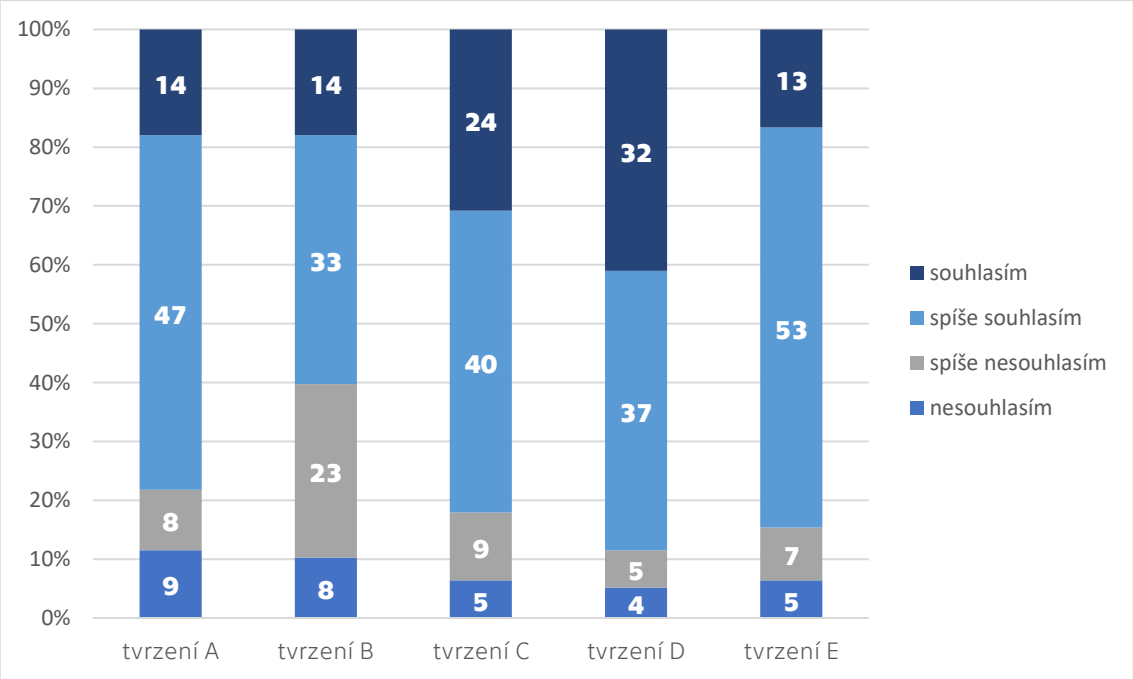
Nejprve měli respondenti ohodnotit tvrzení, která vypovídají o jejich ztotožnění s podnikem. Tvrzení byla zaměřena na podnikovou misi, cíle a spokojenost. Tabulka 1 vyobrazuje, která tvrzení byla hodnocena a následný graf 6 interpretuje zjištěné výsledky.

TAB. 1 MISE A CÍLE - TVRZENÍ

Tvrzení A	Znám podnikovou misi a dlouhodobé cíle podniku.
Tvrzení B	Mohu se podílet na stanovování mých cílů.
Tvrzení C	Jsem hrdý/á, že pracuji v podniku GALATEK a.s.
Tvrzení D	Jsem spokojen/a s pracovní pozicí, kterou v podniku vykonávám.
Tvrzení E	Mé zájmy a hodnoty se shodují se zájmy podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

GRAF 6 MISE A CÍLE - TVRZENÍ



Zdroj: vlastní zpracování

Přibližně 78 % respondentů zná podnikovou vizi a dlouhodobé cíle, z čehož 18 % je zná velmi dobře. Toto zjištění je pro podnik příznivé, potvrzuje kvalitu adaptačního procesu, kdy je zaměstnanec již od nástupu do zaměstnání seznámen s misí a strategickými cíli. Tito zaměstnanci dobře znají smysl a směr své práce, což přispívá k jejich vyššímu výkonu. Cca 22 % se vyjádřilo, že podnikovou vizi a cíle nezná, z nichž 90 % byli dělníci, kteří ve firmě pracují 5 a více let. Zlepšení by mohlo proběhnout v rámci opakované komunikace mise a cílů dělníkům, takzvané re-komunikace. Dokument o misi a strategických cílech podniku by mohl být kreativně a poutavě zpracován a vyvěšen na nástěnce, aby jej pracovníci měli každodenně na očích.

Na stanovování svých cílů se může podílet pouze 60 % zaměstnanců. 40 % uvedlo, že na stanovování svých cílů se spíše nepodílí nebo se nepodílí vůbec.

Personalistka tento výsledek vysvětluje: „*Zaměstnanci pracují především na bázi týmové spolupráce, takže cíle spojené s vykonáváním jejich pracovní činnosti většinou záleží i na dalších odděleních podniku. Ovšem zaměstnanci si mohou vytyčit cíle, které se týkají jejich vzdělávání a rozvoje*."

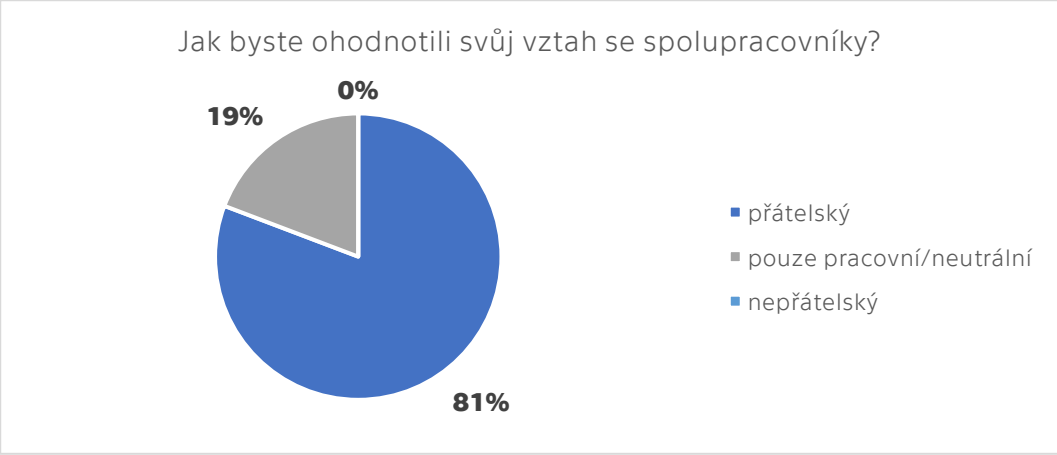
Tvrzení C a tvrzení D spolu úzce souvisí a jejich výsledky také vykazují podobné hodnoty. Přibližně 82 % dotázaných je hrdých, že pracují v podniku GALATEK a.s. a 88,5 % je spokojeno se svou pracovní pozicí. Stejně tak tvrzení E vykazuje, že podnikové zájmy a hodnoty se shodují se zájmy a hodnotami 85 % dotázaných zaměstnanců.

Výsledky těchto zjištění vypovídají o značné loajalitě zaměstnanců ke společnosti a spokojenosti zaměstnanců v podniku. Potvrzují to i výsledky týkající se délky zaměstnání (graf 4).

Atmosféra a vztahy

Další série otázek se zaměřovala na mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti. Respondenti měli ohodnotit svůj vztah se spolupracovníky, popsat převažující atmosféru na pracovišti a zhodnotit, zda atmosféra ovlivňuje jejich pracovní výkon. Další dvě otázky se týkaly firemních akcí, nejprve respondenti odpovídali, zda se účastní podnikových akcí a následně měli označit, kterých akcí se účastní.

GRAF 7 VZTAH SE SPOLUPRACOVNÍKY



Zdroj: vlastní zpracování

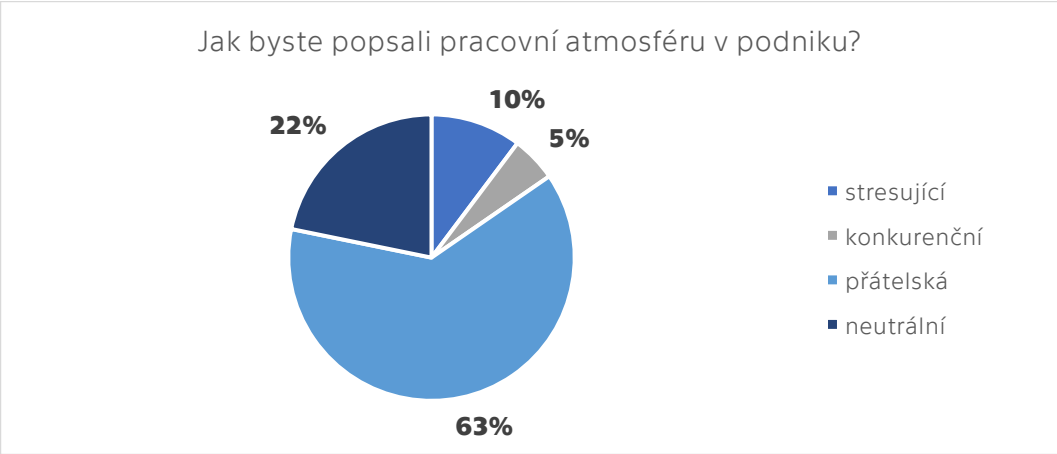
81 % respondentů má přátelský vztah se spolupracovníky. 19 % vnímá svůj vztah s kolegy jako neutrální, pouze pracovní. Žádný respondent neoznačil svůj vztah s kolegy jako nepřátelský. Z odpovědí lze jasně vyvodit, že mezi pracovníky převládají přátelské vztahy.

Převaha přátelství na pracovišti může být zapříčiněná situováním podniku. Sídlo podniku je na malém městě, kde se obyvatelé většinou znají. Další příčinou může být i délka zaměstnání. Velká část respondentů je v podniku zaměstnána již více než 10 let a za tu dobu si se svými kolegy vybudovali pevné a přátelské vztahy.

Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnaných osob, může být převaha přátelských vztahů na pracovišti výhodou. Tyto vztahy podporují týmovost a vzájemnou spolupráci, která je pro činnost podniku klíčová.

Komentář personalistky: *„Podpora týmové spolupráce je pro podnik nesmírně důležitá. K vykonávání podnikové činnosti je nutná spolupráce všech úseků a oddělení. Zaměstnanci vývojového a výzkumného oddělení vymyslí nové způsoby a technologie, projektanti je zakreslí a konstruktéři podrobně rozkreslí. Nové technologie jsou následně komunikovány nabídkovým oddělením směrem k zákazníkům. Zákazníci na základně obchodních jednání se zaměstnancem obchodního úseku vytváří jedinečnou zakázku, vyráběnou přesně podle jejich potřeb. Proto je nutno znovu využít služeb projektantů a konstruktérů, kteří zakázku přesně rozkreslí. Ti musí následně svůj projekt komunikovat výrobnímu oddělení, které zakázku vyrobí a předá ji pracovníkům montáže, kteří zakázku dokončí.“*

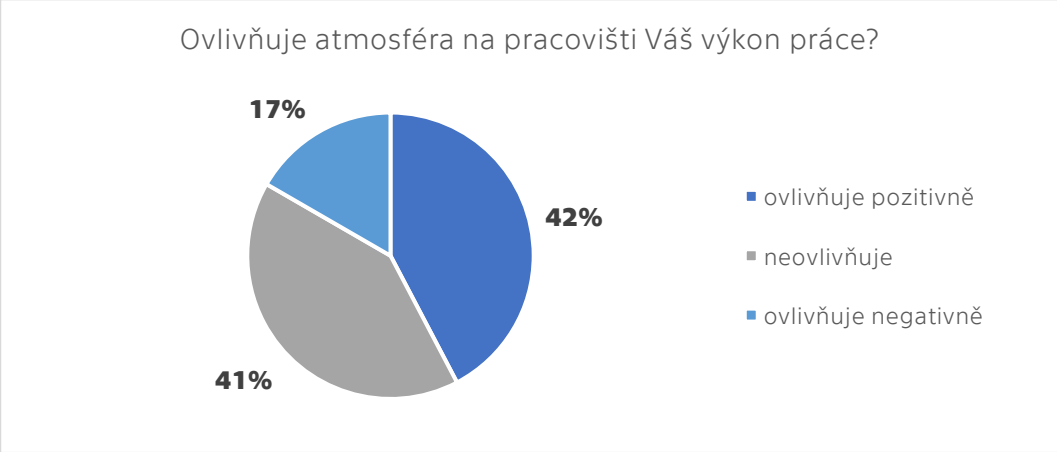
GRAF 8 ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na atmosféru na pracovišti. Většina respondentů 63 % označilo atmosféru jako přátelskou a 22 % jako neutrální. Pouze 5 % považuje atmosféru za konkurenční. 10 % vnímá atmosféru jako stresují, což může být zapříčiněno povahou práce či jejím množstvím. Převaha přátelské atmosféry souvisí s výsledky předchozí otázky. K přátelské atmosféře na pracovišti bezesporu přispívá vyznávání stejných hodnot a sdílení podobných zájmů, o čemž jsme se přesvědčili v grafu 6.

GRAF 9 ATMOSFÉRA A VÝKON

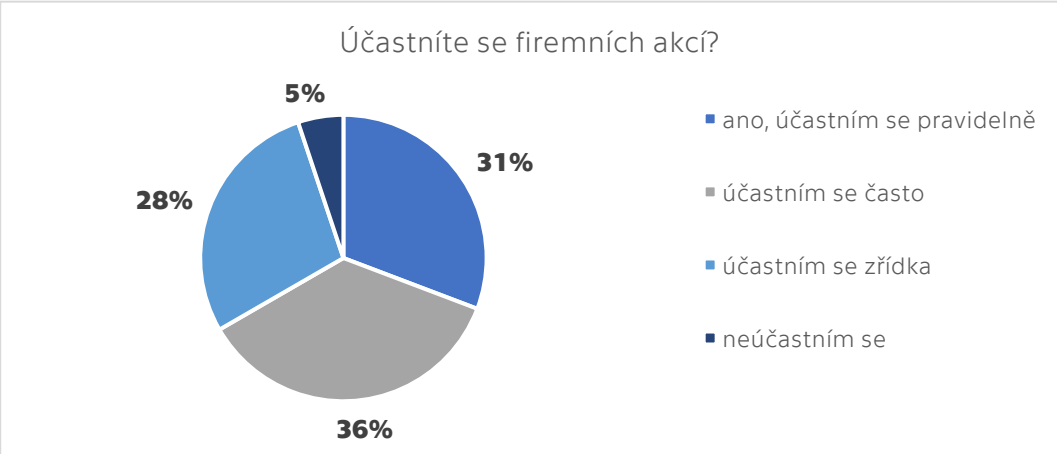


Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféra má pozitivní vliv na výkon práce pro 42 % respondentů. 41 % respondentů uvedlo, že atmosféra na pracovišti nijak jejich výkon neovlivňuje. Zbytek dotazovaných 17 % tvrdí, že na jejich výkon má atmosféra negativní vliv. Většina z těchto 17 % respondentů označila v předchozí otázce atmosféru na pracovišti jako stresují, nicméně našli se i takový jedinci, kteří v předchozí otázce označili převládající atmosféru jako přátelskou. Důvodem pro negativní vliv přátelské atmosféry na výkonnost zaměstnance může být pravděpodobně přílišná uvolněnost vztahů, která zapříčiňuje pokles morálky.

Personalistka souhlasí, že přátelské vztahy jsou pro podnik výhodou, ovšem upozorňuje, že musí být zachován balanc. „*Převažující přátelská atmosféra na pracovišti má dvě roviny. První je, že přátelství podporuje týmovost, spolupracovníci si pomáhají navzájem a tvoří dobrý tým. Ovšem nesmí to přejít do roviny druhé, kdy přátelství na pracovišti ohrožuje pracovní výkon zaměstnance. Pracovníci mají tendenci si povídat a posedávat, čímž snižují svoji výkonnost. Každý vedoucí si musí sjednat pořádek, aby přátelství na pracovišti bylo využito k maximálnímu možnému výkonu.*“

GRAF 10 ÚČAST NA FIREMNÍCH AKCÍCH



Zdroj: vlastní zpracování

31 % dotazovaných se účastní pravidelně firemních akcí. Nejvyšší procento, a to 36 %, zaujímá kategorie účastním se často. 28 % respondentů uvedlo, že se účastní zřídka a pouze 5 % se firemních akcí neúčastní.

Z výsledku lze vyhodit, že 95 % dotazovaných se alespoň občas zúčastní nějaké firemní akce. Takto vysokou účast na firemních akcích si lze vysvětlit právě převažující přátelskou atmosférou.

Firemní akce stmelují a podporují týmovost spolupracovníků. Proto je pro podnik výhodné, že převážná většina respondentů o společné podnikové akce jeví zájem a účastní se jich.

GRAF 11 KTERÝCH PODNIKOVÝCH AKCÍ SE ZAMĚSTNANCI ÚČASTNÍ

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (74) uvedlo vánoční večírek, který je v podniku považován za hlavní společenskou akci. Na pracovišti probíhají také oslavy narozenin, zejména pak významných životních jubileí.

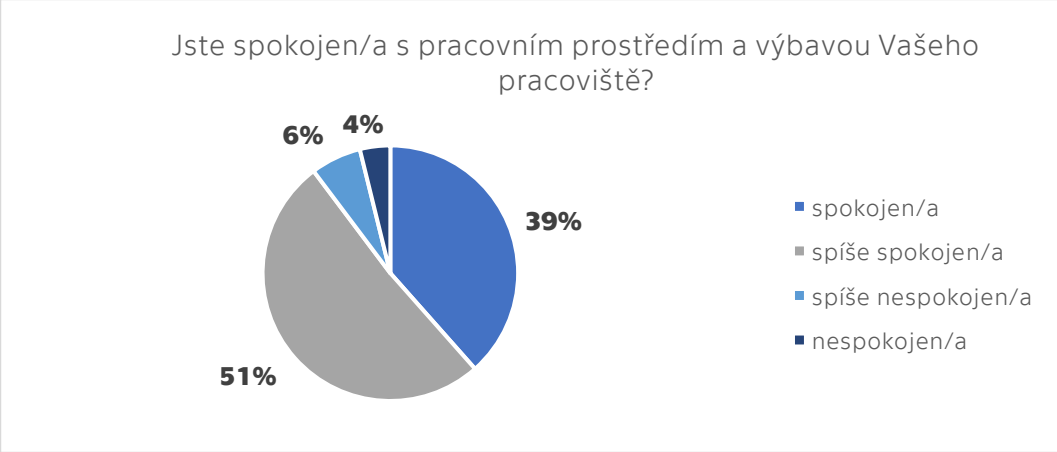
Podnik GALATEK a.s. pořádá pro své zaměstnance sportovní dny. Z rozhovoru bylo zjištěno, že *„podnik GALATEK a.s. pronajímá pro svoje zaměstnance v období sezóny ledovou plochu místního zimního stadionu, kde zaměstnanci odehrávají hokejové turnaje. Podnikem jsou také pořádány turnaje v bowlingu."*

Možnost ostatní akce uvedlo 27 dotazovaných. Nejčastější odpovědí byl zákaznický den (12). Poté byly zmiňovány různé akce, které pořádá obchodní oddělení nebo oddělení nabídky. Mezi těmito akcemi bylo zmíněno také neformální posezení. Jeden respondent uvedl společné výlety například do Zruče nad Sázavou nebo Lipnice nad Sázavou.

Pracovní prostředí

Další série otázek se věnovala pracovnímu prostředí. Otázky byly zaměřené na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, vybavenost pracoviště, zda je pracovníkům poskytnuto dostatečné technologické vybavení a zda má vybavení pracoviště vliv na jejich pracovní výkon. Poté respondenti dostali prostor pro vyjádření, kde mohli uvést konkrétní názory, co by na pracovním prostředí změnili.

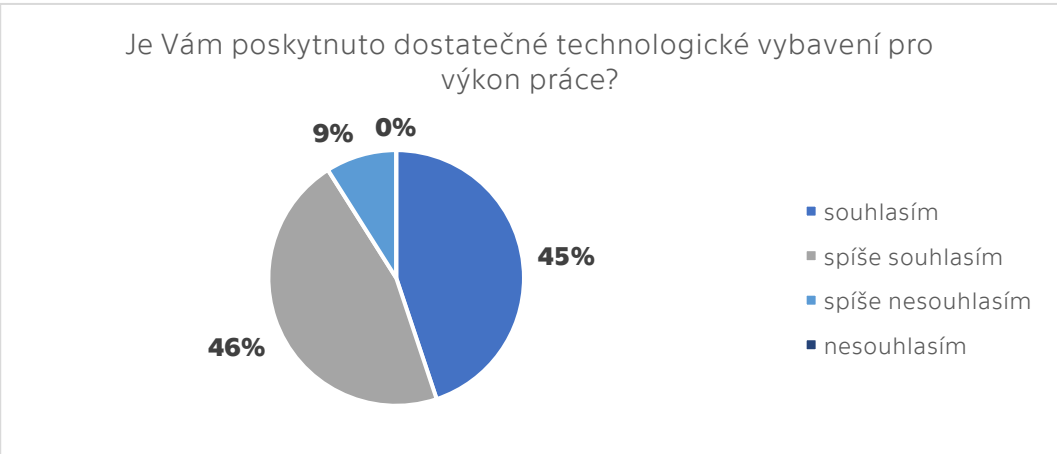
GRAF 12 SPOKOJENOST S PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM A VÝBAVOU PRACOVIŠTĚ



Zdroj: vlastní zpracování

39 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno s pracovním prostředím a výbavou pracoviště. Většina respondentů 51 % uvedla, že je spíše spokojena. Pouze 6 % odpovídajících je spíše nespokojeno a 4 % jsou zcela nespokojena. Z výsledků lze vyvodit, že většina respondentů je spokojena s výbavou svého pracoviště. To je zapříčiněno neustálou snahou podniku o modernizaci areálu.

GRAF 13 TECHNOLOGICKÉ VYBAVENÍ

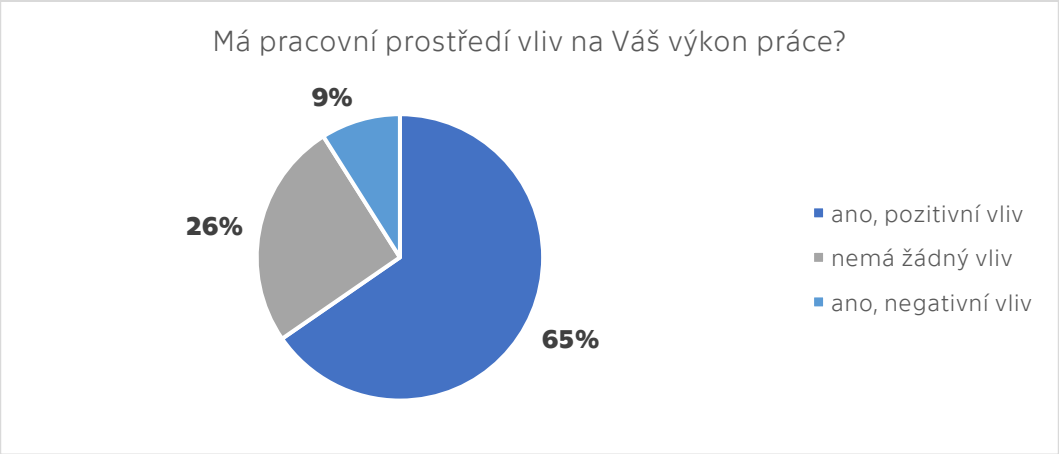


Zdroj: vlastní zpracování

45 % respondentů má k dispozici dostatečné technologické vybavení pro výkon práce. 46 % je spíše spokojeno s poskytnutým vybavením. Pouze 9 % dotázaných uvedlo, že je prostor pro zlepšení a mohlo by jim býti poskytnuto lepší vybavení. Žádný z respondentů neodpověděl, že mu není poskytnuto nedostatečné technologické vybavení. Tento graf je důkazem, že si firma zakládá na nejnovějších

technologiích. Vyvíjí i vlastní nové postupy a techniky lakování, pro které je nutno disponovat kvalitním technologickým vybavením.

GRAF 14 VLIV PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ NA VÝKON PRÁCE



Zdroj: vlastní zpracování

65 % zúčastněných uvedlo, že pracovní prostředí má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Pracovní prostředí nemá žádný vliv na výkon pro 26 % respondentů. 9 % dotázaných uvedlo, že pracovní prostředí jejich výkon ovlivňuje negativně. Tito respondenti v předešlých otázkách převážně odpovídali, že nejsou spokojeni s pracovním prostředím a spíše jim není poskytnuto dostatečné technologické vybavení.

Personalistka výsledky posledních tří otázek hodnotí následovně: „*Vždy se bude vyskytovat určité procento zaměstnanců, které bude nespokojeno. Za celou dobu mé praxe jsem se nikdy nesetkala se 100 % spokojeností. Ovšem dle mého názoru je vybavení dostatečné. Proběhla již řada rekonstrukcí. Podnik se neustále snaží modernizovat areál, tyto investice jsou ale velmi nákladné, proto jsou prováděné postupně.*"

Otázka: Je něco, co byste na pracovním prostředí změnili?

Respondenti dostali prostor k vyjádření vlastního názoru, co by na pracovním prostředí změnili. Této možnosti využilo 9 respondentů. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce 2.

TAB. 2 POŽADAVKY NA ZMĚNU PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

	odpověď	počet odpovědí
A	V zimě více tepla.	2
B	Vybavení kanceláře	1
C	Vybavení kanceláře ekonomického oddělení	1
D	Upgrade hardwaru	1
E	Lepší databáze již řešených technizací	1
F	Nastavitelné stoly	1
G	Snížit hlučnost některých kolegů	1
H	Zakázat rádio	1

Zdroj: vlastní zpracování

Personalistka vyjádřila svůj názor k některým požadavkům:

„*V zimě více tepla bychom uvítali všichni. Bohužel situace je nepřejícná a náklady na energie letošní zimu byly enormně vysoké. Rostou ceny nejenom energií, ale i dodávaných materiálů a tak podobně, proto je potřeba šetřit a snižovat náklady podniku na určitých místech.*"

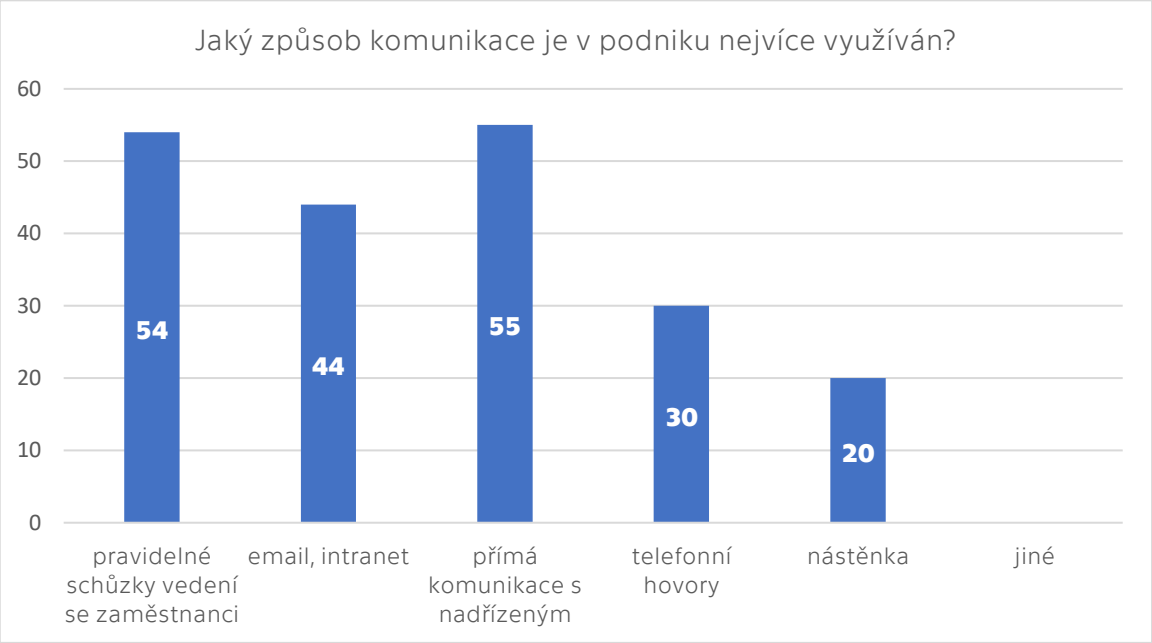
„*Vybavení kanceláří z mého pohledu považuji za dostatečné. Právě jediným nedostatkem může být zmíněné hardwarové vybavení, které by potřebovalo obměnit za novější.*"

„*Hlučnost kolegů či zákaz rádia na pracovišti musí vykomunikovat konkrétní zaměstnanci mezi sebou*."

Komunikace a informovanost

Následující blok je zaměřený na komunikaci. Nejdříve bylo zjištěno, jaké nástroje komunikace jsou v podniku využívány (graf 15). V následující tabulce 3 jsou vypsány tvrzení týkající se komunikace a informovanosti v podniku. Úkolem respondentů bylo tyto tvrzení ohodnotit. Výsledky jsou interpretovány v následujícím grafu 16.

GRAF 15 ZPŮSOB KOMUNIKACE



Zdroj: vlastní zpracování

Přímá komunikace s nadřízeným (55) a pravidelné schůzky s vedením společnosti (54) jsou v podniku nejčastější formou komunikace. 44 respondentů používá ke komunikaci email či intranet, telefonní hovory využívá 30 z nich a 20 dotazovaných získává informace z nástěnky. Možnost jiné formy komunikace neuvedl žádný z respondentů.

Personalistka uvádí, že *„za nejefektivnější způsob komunikace se za dobu fungování podniku osvědčily pravidelné schůzky vedení se zaměstnanci. Schůzky vedení se všemi zaměstnanci probíhají jednou za půl roku. Dále probíhají pravidelné porady vedení a týmů. Nejdůležitější pro chod podniku jsou operativní porady jednotlivých oddělení, které probíhají jednou týdně. Zúčastnění porad informují ostatní zaměstnance ze svého oddělení a na základě výstupů z porady rozdělují pracovní úkoly.*"

„Telefonní hovory se využívají při řešení akutních problémů, kdy není možné osobní setkání. Další důležité informace jsou komunikovány prostřednictvím intranetu a emailu," upřesňuje personalistka.

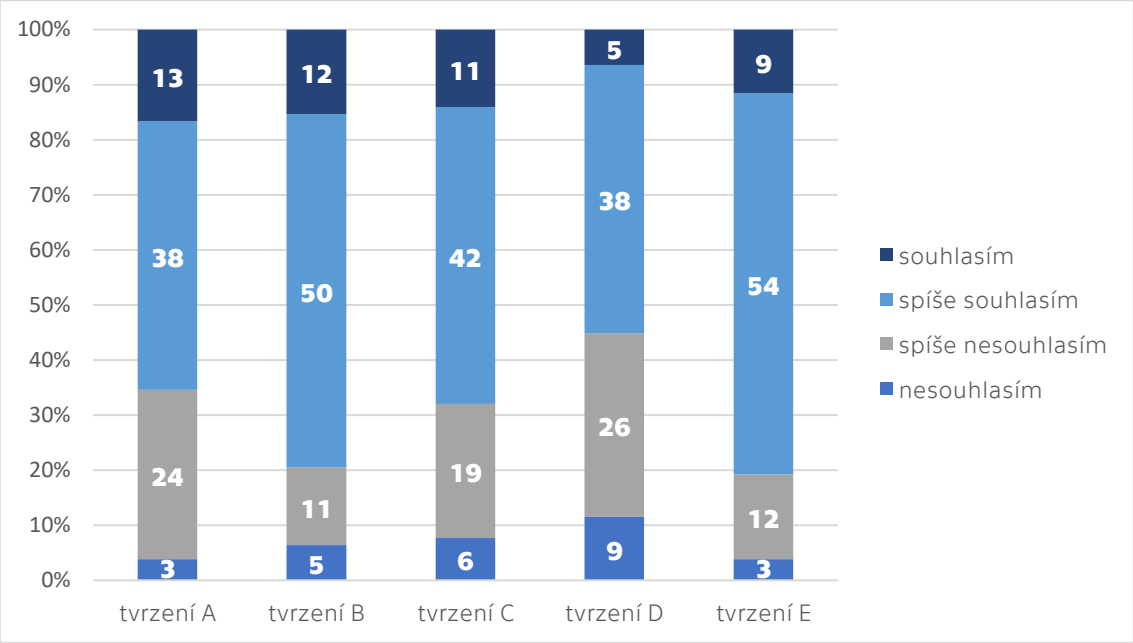
TAB. 3 KOMUNIKACE - TVRZENÍ

tvrzení A	Komunikace probíhá převážně na formální úrovni.
tvrzení B	Jsou mi včas poskytovány informace, které potřebuji k výkonu své práce.
tvrzení C	Jsou mi poskytované veškeré informace, které potřebuji k výkonu své práce.
tvrzení D	Jsem obeznámen/a se všemi firemními rozhodnutími a změnami.
tvrzení E	Nadřízený bere v potaz moje připomínky a názory.

Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem respondentů bylo ohodnotit tvrzení týkající se komunikace a informovanosti, které jsou přehledně sepsány v tabulce 3. Následující graf 16 interpretuje zjištěné výsledky.

GRAF 16 KOMUNIKACE – TVRZENÍ



Zdroj: vlastní zpracování

S tvrzením A souhlasí 65 % respondentů, 31 % spíše nesouhlasí a 4 % nesouhlasí vůbec. Z výsledků plyne, že ačkoli v podniku převažuje přátelská atmosféra a přátelské vztahy mezi spolupracovníky, komunikace probíhá spíše na formální úrovni, avšak je tu i větší procento dotázaných, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.

Z grafu vyplývá, že převážná většina respondentů (80 %) dostává informace důležité pro jejich výkon práce včas. O něco menší většina (68 %) dostává i veškeré potřebné informace.

Problémem, který může omezovat výkonnost, je ovšem výsledek tvrzení D. Pouhých 55 % dotázaných uvedlo, že jsou seznamováni s firemními rozhodnutími a změnami. Zbylých 45 % uvedlo, že seznamováni nejsou, což by mohlo vést ke snížení důvěry v podnik a tím pádem i snížení loajality vůči podniku.

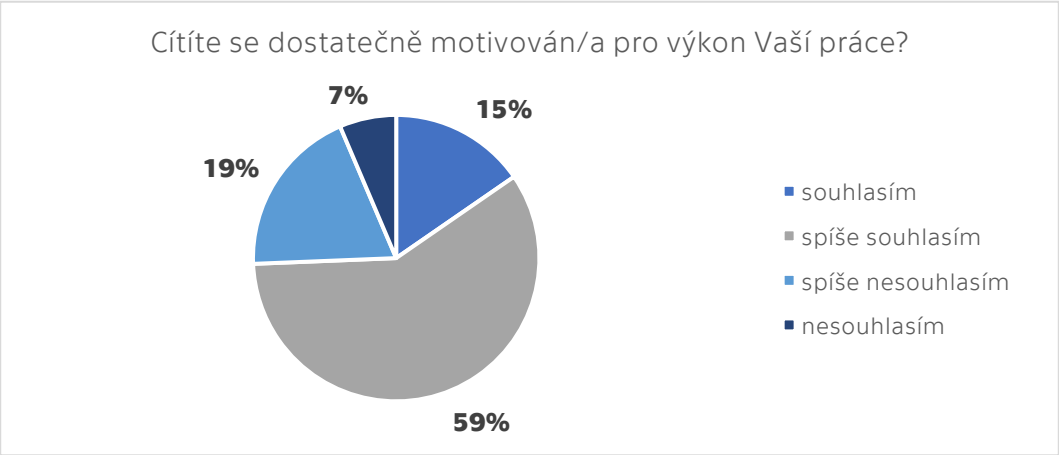
Dle personalistky tento problém tkví v komunikaci mezi odděleními. *„Ačkoli jak již bylo zmiňováno, spolupráce jednotlivých oddělení je pro výkonnost podniku klíčová, je nutno zapracovat na její efektivnosti. Jednotlivá oddělení mají poslední dobou tendenci se uzavírat.“*

Pozitivní výsledek vzešel u tvrzení E, kdy 80 % dotázaných uvedlo, že nadřízený bere v potaz jejich názory a připomínky. Tato skutečnost napomáhá ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, protože cítí, že jsou váženou součástí podniku a mají vyšší motivaci podávat lepší výkony.

Motivace

Další část dotazníku se věnovala motivaci. Nejprve byli respondenti dotázáni, zda se cítí dostatečně motivováni pro výkon jejich práce. Poté bylo zjišťováno, jaké motivační faktory jsou pro ně nejvíce důležité. Poslední otázka se týkala spokojenosti s množstvím nabízených benefitů.

GRAF 17 ÚROVEŇ MOTIVACE



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení (59 %) má odpověď spíše souhlasím, 15 % uvedlo, že se cítí dostatečně motivováni pro výkon práce. 19 % respondentů se necítí příliš motivováno a 7 % se necítí motivováno vůbec. Ačkoli převládají, pozitivní odpovědi (74 %), je zde jistý prostor pro zlepšení motivace. Motivace je důležitá pro výkonnost zaměstnanců, proto by se měl podnik snažit o co nejvyšší počet motivovaných pracovníků.

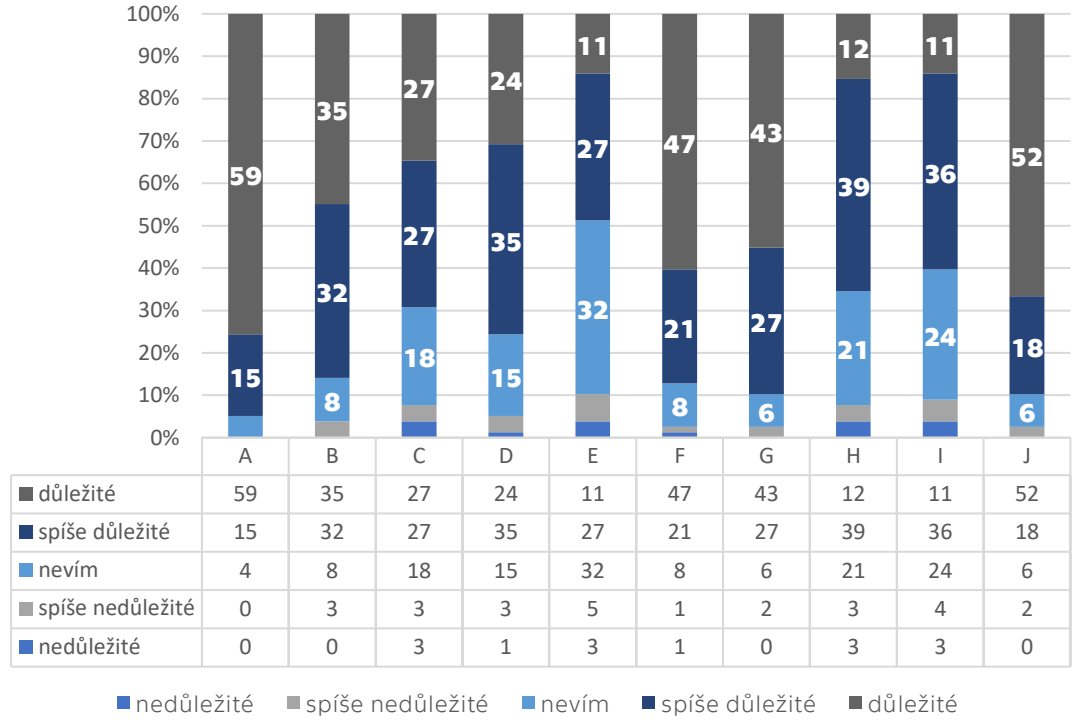
TAB. 4 MOTIVAČNÍ FAKTORY

A	Finanční ohodnocení
B	Zaměstnanecké benefity
C	Uznání vykonané práce, pochvala
D	Osobní rozvoj a možnost vzdělávat se
E	Možný kariérní růst
F	Dobré pracovní prostředí
G	Pocit jistoty zaměstnání
H	Vyšší odpovědnost při výkonu práce
I	Možnost podílet se na rozhodování
J	Dobrý vztah s kolegy

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka měla za úkol zjistit jaké motivační faktory podnítí zaměstnance k vyššímu výkonu. V tabulce 4 jsou rozepsány jednotlivé motivační faktory. Respondenti tyto úkoly hodnotili podle toho, jak jsou pro ně důležité. Následující graf 18 je pro přehlednost doplněn tabulkou s daty, která zabezpečuje zobrazení veškerých zaznamenaných odpovědí respondentů. V grafu 18 jsou vyjádřeny absolutní hodnoty.

GRAF 18 MOTIVAČNÍ FAKTORY



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
důležité	59	35	27	24	11	47	43	12	11	52
spíše důležité	15	32	27	35	27	21	27	39	36	18
nevím	4	8	18	15	32	8	6	21	24	6
spíše nedůležité	0	3	3	3	5	1	2	3	4	2
nedůležité	0	0	3	1	3	1	0	3	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky dat (graf 18) je patrné, že největším motivačním faktorem je finanční ohodnocení. Dokonce žádný z respondentů neoznačil tento faktor jako nedůležitý. O něco málo důležitý je pro dotazované dobrý vztah s kolegy, který, jak už bylo zjištěno z předchozích odpovědí, převážná většina respondentů má. Za stejně důležitý považují dotazovaní pocit jistoty zaměstnání a dobré pracovní prostředí. Dle výsledků otázek o pracovním prostředí lze říci, že většina respondentů je s pracovním prostředím v podniku spokojena, což má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon.

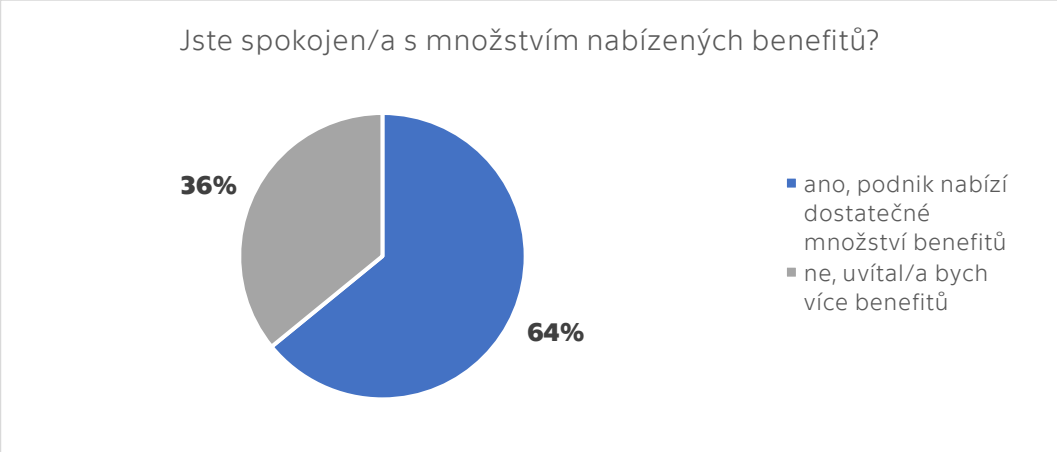
Dalším velmi důležitým motivačním faktorem jsou firemní benefity, kterým je věnována následující otázka (graf 19).

Celkem 76 % respondentů považuje osobní rozvoj a možnost vzdělávat se za důležitý či spíše důležitý. Z analýzy podnikového plánu vzdělávání a odborných kurzů bylo zjištěno, že podnik si na vzdělání a rozvoji zaměstnanců zakládá. Z výsledků tohoto grafu lze usoudit, že dotázaní mají chuť se vzdělávat a rozšiřovat svoje dovednosti.

Necelých 70 % dotázaných považuje uznání vykonané práce a pochvalu jako důležitý motivační faktor. Vyšší odpovědnost při výkonu práce je důležitým faktorem pro 65 % dotázaných. 60 % respondentů považuje za důležitý faktor možnost podílet se na rozhodování.

Možný kariérní růst není pro zaměstnance tak velkým motivačním faktorem, je označen jako nejméně motivující z vybraných faktorů. To může být způsobeno tím, že v podniku nejsou velké možnosti kariérního růstu.

GRAF 19 MNOŽSTVÍ FIREMNÍCH BENEFITŮ



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s množstvím nabízených benefitů odpověděla většina (64 %), že je spokojena s množstvím nabízeným benefitů. Ovšem i velká část dotázaných (36 %) by uvítala větší množství nabízených benefitů. Z 28 nespokojených respondentů však jen 12 uvedlo, které benefity by si přálo. Nejvíce požadavků bylo na stravenky (3) a jeden respondent žádal jinou formu příspěvku na stravování. Tři respondenti by uvítali příspěvky na sportovní a kulturní akce. Dva dotázaní zmínili sick days, a další dva home office. Jeden respondent uvedl, že by uvítal nárok na služební automobil.

Personalistka považuje příspěvek na stravování jako dostačující. „*Oběd je nabízen za podprůměrně nízkou cenu. Tento typ stravování je výhodný i v tom, že zaměstnanci mají jídelnu přímo v areálu, neopouští tak areál v pracovní době, čímž zamezují prodlevám ve vykonávání práce*."

Stravenky nebo jiný způsob příspěvku na stravování spatřuji jako výhodu. Jestliže některý ze zaměstnanců trpí potravinovou alergií či drží speciální dietu (vegetarián, vegan), nemůže se stravovat v jídelně, protože pokrmy tomuto nejsou uzpůsobeny. Zaměstnanec tak nemá možnost využít příspěvku na stravování.

Personalistka sick days považuje jako atraktivní benefit, ovšem upozorňuje na možné problémy s jeho zavedením. „*Zavedení benefitu sick days vidím rozporuplně. Na jednu stranu je výhodou, že by nedocházelo k rozšiřování nemoci mezi ostatní zaměstnance, ale obávám se, že by tohoto benefitu zaměstnanci zneužívali a automaticky ho brali jako tři dny volna navíc*."

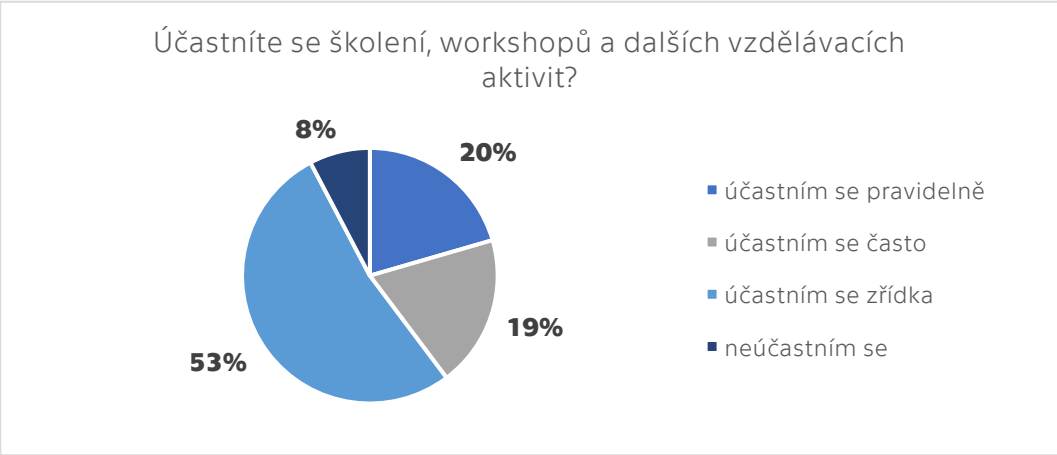
Jak již bylo zmíněno podniková činnost vyžaduje spolupráci všech zaměstnanců podniku, proto personalistka uvádí, že zavedení home office není možné. „*Je nutné, aby byli v práci zaměstnanci přítomni, protože v podniku probíhá spoustu meetingů a schůzek, kde je osobní přítomnost vyžadována*."

Požadavek na poskytnutí služebního automobilu personalistka komentuje takto: „*Služební automobily nejsou k dispozici pro soukromé účely, nýbrž jsou poskytovány pro výkon pracovní činnosti.*"

Vzdělávání a osobní rozvoj

Následující dvě otázky dotazníku jsou věnované vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Nejprve respondenti uváděli, jak často a zda vůbec se účastní firemních vzdělávacích akcí. Cílem další otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají možnosti seberealizace a osobního rozvoje v rámci podniku.

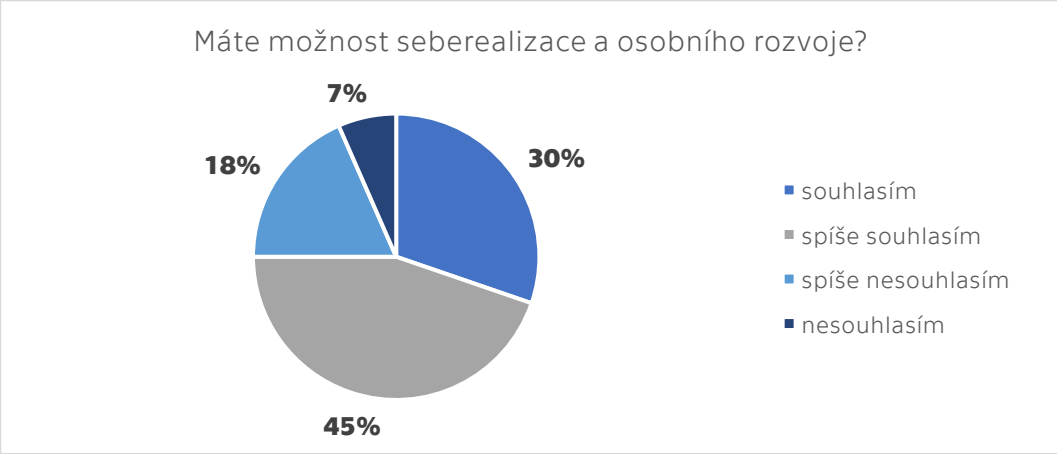
GRAF 20 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY



Zdroj: vlastní zpracování

92 % respondentů uvedlo, že se podnikových vzdělávacích akcí účastní. Nejvyšší procentuální odpověď a zároveň nadpoloviční většina respondentů (53 %) uvedla, že se účastní zřídka. 20 % respondentů se účastní pravidelně a 19 % se účastní často. 8 % dotázaných uvedlo, že se vzdělávacích aktivit neúčastní.

GRAF 21 SEBEREALIAZCE A OSOBNÍ ROZVOJ



Zdroj: vlastní zpracování

Tři čtvrtiny respondentů souhlasí, že mají možnost seberealizace a osobního rozvoje. Zbylých 25 % nesouhlasí s tímto tvrzením.

Personalistka se odkazuje na *Plán školení a odborných kurzů*. *„Podnik poskytuje velké množství nejrůznějších školení a odborných kurzů. Podnik dbá na to, aby se zaměstnanci vzdělávali a rozšiřovali svoje znalosti v oboru činnosti*

podniku. Dle mého názoru se každý zaměstnanec alespoň jednou za rok účastní nějakého školení. Co se týká druhé otázky, zaměstnanci sami mohou vyjádřit, jaké kurzy by uvítali pro svůj osobní rozvoj. Vedení podniku tyto názory bere na vědomí a snaží se jim vyhovět."

Hodnocení a odměňování

Tento blok otázek je zaměřen na hodnocení a odměňování. Kritéria hodnocení a odměňování byla již podrobněji rozebrána výše. Úkolem respondentů bylo ohodnotit tvrzení, která se týkají hodnocení a odměňování. Další otázka se týkala zpětné vazby.

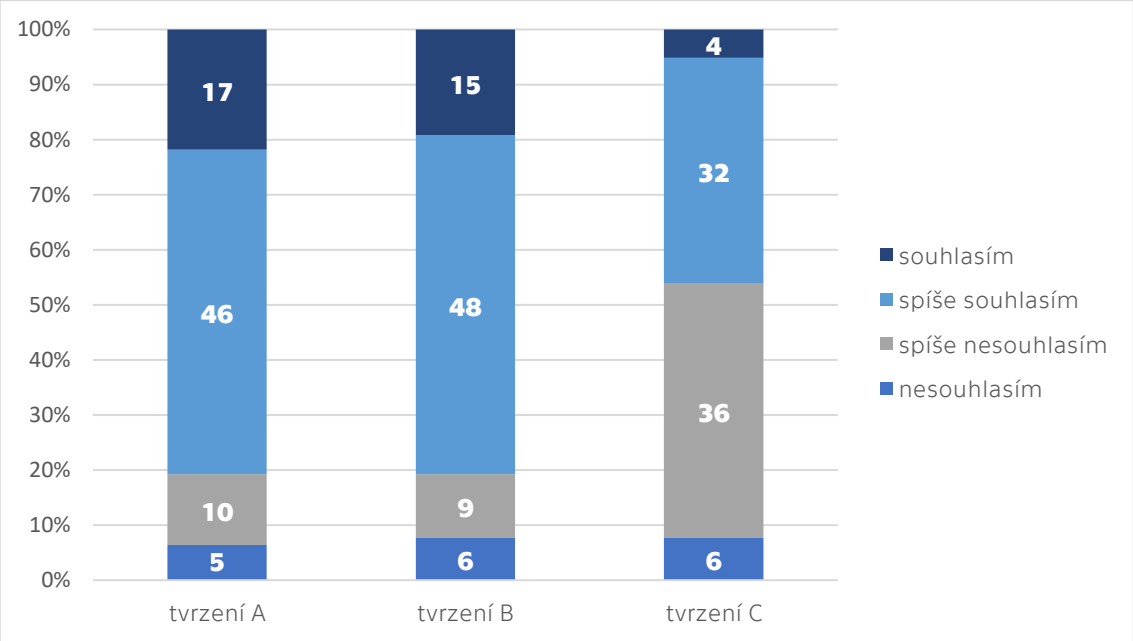
TAB. 5 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ - TVRZENÍ

tvrzení A	Jsem seznámen/a s kritérii pro své hodnocení a odměňování.
tvrzení B	Pracovní náročnost odpovídá Vašim schopnostem a dovednostem.
tvrzení C	Mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 výše jsou vypsána tvrzení, která byla respondenty hodnocena. Výsledky odpovědí respondentů jsou vyobrazeny v grafu 22.

GRAF 22 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ - TVRZENÍ



Zdroj: vlastní zpracování

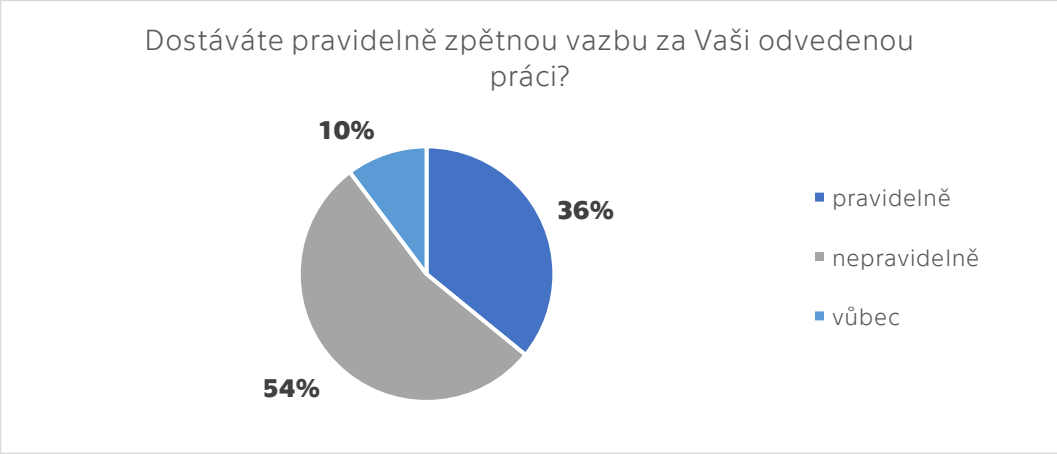
První tvrzení A pojednávalo o tom, zda jsou respondenti dostatečně seznámeni s kritérii hodnocení a odměňování. 81 % s tímto tvrzením souhlasí. 19 % respondentů, kteří s tímto tvrzením spíše nesouhlasí tvoří z větší části dělníci.

Personalistka uvádí, že s kritérii hodnocení seznamuje zaměstnance přímý nadřízený, který také hodnocení provádí. „*Na základě hodnocení jsou stanoveny silné a slabé stránky zaměstnance a doporučení pro zlepšení.*"

S dalším tvrzením B souhlasí taktéž 81 % respondentů. Toto tvrzení pojednávalo o tom, zda si zaměstnanci myslí, že pracovní náročnost jejich pracovní pozice odpovídá jejich schopnostem a dovednostem.

Poslední tvrzení C má ovšem spíše opačné výsledky. Více než polovina dotázaných (54 %) je názoru, že mzda neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. Největší procentuální zastoupení (46 %) má odpověď „spíše nesouhlasím."

GRAF 23 ZPĚTNÁ VAZBA



Zdroj: vlastní zpracování

36 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostává pravidelně. 54 % dotázaných dostává zpětnou vazbu nepravidelně a 10 % vůbec. Vzhledem k procentům respondentů, kteří nedostávají zpětnou vazbu nebo ji dostávají nepravidelně, je zde značný prostor pro zlepšení. Jak bylo zmíněno v teoretické části, zpětná vazba slouží jako motivační faktor k lepšímu pracovnímu výkonu.

Vlastní názor respondentů

V dotazníku respondenti dostali možnost vyjádřit vlastní názory k dané problematice, popřípadě uvést nápady na zlepšení. Této příležitosti využilo 7 dotázaných.

Tři respondenti vidí problém v komunikaci: „*zlepšit komunikaci mezi odděleními, mezi jednotlivými kancelářemi*", část jiného tvrzení upozorňuje na totéž: „*více komunikace, více komunikace ohledně projektů.*" Poslední tvrzení upozorňující na nedostatek komunikace ještě připojuje přístup zaměstnanců: „*zlepšení komunikace, informovanost, přístup některých zaměstnanců včetně vedení.*" Na toto tvrzení navazuje další připomínka „*zlepšení přístupu vedení.*"

Další odpovědi se týkaly motivace a mzdy. Jeden respondent uvedl, že se cítí nespokojen s výší mzdy. Část jiného tvrzení zněla takto: „*více ocenění – slovní i finanční – zaměstnancům. Myslím, že se často cítíme nedoceněni, a také bychom rádi (zejména v době vysoké inflace) alespoň „slušné" mzdy, abychom mohli být i v těžších období relativně v pohodě (psychicky).*"

Tyto názory potvrzují výsledky z výše uvedených odpovědí, kdy s výší mzdy je nespokojeno více jak 50 % zaměstnanců.

„S nostalgií vzpomínám na celopodnikové výlety např. „Kutná Hora", dnes se separují jednotlivá oddělení, a to je z mého pohledu chyba," takto zní poslední vyjádření dotázaného, které do značné míry navazuje na vyjádření prvních tří respondentů, kteří stejně tak vidí problém v separaci jednotlivých oddělení.

3.7 Shrnutí výsledků

V této kapitole jsou shrnuty zjištěné výsledky analýzy podnikové kultury zaměřené na výkonnost zaměstnanců.

Zaměstnanci dobře znají misi a cíle podniku, se kterými jsou seznamováni již během adaptačního procesu zaměstnance. Ovšem určité procento respondentů se vyjádřilo, že misi a strategické cíle nezná. Většina zaměstnanců je hrdá, že pracuje ve společnosti GALATEK a.s. a je spokojena se svou pracovní pozicí. Délka pracovního poměru je u většiny dotázaných delší než 10 let, což vypovídá o kvalitě zaměstnavatele. Podnikové hodnoty se shodují s hodnotami zaměstnanců. Nejen tento fakt přispívá k vysoké loajalitě zaměstnanců vůči podniku.

Z analýzy vyplynulo, že spolupráce a týmovost je důležitým aspektem pro vykonávání podnikové činnosti. V podniku převažuje přátelská atmosféra a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. To zajišťuje ochotu spolupracovat a vytvářet dobrý pracovní tým. Zaměstnanci se také často a rádi účastní firemních akcií. Konají se vánoční večírky, oslavy narozenin nebo sportovní turnaje v hokeji a bowlingu.

Co se týká pracovního prostředí, většina zaměstnanců je spokojena. Podnik se snaží neustále modernizovat a zkvalitňovat zázemí pro zaměstnance. Disponuje také značným technologickým vybavením. V areálu se nachází vlastní výzkumné a vývojové pracoviště, které zajišťuje významnou konkurenční výhodu. Pracovní prostředí ovlivňuje většinu pracovníků pozitivně k vyššímu pracovnímu výkonu.

I přes přátelskou atmosféru v podniku převažuje formální komunikace. Většina respondentů dostává informace potřebné pro jejich pracovní výkon včas a v dostatečném množství, což má pozitivní vliv na jejich výkonnost. Zjištěným nedostatkem, který může naopak výkonnost zaměstnanců ovlivňovat negativně, je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Převážná část zaměstnanců se cítí dostatečně motivována pro jejich pracovní výkon. Nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance je finanční ohodnocení. Dalšími významnými faktory jsou dobrý vztah s kolegy, zaměstnanecké benefity nebo pocit jistoty zaměstnání. Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím nabízených benefitů. Uvítali by například stravenky, sick days nebo home office.

Společnost si zakládá na vzdělaných a kvalifikovaných pracovnících. Má propracovaný plán vzdělávání. Zaměstnanci se účastní školení a odborných kurzů a mají možnost osobního rozvoje.

Většina zaměstnanců je seznámena s kritérii jejich hodnocení a odměňování. Na základě hodnocení jsou stanoveny silné a slabé stránky zaměstnance a doporučení pro zlepšení v kontextu dalšího vzdělávání a rozvoje. Nejvíce zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s výší mzdy, a to více než 50 %.

Většina nadřízených bere v úvahu připomínky a názory pracovníků. Poskytování zpětné vazby se děje v podniku spíše nepravidelně.

Podnikovou kulturu lze hodnotit jako výkonnost podporující. Podniková kultura podniku GALATEK a.s. se propojuje s teoretickými poznatky z kapitoly 2 této práce v těchto bodech:

- zaměstnanci znají misi a strategické cíle podniku
- hodnoty zaměstnanců korespondují s hodnotami podniku
- zaměstnanci jsou loajální vůči podniku
- v podniku panuje přátelská atmosféra, která podporuje spolupráci
- zaměstnanci se účastní firemních akcí za účelem stmelování kolektivu
- podnik poskytuje zaměstnancům možnosti na soustavný rozvoj svých znalostí a dovedností prostřednictvím školení a odborných kurzů
- zaměstnanci mají možnost vyjádřit se ke svému hodnocení
- zaměstnancům jsou včas poskytovány veškeré potřebné informace pro jejich pracovní výkon
- zaměstnancův názor či připomínka je vedením přijata

3.8 Návrhy a doporučení ke zlepšení situace

Zjištěné výsledky provedené analýzy neodhalily významné nedostatky v podnikové kultuře, přesto lze navrhnout opatření, která dle mého názoru povedou ke zlepšení.

Největším zjištěným nedostatkem je nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Pokud by nedošlo k navýšení mzdy, může se stát, že někteří zaměstnanci podají výpověď.

Jako možné opatření navrhuji provázat hodnocení zaměstnance s finančním ohodnocením. Proces hodnocení zaměstnance v podniku již probíhá, ale jeho výsledkem je pouze doporučení pro rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Domnívám se, že proces hodnocení zaměstnance je poměrně časově náročný, a tak se mi jeho využití nejeví zcela efektivní. Z analýzy jsme se dozvěděli, že zaměstnanci považují finanční ohodnocení za nejdůležitější motivační faktor. Pokud by došlo k provázání hodnocení s finanční odměnou, zaměstnanci by byli více motivováni, čímž by se zvýšila jejich výkonnost, a zároveň částečně snížila nespokojenost s výší finančního ohodnocení.

Znalost mise a strategických cílů je klíčovým faktorem výkonnosti zaměstnanců. Pracovníci znají smysl a směr své práce, což pozitivně působí na jejich výkon. Doporučuji opakovaně zaměstnancům komunikovat misi a strategické cíle podniku, aby se nestalo, že je někteří z nich nebudou znát. Dokument o misi a strategických cílech podniku by mohl být kreativně a poutavě zpracován a vyvěšen na nástěnkách podniku, aby jej pracovníci měli každodenně na očích.

Podnik poskytuje pouze jedinou možnost příspěvku na stravování. Zaměstnanci se mohou stravovat v jídelně areálu, kde jim je nabídnuto teplé jídlo za 40 Kč a zbytek ceny je doplacen zaměstnavatelem ve formě příspěvku na stravování. Problémem je, že nabídka jídel je značně omezena. Pokud by zaměstnanec trpěl potravinovou alergií nebo by držel speciální dietu (vegan,

vegetarián apod.), nemá možnost se v jídelně stravovat, tudíž ani využívat příspěvku na stravování. Proto doporučuji změnit či přidat jiné možnosti příspěvku na stravování, například příspěvek formou stravenek.

Dalším nedostatkem, který byl ze strany zaměstnanců zmiňován je přístup vedení. Ačkoli se vedení snaží brát ohled na názory zaměstnanců, někteří zaměstnanci jsou s jejich přístupem nespokojeni. Pro zlepšení této situace navrhuji zavést poskytování zpětné vazby od zaměstnanců k jejich nadřízeným. Zaměstnanci by tak mohli vyjádřit svoje názory či případnou nespokojenost a vedoucí pracovníci by na základě zpětné vazby mohli změnit svůj přístup k lepšímu.

Výrazným nedostatkem, který by mohl ovlivňovat chod podniku je nedostatečná komunikace mezi odděleními. Doporučuji, aby proběhla porada všech klíčových zaměstnanců, na které by se vymezily pravidla a postupy, které by vedly ke zefektivnění komunikace.

Nedostatek, který se objevil ve vyjádření respondentů je hardwarové vybavení kanceláří. Toto vybavení bylo nakoupeno před několika lety a vzhledem k rychlé a inovativní době je poněkud zastaralé. Výměna by zajistila vyšší spokojenost zaměstnanců, zároveň by mohlo dojít k urychlení procesů, a tím i zvýšení výkonnosti.

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců, kteří nepovažují množství nabízených benefitů jako adekvátní, bych doporučila udělat samostatné dotazníkové šetření, jehož cílem by bylo zjistit o jaké konkrétní benefity zaměstnanci podniku mají zájem. Na základě výsledků tohoto šetření by mohl podnik uvažovat o zavedení požadovaných benefitů.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla analýza podnikové kultury ve vybraném podniku ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahovala dvě hlavní kapitoly. První z nich se věnovala vymezení podnikové kultury. Byly popsány prvky, struktura, determinanty a síla podnikové kultury. Druhá kapitola se věnovala vztahu podnikové kultury a výkonnosti zaměstnanců, kde byly popsány teorie a principy, jak podniková kultura ovlivňuje výkonnost zaměstnanců.

Cílem práce bylo provést analýzu podnikové kultury vybraného podniku GALATEK a.s., identifikovat vliv podnikové kultury na výkonnost zaměstnanců a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení. Metody, které byly použity pro analýzu podnikové kultury, jsou analýza řídících a metodických dokumentů, dotazníkové šetření a rozhovor s personalistkou podniku.

Praktická část se věnovala samotnému výzkumu. Nejprve byla představena společnost GALATEK a.s., jejímž předmětem činnosti je výroba kompletních provozů lakoven a linek pro povrchové úpravy. Následně proběhla analýza dokumentů, jejímž cílem bylo získat přehled o společnosti a vytvořit rámec pro následný výzkum. Hlavní metodou analýzy podnikové kultury bylo dotazníkové šetření určené zaměstnancům podniku. Výsledky tohoto šetření jsou interpretovány a doplněny poznatky z rozhovoru s personalistkou podniku. Na závěr práce je provedeno shrnutí výsledků, na jehož základě jsou doporučena opatření pro zlepšení.

Analýzou podnikové kultury bylo zjištěno, že vybraný podnik disponuje podnikovou kulturou, která podporuje výkonnost zaměstnanců. V podniku převažuje přátelská atmosféra, která zaručuje spolupráci a týmovost zaměstnanců, jež je pro jejich pracovní výkon klíčová. Většina zaměstnanců je spokojená se svou pracovní pozicí a je hrdá, že pracuje ve společnosti GALATEK a.s., což vypovídá o jisté kvalitě zaměstnavatele. To potvrzuje i průměrná délka pracovního poměru, kdy velká část zaměstnanců je v podniku zaměstnána více než 10 let. Zaměstnance lze tedy označit za spokojené a loajální vůči společnosti.

Největší nedostatky byly zjištěny v nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanci jsou nespokojeni se mzdovým ohodnocením za jejich pracovní výkon. Vzhledem k počtu nespokojených zaměstnanců se mzdou, by se společnost měla na tuto problematiku zaměřit, aby nedocházelo k možným odchodům klíčových zaměstnanců.

Na závěr práce po shrnutí výsledků analýzy a zjištění nedostatků podnikové kultury byly navrhnuta doporučení pro zlepšení.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
7. BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
8. BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
9. HAJEROVÁ MŰLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK, 2011. *Podniková kultura*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-65-3.
10. HAMEL, Gary, 2013. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. Praha: PeopleComm. ISBN 9788090489066.
11. HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV, c2010. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177015-6.
12. JANDOUREK, Jan, 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-535-0.
13. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
14. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
15. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
16. MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-425-8.
17. MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-075-0.

18. MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK, 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-32-6.
19. MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
20. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738093.
21. PFEIFER, Luděk, 1993. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-x.
22. SCHEIN, Edgar H, 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5
23. ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80–7357046-7.
24. THROSBY, David, c2001. *Economics and culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-58639-9.
25. TRUNEČEK, Jan, c2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.
26. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
27. URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
28. URBAN, Jan, 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024739557.
29. VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
30. VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.
31. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:
32. SOUKUP, NEŠPOR, ed. Sociologická encyklopedie: antropologie kulturní [online]. Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Antropologie_kulturn%C3%AD

33. TEDLA, Tewodros Bayeh, 2016. The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance [online]. Minneapolise [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3612&context=dissertations

Ostatní zdroje:
Interní materiály společnosti GALATEK a.s.

Seznam obrázků

Obr. 1 Struktura podnikové kultury podle E. H. Scheina 16
Obr. 2 Struktura podnikové kultury podle G. Hofstedeho 17
Obr. 3 Vliv obsahu a síly podnikové kultury na výkonnost 24
Obr. 4 Vztah strategie, kultury a vnějšího prostředí 26
Obr. 5 Logo GALATEK a.s. 29
Obr. 6 Adaptační proces zaměstnanců GALATEK a.s. 34

Seznam grafů

Graf 1 Zařazení zaměstnanců podle úseku podniku 31
Graf 2 Profesní struktura zaměstnanců 31
Graf 3 Věková struktura 38
Graf 4 Délka pracovního poměru 39
Graf 5 Pracovní zařazení 39
Graf 6 Mise a cíle - tvrzení 40
Graf 7 Vztah se spolupracovníky 41
Graf 8 Atmosféra na pracovišti 42
Graf 9 Atmosféra a výkon 43
Graf 10 Účast na firemních akcích 43
Graf 11 Kterých podnikových akcí se zaměstnanci účastní 44
Graf 12 Spokojenost s pracovním prostředím a výbavou pracoviště 45
Graf 13 Technologické vybavení 45
Graf 14 Vliv pracovního prostředí na výkon práce 46
Graf 15 Způsob komunikace 48
Graf 16 Komunikace – tvrzení 49
Graf 17 Úroveň motivace 50
Graf 18 Motivační faktory 51
Graf 19 Množství firemních benefitů 52
Graf 20 Vzdělávací aktivity 53
Graf 21 Seberealiazce a osobní rozvoj 53
Graf 22 Hodnocení a odměňování - tvrzení 54
Graf 23 Zpětná vazba 55

Seznam tabulek

Tab. 1 Mise a cíle - tvrzení 40
Tab. 2 Požadavky na změnu pracovního prostředí 47
Tab. 3 Komunikace - tvrzení 48
Tab. 4 Motivační faktory 50
Tab. 5 Hodnocení a odměňování - tvrzení 54

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 67
Příloha 2 Rámcová témata rozhovoru 71
Příloha 3 Organizační struktura podniku 72
Příloha 4 Formulář hodnocení zaměstnance 73

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍK

Analýza podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců

Dobrý den,
jmenuji se Adéla Štecherová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomie a management na MUVS ČVUT. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pro praktickou část mé bakalářské práce.
Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Instrukce:
o … u takto označených polí vyberte pouze jednu odpověď
□ … u takto označených polí vyberte jednu nebo více odpovědí

1) Ohodnoťte následující tvrzení.
1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = nesouhlasím
(Pro každý řádek zaškrtněte odpověď v příslušném sloupci.)

Tvrzení	Hodnocení			
	1	2	3	4
Znám podnikovou vizi a dlouhodobé cíle podniku.				
Mohu se podílet na stanovování mých cílů.				
Jsem hrdý/á, že pracuji v podniku GALATEK a.s.				
Jsem spokojen/a s pracovní pozicí, kterou v podniku vykonávám.				
Mé zájmy se shodují se zájmy podniku.				

2) Jak byste ohodnotili svůj vztah se spolupracovníky?
o přátelský
o pouze pracovní / neutrální
o nepřátelský

3) Jak byste popsali pracovní atmosféru v podniku?
o stresující
o konkurenční
o přátelská
o neutrální

4) Ovlivňuje atmosféra na pracovišti Váš výkon práce?
o ovlivňuje pozitivně
o neovlivňuje
o ovlivňuje negativně

5) Účastníte se firemních akcí?
o ano, účastním se pravidelně a rád/a
o účastním se často
o účastním se zřídka
o neúčastním se

6) Kterých podnikových akcí se účastníte?
   □ oslavy narozenin
   □ vánoční večírky
   □ sportovní dny
   □ ostatní akce
   (Vypište jaké) ……

7) Jste spokojen/a s pracovním prostředím a výbavou Vašeho pracoviště?
   o spokojen/a
   o spíše spokojen/a
   o spíše nespokojen/a
   o nespokojen/a

8) Je Vám poskytnuto dostatečné technologické vybavení pro výkon práce?
   o souhlasím
   o spíše souhlasím
   o spíše nesouhlasím
   o nesouhlasím

9) Má pracovní prostředí vliv na Váš výkon práce?
   o ano, pozitivní vliv
   o ano, negativní vliv
   o nemá žádný vliv

10) Je něco, co byste na pracovním prostředí změnili?

……

11) Jaký způsob komunikace je v podniku nejvíce využíván?
   □ pravidelné schůzky vedení se zaměstnanci
   □ email, intranet
   □ přímá komunikace s nadřízeným
   □ telefonní hovory
   □ nástěnka
   □ jiné ……

12) Ohodnoťte následující tvrzení týkající se komunikace ve vašem podniku.
1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = nesouhlasím
(Pro každý řádek zaškrtněte odpověď v příslušném sloupci.)

Tvrzení	Hodnocení			
	1	2	3	4
Komunikace probíhá převážně na formální úrovni.				
Jsou mi včas poskytovány informace, které potřebuji k výkonu své práce.				
Jsou mi poskytované veškeré informace, které potřebuji k výkonu své práce.				
Jsem obeznámen/a se všemi firemními rozhodnutími a změnami.				
Nadřízený bere v potaz moje připomínky a názory.				

13) Cítíte se dostatečně motivován/a pro výkon Vaší práce?
- o souhlasím
- o spíše souhlasím
- o spíše nesouhlasím
- o nesouhlasím

14) Ohodnoťte následující motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité.
1 = důležité, 2 = spíše důležité, 3 = neutrální, 4 = spíše nedůležité, 5 = nedůležité
(Pro každý řádek zaškrtněte odpověď v příslušném sloupci.)

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení					
Zaměstnanecké benefity					
Uznání vykonané práce, pochvala					
Osobní rozvoj a možnost vzdělávat se					
Možný kariérní růst					
Dobré pracovní prostředí					
Pocit jistoty zaměstnání					
Vyšší odpovědnost při výkonu práce					
Možnost podílet se na rozhodování					
Dobrý vztah s kolegy					

15) Jste spokojeni s množstvím nabízených benefitů?
- o ano, dostatečné množství benefitů
- o ne, uvítal/a bych více benefitů

Uveďte jaké ……

16) Účastníte se školení, workshopů a dalších vzdělávacích aktivit?
- o ano, účastním se pravidelně
- o účastním se často
- o účastním se zřídka
- o neúčastním se

17) Máte možnost seberealizace a osobního rozvoje?
- o souhlasím
- o spíše souhlasím
- o spíše nesouhlasím
- o nesouhlasím

18) Ohodnoťte následující tvrzení.
1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = nesouhlasím
(Pro každý řádek zaškrtněte odpověď v příslušném sloupci.)

Tvrzení	Hodnocení			
	1	2	3	4
Jsem seznámen s kritérii pro své hodnocení a odměňování.				
Pracovní náročnost odpovídá Vašim schopnostem a dovednostem.				

Mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu.				

19) Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu za Vaši odvedenou práci?
- o pravidelně
- o nepravidelně
- o vůbec

20) Zde je prostor pro Vaše vyjádření.
(např. s čím jste nespokojeni, návrhy na zlepšení současné situace apod.)

21) Pohlaví
- o muž
- o žena

22) Věk
- o méně než 30 let
- o 31 – 40 let
- o 41 – 50 let
- o 51 – 60 let
- o 60 a více let

23) Nejvyšší dosažené vzdělání?
- o základní
- o středoškolské bez maturity
- o středoškolské s maturitou
- o vyšší odborné
- o vysokoškolské

24) Jak dlouho ve firmě pracujete?
- o méně než 2 roky
- o 2 až 5 let
- o 5 až 10 let
- o 10 a více let

25) Jaká je Vaše pracovní pozice?

……

Rámcová témata rozhovoru s personalistkou podniku

Rozhovor s personalistkou podniku probíhal na základě výsledků dotazníkového šetření. V rozhovoru byla diskutována tato témata:

1) Mise, vize a strategické cíle podniku

2) Atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy

3) Pracovní prostředí

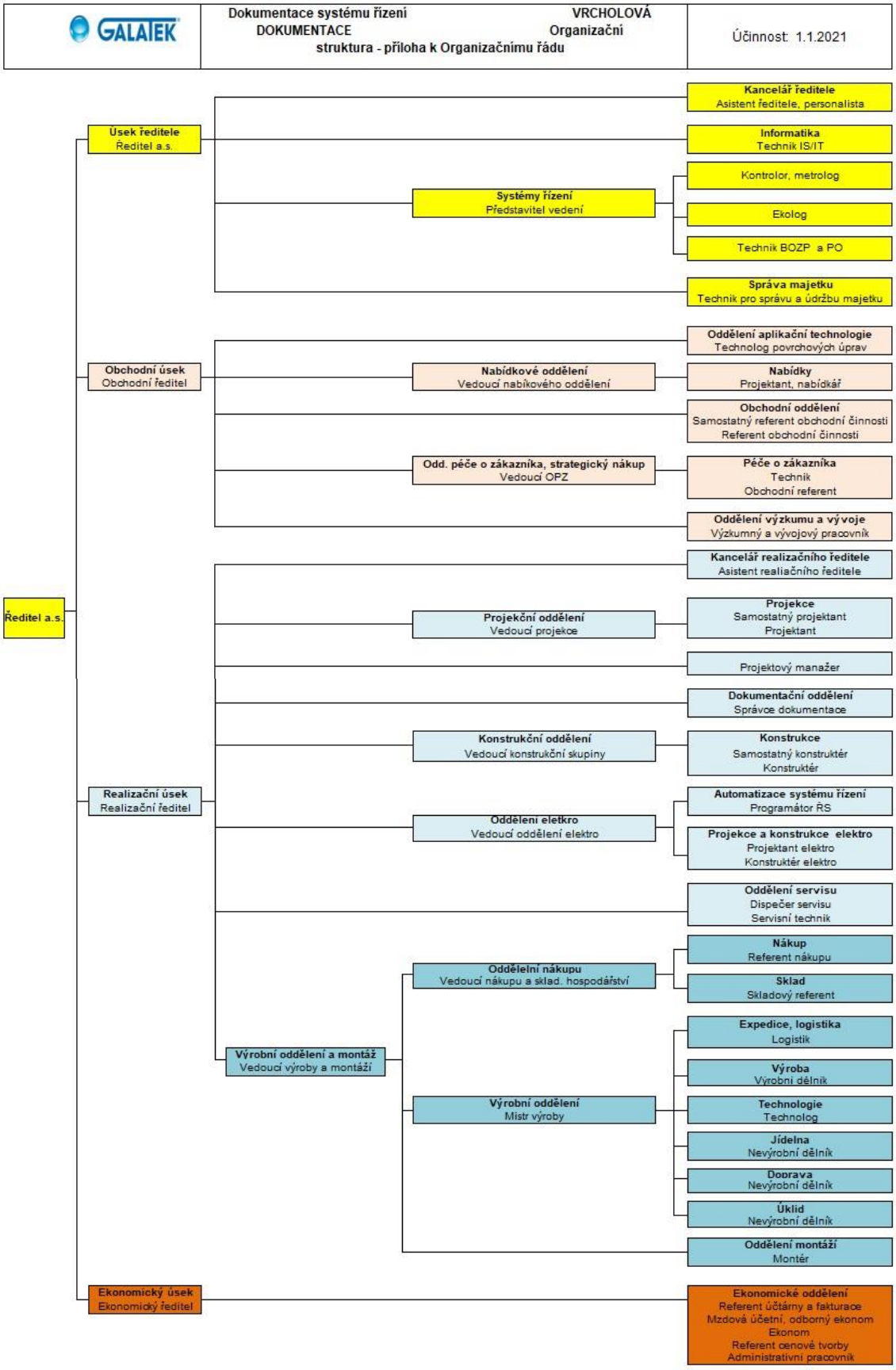
4) Komunikace a informovanost

5) Motivace

6) Vzdělání

7) Hodnocení a odměňování

PŘÍLOHA 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU



PŘÍLOHA 4 FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

GALATEK Ledeč nad Sázavou	Dokumentace systému řízení PROCESY GALATEK a.s. P14/Z3/ Hodnocení zaměstnance	Účinnost: Vydání: Strana:	00.01.1900 1 1./3

Hodnocení zaměstnance

Příjmení, jméno, titul: **Pracovní zařazení:**

Hodnocení:
1 nízké **2 podprůměrné** **3 nadprůměrné** **4 vynikající**

Strategické dovednosti

Úsilí o kvalitu	☐
komentář:	
Orientace na zákazníka	☐
komentář:	
Úsilí o zisk/snižování nákladů	☐
komentář:	
Experimentování/využívání technického rozvoje	☐
komentář:	
Zvyšování kvalifikace a osobní rozvoj	☐
komentář:	
Angažovanost/iniciativa	☐
komentář:	
Adaptabilita - přizpůsobení se změnám	☐
komentář:	
Kariérový potenciál	☐
komentář:	

Skupinové dovednosti

Znalost procesů	☐
komentář:	
Znalost produktů	☐
komentář:	
Zacházení s informacemi	☐
komentář:	
Sdílení firemní kultury	☐
komentář:	
Způsobilost k řešení problémů	☐
komentář:	
Schopnost týmové práce, ochota ke spolupráci	☐
komentář:	
Vztahy na pracovišti (ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podřízeným)	☐
komentář	
Organizační schopnosti, schopnost vedení lidí	☐
komentář:	
Jednání soustředěné na cíl a ukazatele	☐
komentář:	
Výkonnost, plnění úkolů	☐
komentář:	

Hodnocení práce a pracovních výsledků

Odborné znalosti ☐

komentář:

Jazyk
- anglický ☐
- německý ☐
- ruský ☐
- jiný ☐

komentář:

PC
- Microsoft Office ☐
- IS ☐
- Autocad ☐
- Autocad 3D ☐
- jiný ☐

Smysl pro organizaci a přesnost při plnění svých vlastních povinností ☐

komentář

Samostatnost ☐

komentář:

Spolehlivost ☐

komentář

Reakce v zátěžových situacích ☐

komentář:

Celkové hodnocení přímým nadřízeným

vynikající **nadprůměrné** **podprůměrné** **nízké**

Hodnocení silných a slabých stránek pracovníka:

Silné stránky:

Slabé stránky:

Potřeby školení stanovené přímým nadřízeným na rok .....:

Stanovené úkoly pro rok	
Vypracoval:	Datum: Podpis:

Vyjádření pracovníka k hodnocení	
Vypracoval:	Datum: