

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů
Adéla Švarcová

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Švarcová**
Osobní číslo: **E190119**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat vliv podnikové kultury na angažovanost, spokojenost a loajalitu zaměstnanců na základě rešerše literatury a analýzy těchto vybraných aspektů řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vlivu podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů.
- Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení současného stavu.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
REES, Gary a Paul E. SMITH, ed. *Strategic human resource management: an international perspective*. London: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-5586-5.
ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2021

Adéla Švarcová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování především vedoucí své diplomové práce Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za všestrannou pomoc, velké množství cenných, odborných a inspirativních rad, doporučení, připomínek a zároveň za nesmírnou trpělivost, laskavost a ochotu při konzultacích, které mi velice pomohly při zpracování diplomové práce. Velké poděkování patří majitelům společnosti, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi několik informací, které mi pomohly naplnit cíl diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi věnovali čas a zúčastnili se dotazníkového šetření. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu nesmírně podporovala a byla mi oporou.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá vlivem podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Práce se dělí na část teoretickou a na část analytickou. V první části diplomové práce jsou vymezeny základními pojmy, které se zabývají problematikou podnikové kultury. Dále se práce zaměřuje na již konkrétní aspekty řízení lidských zdrojů a to na angažovanost, loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Ve druhé části je zmíněná charakteristika společnosti a její podniková kultura a následné doporučení na základě dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, angažovanost, loajalita, spokojenost, řízení lidských zdrojů.

TITLE

The influence of corporate culture on selected aspects of human resource management

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the influence of corporate culture on selected aspects of human resource management. The work is divided into a theoretical part and a practical part. The first part of the thesis defines the basic concepts that deal with the issue of corporate culture. Furthermore, the work focuses on already specific aspects of human resource management, namely commitment, loyalty and employee satisfaction. The second part mentions the characteristics of the company and its corporate culture and subsequent recommendations based on a questionnaire survey.

KEYWORDS

Corporate culture, commitment, loyalty, satisfaction, human resource management.

OBSAH

Seznam tabulek	9
Seznam zkratk	10
Úvod	11
1 Podniková kultura	13
1.1 Vymezení pojmu kultura	13
1.2 Podniková kultura	14
1.3 Prvky podnikové kultury	16
1.4 Funkce podnikové kultury	19
1.5 Silná podniková kultura	21
2 Vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů	25
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	25
2.2 Angažovanost zaměstnanců	26
2.2.1 Přístupy k angažovanosti	27
2.3 Spokojenost zaměstnanců	30
2.3.1 Faktory pracovní spokojenosti.....	31
2.4 Loajalita zaměstnanců.....	32
3 Charakteristika podniku	35
3.1 Firemní vize a hodnoty.....	36
3.2 Firemní kultura ve společnosti	37
3.3 Metodologické šetření	38
4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace	43
4.1 Výsledky dotazníkového šetření	59
4.2 Shrnutí výsledků a doporučení se třemi HR specialisty.....	60
Závěr	63
Použitá literatura	65
Přílohy.....	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Prvky podnikové kultury	17
Obrázek 2: Hodnoty, přístupy, představy	18
Obrázek 3: Artefakty materiální a nemateriální povahy	19
Obrázek 4: Podmínky angažovanosti	27
Obrázek 5: Vyhoření x Angažovanost	28
Obrázek 6: Druhy angažovanosti	29
Obrázek 7: Fáze dotazníkového šetření	41
Obrázek 8: Graf povědomí o strategii firmy mezi zaměstnanci	43
Obrázek 9: Graf informovanosti o podnikových cílech	44
Obrázek 10: Graf ztotožnění s hodnotami společnosti	46
Obrázek 11: Graf ověřující znalost zaměstnanců o poslání a hodnotách firmy	46
Obrázek 12: Graf zjištění o způsobu komunikace podnikových cílů	47
Obrázek 13: Graf zapojení zaměstnanců do diskusí o firemních cílech a výsledcích	48
Obrázek 14: Graf zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů	49
Obrázek 15: Graf zapojení zaměstnanců do diskuze o výsledcích firmy	51
Obrázek 16: Graf zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu	51
Obrázek 17: Graf angažovanosti v práci	53
Obrázek 18: Graf spokojenosti v práci	54
Obrázek 19: Graf faktory vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci	56
Obrázek 20: Graf faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s prací	56
Obrázek 21: Graf odměny za loajalitu zaměstnanců	58
Obrázek 22: Graf naslouchání potřebám zaměstnancům	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pozitivní a negativní reakce silné podnikové kultury	22
Tabulka 2: Úspěšnost navrácených dotazníků	41
Tabulka 3: Ověřující znalost zaměstnanců o poslání a hodnotách firmy a zjištění o způsobu komunikace podnikových cílů	45
Tabulka 4: Zapojení zaměstnanců do diskuze o výsledcích firmy a zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu.....	50
Tabulka 5: Faktory vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci a faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s prací	55
Tabulka 6: Počet odpracovaných let ve firmě.....	57

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	a podobně
Tzv.	takzvaně
Např.	například
ŘLZ	řízení lidských zdrojů

ÚVOD

Rok 2020 v pracovním prostředí by se dvěma slovy dal charakterizovat jako rok změn. Ekonomika a firmy se musely přizpůsobit novému neviditelnému nepříteli, nepříteli, který mění naše chápání o zažitých pravidlech a pokud chceme dál zažívat pracovní úspěchy a dosahovat firemních cílů je existenčně důležité se situaci ohledně celosvětové pandemie Covid-19 přizpůsobit.

„Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit“ Charles Darwin.

Cílem práce je identifikovat vliv podnikové kultury na angažovanost, spokojenost a loajalitu zaměstnanců na základě rešerše literatury a analýzy těchto vybraných aspektů řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku.

Období tvorby této diplomové práce, znamená bezpochyby změnu a existenční nutnost přizpůsobit se aktuální pandemické situaci. Mnoho společností nemohlo vykonávat své podnikatelské aktivity, mnoho firem muselo ukončit svou podnikatelskou činnost a pracovní prostředí se stěhovalo z kancelářských budov a výrobních hal do on-line prostředí, pokud to situace dovolovala. Toto období velmi ovlivnilo autorku této diplomové práce. Kontakt vedoucí práce a autorkou probíhal zcela on-line a jako by symbolizoval spojitost mezi současnou situací a stále významnější úlohy personálních útvarů firem, kde reakce na změnu musela přijít velmi rychle, neboť důvody byly doslova existenční.

Tato diplomová práce zkoumá vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Autorka této diplomové práce, působí již dva roky v personálním oddělení středně velké tuzemské společnosti, obchodující s instalátorským sortimentem zboží. V uplynulém roce 2020 nejčastější dotazy zaměstnanců souhrnně reflektovali jejich pocity např. strach, nejistota, obavy o ztrátu zaměstnání na druhém konci pomyslných jazýčků vah byla nejistota managementu společnosti a personální útvar vykonával funkci jakéhosi filtru mezi zaměstnanci a vlastníky. V této době si autorka uvědomuje nadčasovost a ještě větší význam firemní (podnikové) kultury ve společnosti. Která v těchto nelehkých dobách, dopředu dává rámec a pocit jistoty manažerům a všem zaměstnancům v přizpůsobování se na aktuální situaci.

Primárním cílem této diplomové práce je zkoumat vliv podnikové kultury na vybrané prvky řízení lidských zdrojů. Jelikož zaměstnanci (lidské zdroje) jsou klíčovou složkou všech

firemních činností, je nesmírně důležité, aby společnost měla spokojené, vzdělané a loajální zaměstnance.

Diplomová práce se skládá z teoretické a analytické části. Úlohou teoretické práce je uvést čtenáře do problematiky a vymezit hlavní pojmy z oblasti firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Kapitoly teoretické části se věnují samotnému pojmu firemní kultury, jejím prvkům složených z hodnot, norem a artefaktů firemní kultury. Pomocí komparace odborné literatury autorka informuje o poslání a důležitosti firemní kultury. Druhá kapitola je nazvána vliv podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Tato kapitola přináší pohledy odborníků na řízení lidských zdrojů, nezbytnost angažovanosti zaměstnanců. Uvádí, jaké existují přístupy jak angažovanost zaměstnanců ovlivňovat a samozřejmě přináší pohledy na spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Analytická část za pomoci kvantitativního výzkumu ve formě dotazníku, kde bude ověřeno, jak firemní kultura ovlivňuje výše uvedené aspekty podnikové kultury v konkrétní společnosti. Dotazník zkoumá vlivy mezi informovaností zaměstnanců, jejich zapojení do rozhodování firmy, zdroji jejich angažovanosti a spokojenosti. Po vyhodnocení odpovědí dotazníku bude možné potvrdit či vyvrátit teoretická východiska práce.

Výstupem z analytické části bude doporučení managementu společnosti, které si převezme ředitel lidských zdrojů společnosti. Aby bylo doporučení, co nejvíc objektivní bude závěr analytické části doplněn o rozhovory se třemi HR manažery vybraných společností, kteří se vyjádří k samotnému návrhu doporučení.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Mezinárodní společnosti a tuzemské firmy stále častěji zavádějí do svých strategických cílů personálně organizační směrnice a směrem k veřejnosti neobstojí bez jasně stanovené identity. Součástí této identity je podniková kultura. O tom, že toto téma je velmi obsáhlé a aktuální svědčí i odezva nejznámějšího internetového vyhledávače. Při zadání tohoto termínu vám nabídne cca 592000 výsledků. V první části této kapitoly autorka obsáhle seznámí čtenáře této práce s pojmem samotné kultury. V další podkapitole je objasněna již podniková kultura. Autorka této práce přináší aktuální názhledy a poznatky o podnikové kultuře prostřednictvím literárních zdrojů autorů, kteří se touto problematikou zabývají dlouhodobě a u odborné veřejnosti jsou považováni za experty na danou problematiku. Dále jsou zde popsány funkce podnikové kultury, které se dělí na vnitřní a vnější oblasti. Také jsou v této práci zmíněny prvky podnikové kultury a silná firemní kultura.

1.1 Vymezení pojmu kultura

V této části autorka přináší názhled za pomoci odborné literatury. Autoři níže uvedených děl definují pojem. Obecně lze z těchto prací usoudit, že pojem kultura představuje jakýsi celoživotní proces zdokonalování a rozvoje vlastní osobnosti. Jelikož, člověk během svého aktivního období tráví značnou část svého časového fondu v práci, logicky se pojem kultura dostává i do hledáčku firem, které prostřednictvím kultury rozvíjejí své zaměstnance.

Jelikož hovoříme často o pracovních kolektivech, zabývají se touto problematikou velmi často sociologové. Jejich práce dávají podklady manažerům, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů. Autoři Nový a Surynek uvádí, že výraz kultura má svůj počátek již v latině, kde slovo „kultivare“ znamenalo v překladu „obdělávání“, „vzdělávání“ země, ale časem tento výraz rozšířil svůj význam na „obdělávání“ a „vzdělávání“ čehokoliv. Za delší časový úsek se slovo kultura přenesla do obecnějšího povědomí lidí. Lidé tento výraz začali vnímat jako předělání prvotních skutečností nebo vytváření úplně nových, které se lépe shodují s představou člověka o nejlepším (kultivovaném) stavu (Nový, Surynek, 2002, s. 192).

O jakémisi celoživotním procesu hovoří i autorka Linhartová a doplňuje tak názory Nového a Surynka. Člověk se v kultuře neustále vzdělává a také se jí po celý svůj život přizpůsobuje. V této oblasti hlavní roli především sehrává rodina, ve které si člověk osvojuje jisté mravy, zvyky, normy chování, ale také se naučí poznávat a vnímat nové věci, které mu poté dají možnost začlenit se do určité společnosti (Linhartová, 2000, s. 257).

Kulturu si lze vysvětlit v mnoha definicích či různých pojmech. Obsah tohoto slova je nedílnou součástí lidského života. Lidé si slovo „kultura“ zavedli proto, aby lépe porozuměli podobnosti jednotlivců ve skupinách a zase obráceně, aby pochopila jaká je rozdílnost mezi jednotlivými skupinkami. Význam slova kultury zahrnuje hodnoty, postoje, názory, normy či kulturní vzory, které vymezují prostředky uvědomění, cítění, chování a je sdílen z generace na generaci pomocí učení (Lukášová a Nový, 2004, s. 17-18).

Jedinec, který je součástí kultury, není jenom jakýmsi „nečinným příjemcem“ neboli produktem kultury. Člověk se zároveň aktivně zapojuje do její tvorby. Každý jedinec se během svého života postupně zapojuje do mnoha sociálních celků, které nás obklopují. Upřesnění kultury jednotlivých sociálních částí se označují jako tzv. druhy kultury. Jedním z těchto typů kultury je i kultura podniková, kterou se autorka práce bude podrobněji zabývat v následující kapitole (Lukášová a Nový, 2004, s. 20).

Výše uvedení autoři se často shodují v samotné podstatě kultury, která pramení v podstatě lidského soužití. Lidé, žijí v různých sociálních skupinách a již od útlého věku dochází k jejich interakci. Je obecně známo, že tento proces je celoživotní a lidé aktivně ovlivňují prostředí a další osoby ve svém osobním i profesionálním životě.

1.2 Podniková kultura

Velmi pravděpodobně nelze obstát, pokud bychom chtěli najít jednoznačnou definici klíčových slov podniková kultura. Jelikož toto téma je velmi obsáhlé a specifické, každý autor přináší vlastní pohled na tuto problematiku. Dle názoru autorky této práce bude záležet či se na problematiku budeme dívat očima sociologů, zaměřených na vztahy na pracovišti apod., nebo zda autor literárního díla bude expert z řad personálního managementu, který bude orientován spíše na pracovní výkon a hmatatelné výsledky. Tak či onak je patrný enormní zájem o tuto oblast, protože společnosti do rozvoje této oblasti investují nemalé finanční prostředky. Někteří z autorů (Nový nebo Lukášová, Urban) podnikovou kulturu nazývají jako organizační či firemní kulturu. Jednoduše lze říci, že se jedná o soustavu hodnot či norem, které slouží k naplňování cílů společnosti. Hlavním ekonomickým cílem společnosti je dosahování zisku. Společnosti si již v počátcích minulého století uvědomují, že pracovní síly jsou nezbytnou komoditou pro dosahování tohoto cíle a tak vznikají první studie a publikace, reagující na potřebu firmy formulovat, co bude identické a co povede k propojení cílů zaměstnanců i firem.

První zmínky o organizační kultuře se objevily již v 60. letech minulého století především v literatuře manažerské, kde se tento pojem začal více prohlubovat a blíže specifikovat. Větší zájem o tuto kulturu a její podstatné ovlivňování narostl až koncem 70. let a začátkem 80. let minulého století se stala oblíbenějším tématem. Hlavním důvodem rozmachu organizační kultury v této době byl „japonský ekonomický zázrak“, kdy manažeři po pozvolném ekonomickém růstu Japonska se začali více orientovat na způsob řízení japonských firem a začali se zabývat i její filozofií (Lukášová a Nový, 2004, s. 15).

V tomto období vznikla jedna z prvních prací, která se zabývala tématem silné kultury a jejímu pozitivním působením organizační výkon. Jedná se o publikaci Deala a Kennedyho z roku 1982 „*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*“, která pojednává o tom, že vlivné kultury umožňují poskytnout soubor neformálních pravidel, které pracovníka poučují a motivují k lepším výsledkům z vykonané práce a také dobrého pocitu z práce, kterou se zabývají. Autoři se inspirovali prvními myšlenkami amerických průmyslníků a současně i silou a velkou kompatibilitou organizační kultury z Japonska (Brooks, 2003, s. 219).

Dílo Aleše Gregara doplňuje výše uvedené autory, přičemž firemní kultura, „*představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci*“ (Gregar, 2008 s. 90).

Práce Kanterové z roku 1983 hrála také velmi významnou roli při definování organizační kultury „*The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*“, která vymezuje určitý vliv organizační kultury na řízení managementu a dále na úspěch společnosti. Tato práce porovnává dvě organizace a to společnost, která je založena na učení se novým věcem a je pro inovace a druhá organizace, která se zabývá tradičními přístupy. V těchto dvou organizacích jsou vyobrazeny rozdíly v přístupech společností k řešení problémů a také popisuje jejich struktury a kultury (Kanter, 2015).

Pojetí podnikové kultury je velice složité, které nese mnoho různých významů a informací. V mnoha různých ilustracích se můžeme dočíst, že existují také termíny jiné, jako je firemní nebo organizační kultura. Různé typy organizací a společností se ztotožňují s jinou kulturou. Podniková kultura je komplikované téma a velmi složitě se definuje a pro každou společnost je specifická, přesto podnikům pomáhá k dlouhodobé výnosnosti a úspěšnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86).

Také lze chápat pojem podniková kultura jako charakteristické jednání, vystupování, rozjímání či chování jednotlivých členů podniku. Toto všechno tvoří jednotnou ucelenost společenských předpisů, představ, norem jednání, které se na první pohled jeví jako určitý vzor společ-

čenského jednání mezi zaměstnanci se společnými zvyky a pravidly (Brose, P., Henze J. in Bedrnová, Nový a kol.,2002).

Obecně lze říci, že podniková kultura je jako soubor základních přesvědčení, postojů názorů a norem chování, které jsou v rámci společnosti sdíleny a to se projevuje v myšlení a chování příslušníků podniku a také v artefaktech materiální i nemateriální povahy (Lukášová, 2010, s. 18).

Jak již bylo výše zmíněno, neexistuje žádný ucelený pohled na pojem firemní nebo podniková kultura. Jelikož práce s vedením lidí se neopírá o exaktní hmatatelná tvrdá data, nýbrž o psychiku pracovních skupin, pravděpodobně ani není možné zaujmout na problematiku jednotné stanovisko. V čem ale lze spatřit synergii je uvědomění si všech výše citovaných autorů v nutnosti firmy vlastnit jakousi strategii, či soubor pravidel a postupů, které dávají návody manažerům a všem zaměstnancům jak řešit rutinní i nestandardní situace, které ve firemním prostředí vznikají. Autoři si uvědomují, že bez této jednoznačné strategie není možné obstávat, při řešení aktuálních hrozeb, které přichází.

1.3 Prvky podnikové kultury

V jedné konkrétní společnosti lze rozdělit kulturu na hlavní, která má dominantní postavení a dále na jednotlivé subkultury. Ze základních hodnot se skládá dominantní kultura, to jsou cíle, které jsou přijaté z větší míry spolupracovníky podniku. Subkultura je také tvořena řadou hodnot, ale již je sdílená jen určitou specifickou skupinkou zaměstnanců. Specifické normy, postoje, zvyklosti podnik ovlivňují jak vertikálním způsobem (manažeři, zaměstnanci různých oddělení), tak i horizontálním způsobem (výroba, marketing) (Firemní kultura, 2014).

Mezi nejčastější prvky podnikové kultury řadíme **základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty**, které jsou zobrazeny na obrázku 1.



Obrázek 1: Prvky podnikové kultury

(Zdroj: přepracováno dle Urban)

Základní Předpoklady

Jsou jasně upevněné představy o fungování reality, které zaměstnanci ve společnosti považují za plně samozřejmé, nezpochybnitelné a hlavně pravdivé. Tyto předpoklady běží naprosto automaticky bez jakékoliv přípravy a jsou v podniku naprosto ustáleny. Jelikož fungují automaticky, jsou těžko identifikovatelné (Mazák, 2010, s. 14).

Podle Edgara H. Scheina jsou základní předpoklady podstatou kultury, která se týká tří základních oblastí:

- 1) přesvědčení týkající se přežití a adaptaci na vnější okolí (strategie podniku, metody dosažení cílů, co dělat v případě nenaplnění stanovených cílů),
- 2) přesvědčení týkající se k integraci vnitřních postupů (prostředí uvnitř podniku, přátelské vztahy, odměňování, kariérní růst),
- 3) přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Hodnoty

Podle mnoha autorů tvoří hodnoty společnosti podstatu podnikové kultury a také slouží jako nástroj k utváření Firemní kultury. Na začátku nejsou podnikové hodnoty zcela upevněny, ale rozvíjejí se během života podniku při dennodenním užití různých procesů, při řešení problémů, tvorbě struktury organizace a také v jazyce, kterým mluví příslušníci organizace apod. Hodnotou je to, čemu skupinka zaměstnanců nebo samotný zaměstnanec pokládá velký význam a to, co považováno za velmi důležité. V běžném životě můžeme narazit na rozpor mezi hodnotami, které jsou deklarované a hodnotami, které jsou v podniku skutečně zastávány. Důvodem, proč dochází k těmto nesrovnalostem je, že se členové organizace se nedovedou ztotožnit s hodnotami, které jsou v podniku deklarovány vedoucími pracovníky. Tento nesoulad může být do budoucna negativní vliv na vnímání pracovníků a nedůvěru v nadřízené spolupracovníky (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

„Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí.“ (Armstrong, 2007, s. 259)

Postoje

Důležitý pojem, který působí uvnitř podniku je postoj, kterým zaměstnanec vyjadřuje určitý názor ke konkrétní události (Lukášová, 2010, s. 22).

Výraz postoj se používá při hodnocení vůči nějaké osobě, věci, události či problému. Konkrétní pracovník může mít názor jak pozitivní, tak i negativní (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

„Manažeři v organizacích by se měli zabývat postoji svých podřízených k práci, protože ty mohou mít zásadní vliv na produktivitu práce, iniciativní postoj k inovacím a řešení pracovních problémů.“ (Mazák, 2010, s. 32)

Normy

Normy nám přináší neformální předpis na to, jak by se konkrétní zaměstnanec měl chovat během své pracovní doby. Jedná se o tzv. nepsaná pravidla chování, podle kterých by se pracovníci měli řídit. Tento návod lidem vysvětluje, co by měli říkat a dělat ve vztahu k zákazníkovi, jak by s ním měli komunikovat, do jaké míry se mohou vyjadřovat k určitým věcem na pracovišti nebo jak se mají chovat ke kolegům a nadřízeným v práci. Do norem také řadíme věci, které jsou nad rámec určené pracovní doby nebo také aktivní zapojení do činností mimo pracovní hodiny. Při dodržování určitých norem, mohou být zaměstnanci náležitě odměněni, ale při jejich nedodržení následuje určitý trest ve formě peněžité nebo materiální povahy (Lukášová, 2010, s. 22).

Zpravidla míru přijetí nového pracovníka do pracovního kolektivu určuje dodržování či nedodržování stanovených norem (Urban, 2014, s. 15).



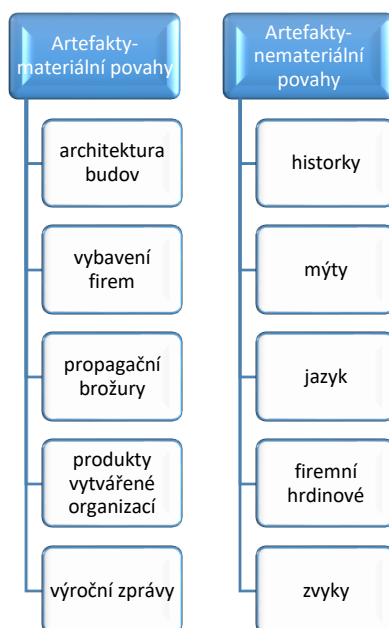
Obrázek 2: Hodnoty, přístupy, představy

(Zdroj: přepracováno dle Lukášové)

Artefakty

Artefakty materiálního charakteru jsou velice viditelnými a hmatatelnými stránkami podniku. Mezi nemateriální artefakty můžeme zařadit např. pracovní prostředí, jazyk, kterým se mluví v podnikové komunikaci nebo prostředek oslovení zákazníků (Armstrong, 2007, s. 261).

Mezi nejvyšší úroveň struktury podnikové kultury patří artefakty, podle Tureckiové. Tato autorka dodává několik dalších druhů artefaktů jako např. logo firmy, dárkové a reprezentační předměty, úprava podnikových dokumentů a architektura budov i interiérů. Tyto artefakty prezentují společnost a zároveň ji odlišují od ostatních společností. Na obrázku č. 2 jsou vyobrazeny dva druhy artefaktů (Tureckiová, 2004, s. 136).



Obrázek 3: Artefakty materiální a nemateriální povahy

(zdroj: přepracováno dle Tureckiová)

1.4 Funkce podnikové kultury

V každé organizaci podniková kultura plní určité funkce, které jsou cílevědomě rozvíjeny nebo jsou postupně předávány staršími pracovníky konkrétní společnosti. Tyto funkce mají za úkol pomáhat podniku v rozvíjení aktivit, v růstu celé organizace, v přizpůsobování se na vnější prostředí a také se značným způsobem podílí na motivaci, pracovní spokojenosti a výkonu všech zaměstnanců organizace. Plnění funkcí samozřejmě souvisí s tím, jak je člen organizace ztotožněn s podmínkami, normami chování dané organizace a do jaké míry je přesvědčen o sdílení hodnot ve společnosti. S tím neodmyslitelně souvisí i firemní kultura, která může být ve společnosti silná či slabá (Lukášová a Nový, 2004, s. 52).

Podniková kultura má dvě základní funkce:

1. Vnitřní funkce:

Způsob sjednocení uvnitř podniku – nový způsob zapojení, začlenění někoho nebo něčeho do práce, vytvoření nových pracovních a technologických postupů, objevení nových, lepších strategických záměrů a plánů. Přijmutí nových řídicích metod a nového vztahu k práci. Záleží, jestli výše vyjmenované přístupy a procesy se v podniku ujmou či nikoliv. Velmi důležitou roli zde sehrávají normy chování, které členy organizace z respektovaných přístupů, představ a hodnot prokazují.

Důraznost strategie podniku - při hledání podnikatelských možností na trhu strategické plány získávají svoji vitalitu nejen z profesionality svých tvůrců, ale také z toho, do jaké míry jsou ve shodě s podstatou kultury podniku. Pokud je ve shodě orientace strategie a kultury, tedy zakořeněná kultura se slučuje se strategicky nezbytnou kulturou je obrovská šance, že společnost bude mít větší potenciál probojovat se až do strategického cíle. Samozřejmě může nastat i nesoulad mezi strategií a kulturou, tím pádem se společnost nedostane průbojně ke svým strategickým záměrům (Pfeifer – Umlaufová, 1993).

2. Vnější funkce:

Způsob podniku přizpůsobit se na okolní podmínky – různé názory, postoje, hodnoty a představy, o které se podnik dělí s ostatními a významně ovlivňují to, jak se podnik dokáže přizpůsobit změnám, které jsou na ně kladeny ve svém okolí, jak pružně a pohotově si umí poradit s podmínkami, které jsou na trhu při rychle se měnícím prostředí. V mnoha případech se může stát, že podnik narazí na překážky, které souvisejí s kulturou podniku a jsou nešťastně nasměrovány, i přes veškeré vynaložené úsilí vedení společnosti nedojde ke stanovenému výsledku.

Tvář podniku a jeho image – jedná se o to, jak společnost působí na okolí, jakým způsobem se prezentuje lidem. Image podniku může o firmě vypovědět mnoho. Zcela významně může ovlivnit výsledky společnosti a také umožní potencionálnímu zákazníkovi udělat si obrázek na to, jestli na ně firma působí uspořádaně nebo chaoticky. Jedná se o postavení společnosti na trhu a to jak je v očích ostatních vnímaná a jaké pocity a dojmy konkrétní společnost vyzařuje navenek (Pfeifer – Umlaufová, 1993).

Funkce podnikové kultury nejjednodušeji vysvětluje Ryneš a to takto:

Vnější: Vnější funkce jsou úzce spjaty s prostředím, ve kterém se podnik nachází a ve kterém má svoji působnost. Společnost se pomocí sdílení informací o sobě, artefaktům a symbolům liší od ostatních firem.

Vnitřní: Prostřednictvím prvků podnikové kultury, tedy ceremoniálů, mýtů, historek a rituálů dochází k integraci a koordinaci členů společnosti (Výrost, 1998, s. 67).

1.5 Silná podniková kultura

Síla podnikové kultury se rozděluje na silnou a slabou. Silná podniková kultura je charakterizována tím, že převážná většina zaměstnanců dodržuje požadavky, které jsou kladeny na firemní kulturu. Zaměstnanci kladně přijímají cíle podniku a svoji iniciativou a přispíváním něčím novým, podporují hospodářské cíle. Pokud se zaměstnanci ztotožňují s globálními cíli podniku, znamená to vysokou míru loajality a stability zaměstnanců vůči společnosti. Přínosem podnikové kultury je pohotovější rozhodování, v menší míře vyskytující se konflikty mezi zaměstnanci na pracovišti a také nižší fluktuace za podmínky dobrého výběru zaměstnance s tím souvisejí i menší požadavky na vnitřní předpisy. Pro silné podnikové kultury je nejtypičtější, že tyto podniky mají především dlouhou historii. Mezi nevýhody podnikové kultury patří především náročná adaptace zaměstnanců, nepřiliš dostatečná pružnost a také trvání na tradicích (Urban, 2014, s. 16).

Bedrnová a Nový se zabývají významnou otázkou, jak hodně umožní firemní kultura působit na vnitropodnikovou organizaci a vedení a také jakým postupem ovlivňuje jednání zaměstnanců v podniku. Z tohoto úhlu můžeme rozdělit podnikovou kulturu na silnou a slabou (Bedrnová a Nový, 2007, s. 202).

Pokud společnost disponuje silnou podnikovou kulturou, má velice účelný nástroj k ovlivňování výkonnosti, chování a vystupování jednotlivých pracovníků ve společnosti. Silná firemní kultura slouží ke zdokonalování mezilidských vztahů, zefektivnění práce na pracovišti, upevnění pracovní morálky. Tyto nástroje umožní podniku ušetřit čas a náklady, které jsou spojeny s řešením konfliktů na pracovišti a také se nemusí tolik zabírat kontrolními činnostmi, pokud vše funguje, tak jak má (Rolný, 2014, s. 114).

Tyto základní předpoklady slouží k vytvoření silné podnikové kultury:

Všechny činnosti, které jsou spojené s podnikem, musí mířit ke ztotožnění zaměstnanců s existující, potřebnou a žádanou optimální strategií, která je v souladu s podnikovou kulturou.

Základní myšlenky podniku musí být v nejužší vazbě s podnikatelkou strategií a současně tyto principy musí být jasně, zřetelně, srozumitelně a jednoduše předány všem zaměstnancům ve společnosti.

Podniková kultura musí být zcela výrazně vysvětlena ve všech vnějších a vnitřních činnostech společnosti. Při výběru nových zaměstnanců je úplně rozhodující, aby se tyto požadavky promítly i při jejich odměňování a hodnocení (Krninská, 2002, s. 189).

Silná podniková kultura se vyznačuje následujícími znaky:

Jasnost a zřetelnost – Novým i stálým zaměstnancům musí být jasně, zřetelně a srozumitelně vysvětleno, které požadavky jsou na ně kladeny a jaké aktivity se v rámci podnikové kultury smí dovolit a které jsou jednoznačně nepřipustné. Tyto požadavky mohou být provedeny v případě, že podnik má k dispozici široký a dostatečně rozsáhlý soubor hodnot, přístupů, symbolů, které společně tvoří ucelený a uspořádaný celek.

Rozšířenost – Je nutné, aby všichni zaměstnanci společnosti byli nejen obeznámeni s jednotlivými složky podnikové kultury, ale také aby se s její nezbytností setkávali v podniku za každých okolností.

Zakotvenost – Sděluje nám, do jaké míry jsou jednotlivé vzorce chování, hodnoty a jednání identifikovány a interpretovány ve společnosti. Pokud se podniková kultura dostane do každodenních aktivit všech nebo části zaměstnanců můžeme mluvit o tom, že je podniková kultura silná (Šigut, 2004, s. 16).

Tabulka 1: Pozitivní a negativní reakce silné podnikové kultury

Pozitivum	Negativum
Značná důvěra a jistota zaměstnanců	Složitá adaptace nových zaměstnanců
Brzké nalezení řešení a rozhodnutí	Bránění se novým strategiím
Uspořádaný a jasný obraz o společnosti	Tendence k nepřístupnosti podnikové systému
Značné ztotožnění a loajalita pracovníků	Trvání na tradičních přístupech
Nízká fluktuace	Skupinová snaha uniknout kritice

(zdroj: přepracováno dle Šigut)

Slabá podniková kultura působí jen nepatrným vlivem na vnitropodnikovou organizaci, vedení a chování zaměstnanců. Především se tyto četné rozdíly projevují v normách chování, kdy se zaměstnanec neztotožňuje s předpisy, kterou jsou v podniku na něj kladeny. Kolektiv zaměstnanců nesdílí příliš hodnoty, normy chování či požadavky společnosti a také se nezapojuje tolik do skupinové práce a spíše je jejich chování zaměřeno na individualitu. Slabá

podniková kultura se projevuje velice konfliktním prostředím skupiny zaměstnanců (Bedrnová a Nový, 2007, s. 203).

Dědina a Odcházal doplňují slabou podnikovou kulturu tím, že spolupracovníci mezi sebou sdílejí hodnoty, přesvědčení a postoje ve velmi malém rozsahu (Dědina a Odcházal, 2007, s. 222).

Slabou podnikovou kulturu můžeme charakterizovat jako soubor zpomalujících překážek, které vznikly během vnitropodnikového života a mají obrovský dopad na chování zaměstnanců v podniku. Jde např. o jasně vymezené role ve společnosti, řadu let existující postupy a přístupy nebo také o vysokou jednotu skupinky nebo nepřilíš konkrétní priority (Rolný, 2014, s. 116).

Podniky, které nemají dlouholetou působnost a na trhu se pohybují sotva pár let, mohou mít slabou podnikovou kulturu, což je pro tyto podniky typické. Většinou se tyto podniky skládají z podstatně většího počtu nezávislých jednotek nebo profesně rozdílných útvarů (Urban, 2014, s. 16).

Tematikou rozvoje a vzdělávání se na českém trhu zabývá největší poskytovatel těchto služeb společnost LMC vlastníkem webů náborových, pracovních a vzdělávacích webů. Aktuálně lze zmínit článek Heleny Mackové z 11. 11. 2020, který reaguje na potřebu vlastnit personální strategii zaměřenou na klíčové lidi ve společnosti. Autorka uvádí, že je nutné propojit cíle společnosti s potřebami zaměstnanců. Autorku doplňuje ve článku Radoslav Tesař, partner ve společnosti M.C.Triton. Společnost působí v oblasti HR consultingu ve většině Evropských zemí. Tento ukazuje jak je nastavená strategie pro rok 2021:

1. Firemní hodnoty a kultura jako základní stavební prvek - všichni členové týmu musí vystupovat v souladu s hodnotami firmy
2. Orientace na výkon a příjemná pracovní atmosféra – podporuje loajalitu zaměstnanců a motivuje k dosahování firemních cílů
3. Celofiremní strategie – odměňování, benefity, využívání variabilní složky mzdy pro zaměstnance, kteří plní stanovené cíle

O významu těchto priorit hovoří i Magdaléna Wavle, ředitelka rozvoje a talentu společnosti Vodafone, která uvádí, že je nutné propojit tyto strategie s top managementem společnosti. Proto obvykle ředitel divize lidských zdrojů zaujímá místo i v představenstvu společnosti.

Tyto aktuální názory osobností řad personálních kapacit českého HR podtrhují výše použité literární díla a potvrzují, že správně nastavená firemní kultura má prokazatelný vliv a pomáhá společnostem formovat angažované, spokojené a loajální zaměstnance v této ekonomicky nesnadné době zasažené celosvětovou pandemií (Wavle, 2020).

2 VLV PODNIKOVÉ KULTURY NA VYBRANÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V mnoha případech se setkáváme s tím, jak podniková kultura významně ovlivňuje řízení lidských zdrojů nejen okrajově, ale značně se podílí a prolíná se do běžných činností v celé organizaci. Podniková kultura vymezuje, kam bude společnost směřovat, stanovuje základní cíle společnosti, zásady a metody personálního managementu. Velmi značný vliv podnikové kultury se projevuje v řízení zaměstnanců ve společnosti a nejvíce se projevuje tento vliv v angažovanosti, spokojenosti a loajlnosti zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

V praxi se setkáváme s různými výrazy, které se týkají práce se zaměstnanci v podniku. Termín personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů se používají velmi synonymně a často se zaměňují. Odborná literatura tyto výrazy rozlišuje a přiřazuje k sobě termíny personalistika a personální řízení a odděluje od těchto termínů řízení lidských zdrojů. ŘLZ se zaměřuje na jiné koncepce personální práce a vývojové etapy. M. Armstronga se také přiklání k tomu, že řízení lidských zdrojů se zabývá zcela něčím jiným než personalistka. Podle něj termín ŘLZ přikládá větší důraz na chování a jednání lidí v podniku, protože považuje lidi za jedno z nejdůležitějších zdrojů, které v podniku jsou (Armstrong, 2015, s. 39).

Podle Koubka, který souhlasí s tvrzením M. Armstrong, říká, že řízení lidských zdrojů představuje jednu z hlavních částí podnikového řízení, které je úzce spojeno se zaměstnancem v pracovním prostředí. Zaměřuje se na několik pracovních procesů, mezi kterými nesmí chybět získávání, přijímání, odměňování, spokojenost zaměstnanců, chování pracovníku v podniku, vztahy k vykonané práci nebo nadřízenému, dále zahrnuje loajlnost pracovníků k podniku či ke spolupracovníkům nebo také do jaké míry se zaměstnanec zapojuje, angažuje do podnikových věcí (Koubek, 2015, s. 15).

Krninská doplňuje, že řízení lidských zdrojů hraje velkou roli v plánovaných a strategických přístupech k práci s lidmi. Tvrdí, že lidský potenciál by se měl dále rozšiřovat a budovat, protože díky tomu může podnik efektivně dosáhnout stanovaných cílů. Stále více se řízení lidských zdrojů stává jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují podnik a také slouží, jako určující prostředek při zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity společnosti.

V literatuře zahraniční se můžeme setkat s odlišnými definicemi a jinými pohledy na řízení lidských zdrojů. V zahraničí na toto téma nahlíží tak, že je potřeba si všimnout a rozvíjet nové

talenty v organizaci a to na základě vlastních analýz, které si společnost vytváří v rámci vnitropodnikových personálních procesů. Mnoho zahraničních, ale také českých organizací si uvědomuje, že lidský kapitál je ve firemním prostředí ten nejcennější prvek. Málo zaměstnavatelů nedokáže rozpoznat své potencionální talenty, protože velmi malá část firem má zavedený personální reporting podle něhož by mohla identifikovat vhodného zaměstnance. Na základě výzkumu společnosti Deloitte bylo zjištěno, že společnost, která chce získat loajálního, spolehlivého a angažovaného zaměstnance musí vynaložit mnoho financí na rozvoj personálních systémů (Collings, Scullion, Caligiuri, 2019, s. 187).

2.2 Angažovanost zaměstnanců

V dnešním rychle rostoucím prostředí nabádá lidi působící na trhu k tomu, aby si vyhledali nové příležitosti k upevnění a posílení svého postavení na trhu. Většina zaměstnavatelů si neuvědomuje, že by měli začít právě u sebe, u svých zaměstnanců a bez tohoto uvědomění nemůžou být společnosti tolik výkonné a efektivní, i přesto že v podniku budou i ostatní snahy pro zlepšení (Rees, 2014, s. 87). Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na pochopení potřeb jednotlivých pracovníků a tyto potřeby by se měli snažit naplnit, díky tomu v organizaci dojde k příznivému vnímání zaměstnanců a zlepšení celkového pracovního prostředí. Velice úzce s angažovaností souvisí spokojenost a loajálnost, ale angažovanost zachycuje více směrů, které se projevují hlouběji a jedná se o emocionální cítění či fyzický projev (Talterra, 2016).

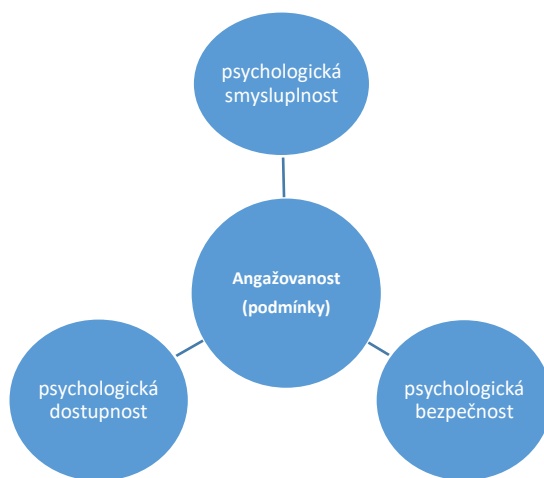
V současné době se problematice angažovanosti zaměstnanců a jejího působení na podnik zabývá několik odborníků a organizací. Nyní je na trhu mnoho různých dodavatelů, které nabízejí služby nebo zboží. Jedná se tedy o konkurenty, proto se organizace snaží vymýšlet neustále nové věci, sledují nové trendy a hlavně se zaměřují na přizpůsobení potřeb zaměstnanců (Chadar a Hatwal, 2018).

Bylo již provedeno několik výzkumu související s angažovaností, které poukázaly na to, že pokud na pracovišti panuje klid a pohoda zaměstnanci mají tendenci více se zapojovat do pracovního nasazení, nedochází k absencím či tak velké fluktuaci a jsou více propojeni s organizací. Pojem angažovanost je v dnešní době velice populární a nejen v řízení lidských zdrojů (Schaufeli a Bakker, 2010, s. 15). Podle výzkumu Institute of Employees Studies angažovanost působí nejen na zaměstnance v podniku, ale také má obrovský vliv na spokojenost zákazníků a s tím jsou spojeny i finanční úspěchy společnosti. Lze říci, že společnost může dosahovat lepších (obchodních, finančních) výsledků tím, že ve svém podniku bude mít spokojené, loa-

jální a angažované pracovníky, které z práce budou nadšeni a bude je práce bavit a naplňovat (Robinson, Perryman a Hayday, 2004).

2.2.1 Přístupy k angažovanosti

Jeden z hlavních průkopníků, který se začal zabývat podrobněji angažovaností, byl William Kahn, který o angažovanosti mluví jako osobní začlenění a odpojení v pracovním prostředí. Je jedním z uznávaných teoretiků, který jako první vytvořil koncepci angažovanosti. Angažovanost si vysvětluje jako zapojení svého JÁ do pracovní role. Angažovanost považuje až v okamžiku, kdy se člověk ztotožňuje s pracovní rolí, která mu byla v zaměstnání přidělena a svoji osobnost dává najevo jak fyzicky i emocionálně. Čím více se projevuje zaměstnanec jako Já a začleňuje se do pracovního prostředí, tím vyšší je jeho míra zapojení do pracovního tempa v organizaci. Naopak pokud se pracovník neztotožňuje s pracovní rolí, která mu byla určena a je emocionálně, psychicky a fyzicky nepřítomen, hovoří W. Kahn o tzv. osobním odpojení v práci. W. Kahn angažovanost definuje podle tří psychologických podmínek, kteří angažovanost vytváří. První podmínkou je psychologická smysluplnost, kdy pracovníci v zaměstnání prožívají pocit, že jsou v práci užiteční a významní, cítí se v práci schopní, jsou svými nadřízenými oceňováni a jejich práci si vážou. Druhou podmínkou tvoří psychologická bezpečnost, která je nutná pro pracovní prostředí. Tato podmínka je vnímána tak, že pracovníci pracují bez ohrožení na životech a bez strachu chodit do práce. Třetí podmínkou a poslední je psychologická dostupnost, neboli do jaké míry je zaměstnanec schopen a připraven se zapojit do práce v závislosti na jeho fyzické a emocionální stránce (Kahn, 1990, s. 702-714).



Obrázek 4: Podmínky angažovanosti

(zdroj: přepracováno dle Kahn)

Odlišný názor na angažovanost má Christina Maslach, která definuje angažovanost jako opak pracovního vyhoření. Z počátku Ch. Maslach se zabývala otázkou psychického stavu vyhoření. Psychologický syndrom vyhoření popisuje jako trvalý důsledek, který je podnícený stresujícími motivy a projevuje se na základě emočního, fyzického vyčerpání a cynickým přístupem k práci. Společně se spolupracovníky vyvinula nástroj, který měří syndrom vyhoření - Maslach Burnout Inventory (MBI). Tento nástroj umí posoudit tři prvky vyhoření. První složkou je emocionální vyčerpání, druhou složkou je depersonalizace (cynismus) a třetí složkou je snížený osobní úspěch (Maslach et al, 2001, s. 399–402). O několik let později začal být zájem o pozitivní přístupy zaměstnanců k práci, a proto na tento trend Ch. Maslach zareagovala spolu s M. Leiterem. Angažovanost definují jako energetický status zaujetí prací, která zaměstnanci dává osobní rozvoj, lepší pocit z vykonané práce a osobní úspěch. Autoři nedefinovali angažovanost jako pojem sám o sobě, ale vnímali angažovanost opakem vyhoření, zatímco vyčerpání, které definovali v první koncepci, vyměnili za energii, cynismus byl zaměněn na zapojení a neúčinnost změnili na účinnost. Angažovanost po úpravách definovali jako stav velké energie, vlivného zapojení a velké efektivity (Maslach et al., 2008, s. 418).



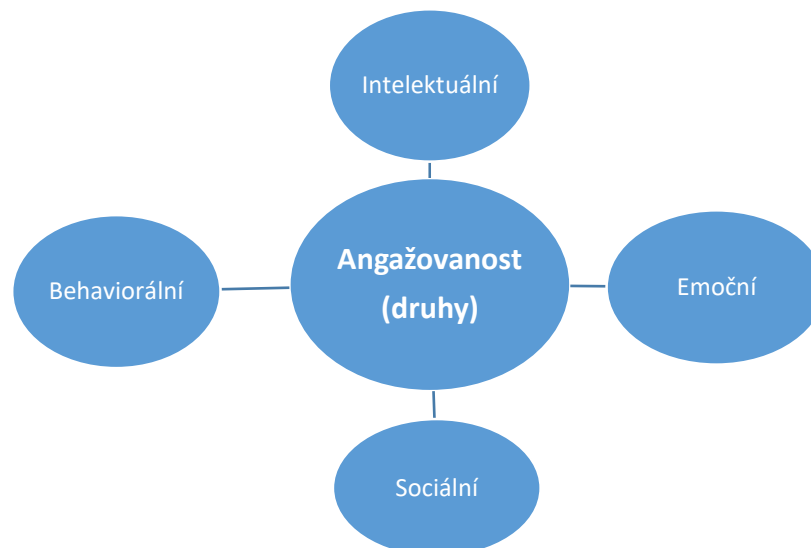
Obrázek 5: Vyhoření x Angažovanost

(zdroj: přepracováno dle Maslach)

Michaela Armstronga chápe angažovanost jako pracovní a organizační oddanost jedince. K angažovanosti dojde v okamžiku, kdy jsou pracovníci oddáni své práci, dělají svou práci rádi a mají zájem se podílet na práci (Armstrong, 2007, s. 241). Mezi charakteristické rysy angažovanosti řadí jednoznačně oddanost, dále pracovní občanství, pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Ke vztahu mezi angažovaností a oddaností přidává, že někteří jedinci nahrazují angažovanost za oddanost, kvůli tomu, že angažovanost je mnohem aktuálnější, sofistikovanější a možná zdvořilejší. K tomuto tématu dodává, že angažovaný zaměstnanec nemusí být oddaný práci nebo společnosti (Armstrong, 2007, s. 233). Armstrong se domnívá, že k angažovanému chování zaměstnance patří jeho přesvědčení a i to že mu společnost po-

skytuje zázemí uplatňovat a rozvíjet jeho dovednosti a potencial. Podle Armstronga se jedná o „psychologickou smlouvu“ mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který se své práci věnuje naplno s obrovským nasazením a chtíčem něco dokázat a na druhou stranu předpokládá, že mu podnik pomůže k dosažení osobních cílů a bude ho podporovat po celou dobu. Při výkonu pracovních úkonů, které jsou velice iniciativní, přináší sebou plno výzev a nástrah, dávají zaměstnanci možnost se realizovat, dále se vzdělávat, učit se novým věcem, rozvíjet své schopnosti a dovednosti a individuálně se rozhodovat. Práce hraje velkou roli při angažovanosti, ale ještě větší důraz je kladen na styl vedení, který je uplatňován v organizaci, zda přímý nadřízený efektivně určuje práci, dává zpětnou vazbu nebo také jak deleguje své pravomoci (Armstrong, 2007, s. 241).

Podle Armstronga jsou vymezeny čtyři druhy angažovanosti. První stránka je intelektuální angažovanost, kdy pracovník svědomitě přemýšlí o své práci, co by na zadaném úkolu vylepšil. Druhá stránka se zabývá emoční angažovaností, kdy zaměstnanec má ze své vykonané práce nebo pracovních výsledků radost a dobrý pocit, že se mu něco vydařilo. Třetí stránka je sociální angažovanost, při které se pracovník aktivně zapojuje do diskuzí se svými spolupracovníky a projednává s nimi řešení a změny. Poslední stránkou je behaviorální angažovanost, která se zabývá pracovními výsledky pracovníka.



Obrázek 6: Druhy angažovanosti

(zdroj: přepracováno dle Armstrong)

Z výše uvedených definic vyplývá, že angažovanost je založena na emocionálním spojení zaměstnance se společností a splněnou prací. Angažovanost je propojena o s dalšími výrazy například s chováním zaměstnance v podniku, s motivací a také velmi významným pojmem oddanost.

2.3 Spokojenost zaměstnanců

Velmi důležitým prvkem v podniku je mít spokojené zaměstnance a mít pohodu a klid na pracovišti. Společnosti, které mají spokojené zaměstnance, pracují lépe, rychleji a bez konfliktů dosáhnout stanovených cílů. Naopak zaměstnavatelé se snaží zabezpečit svým pracovníkům klidné a bezpečné prostředí pro výkon práce a na oplátku zaměstnanci díky tomu nemají potřebu odcházet k jiným zaměstnavatelům (Wilton, 2013, s. 258).

Mnoho autorů vymezuje spokojenost jako subjektivní pocity pracovníka z pracovního procesu. Neexistuje ucelená a jednoznačná definice pro pojem spokojenost zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců velice úzce souvisí s pracovním výkonem, jelikož výkon zaměstnance ovlivňuje jejich loajalitu, absenci, kvalitu práce a velmi významným způsobem v oblasti služeb působí i na spokojenost zákazníků. Obecně lze tvrdit, že spokojenost je určitý pozitivní či pěkný emocionální stav, který se rodí z kladného hodnocení naší práce (Deiblová, 2005, s. 57).

Hoskovec se svými kolegy souhlasí s autorkou Deiblovou, že pracovní spokojenost zaměstnance se projevuje na souhrnném prožívání emotivně a kognitivně. Dále souhlasí, že zaměstnanci, kteří jsou spokojení, projevují svoji spokojenost pozitivním přístupem k zaměstnání (Hoskovec, Riegel, Rymeš, Štikar, 2003, s. 354).

Další autor, který se přiklání ke stejné definici je autor Armstrong, který říká, že spokojenost souvisí s našimi pocity a postoji, které zaměstnanec prožívá ve své práci. Pokud má pracovník postoje a pocity pozitivní k vykonané práci naznačuje to jediné a to, že pracovník je spokojen, naopak nespokojenost se projevuje záporným a negativním postojem k práci. (Armstrong, 2007, s. 228) Koubek vnímá pracovní spokojenost jako úplně individuální kladný vztah a přístup k práci. Říká, že jde o osobní poměr mezi vykonanou prací a pracovní zaměřením pracovníka (Koubek, 2003, s. 248). Podle Kollárika lze pracovní spokojenost rozdělit na dva způsoby. První způsob je *spokojenost v práci*, která je obsahově definována v širším pojetí jako osobnostní stránka pracovníka a podmínky v práci. Druhý způsob je *spokojenost s prací*, která je definována v užším pojetí a je spojena s konkrétními činnostmi, jejich psychické nároky či společenské ohodnocení (Kollárik, 2003, s. 101).

Naopak může docházet i k pracovní nespokojenosti, která vede nepříjemným náznakům a projevům v podniku. Mezi pracovní nespokojenost můžeme zařadit zejména chování manažerů, kteří zaujatě hodnotí své podřízené a nadržují či upřednostňují jednoho zaměstnance nad druhým, neobjektivně odměňují své zaměstnance, neřeší konflikty, které se dějí na pracovišti, dostatečně naslouchají svým podřízeným, nevytváří příjemné a bezkonfliktní prostředí

na pracovišti či dostatečně neumí vysvětlit pracovní úkoly nebo nechtějí. Pracovní nespokojenost přináší do zaměstnání nedůvěru, zájem o práci ze strany zaměstnanců se vytrácí, klesá pracovní motivace pracovníků, roste absence a zvyšuje se fluktuace zaměstnanců a naopak zaměstnanci mají tendence mluvit špatně o své práci. Proto je nesmírně důležité při řízení lidských zdrojů zabývat se pravidelnými průzkumy spokojenosti zaměstnanců, které tyto nedostatky zachytí (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 185).

Podle autora Csíkszentmihályi nemusí pracovní spokojenost souviset jen se subjektivním pocitem zaměstnance, ale významně se na ní podílí jiné komponenty mezi, které lze zařadit odměny pracovníků, platební výměr pracovníka, možnosti kariérního růstu, osobnost nadřízeného či spolupracovníka a také celková náplň práce. Míra spokojenosti je ovlivněná vlastními potřebami a očekáváním jednotlivého pracovníka. Z toho vyplývá, pokud jsou dva zaměstnanci zaměstnání v jedné společnosti a na stejné pozici, mají stejný plat i odměny, může být jeden z pracovníků spokojen a druhý může být nespokojen. Tvrdí, že finanční odměňování motivuje zaměstnance jen do určité doby. Nedá se tedy upínat jen na finanční motivaci, ale na druhou stranu, pokud je pracovník finančně nedoceněn, může to na pracovníka působit demotivujícím dojmem. Dostat se k úplné spokojenosti všech zaměstnanců je téměř nemožné, proto je dobré nespokojenosti předcházet, hledat a odstraňovat nedostatky. Velmi podstatnou část nespokojenosti zaměstnanců tvoří vztahy na pracovišti, manažerský styl či formulace pracovních pozic. Podnik potřebuje zaměstnance, kteří jsou motivováni, angažováni, jsou ochotni rozvíjet své dovednosti, ale také kteří věří hodnotám podniku a snaží se vytvářet nové inovativní řešení (Csíkszentmihályi, 2017, s. 152).

2.3.1 Faktory pracovní spokojenosti

Na pracovní spokojenost působí několik různých faktorů. Podle autorky Pauknerové jsou nejvíce rozvinuté faktory právě tyto: obsah pracovního místa, odměňování zaměstnanců, Nadřízený, vztahy na pracovišti, organizace práce, fyzické podmínky a péče o zaměstnance. *Obsah pracovního místa* má obrovský vliv na spokojenost zaměstnanců. Protože každý zaměstnanec ve společnosti vykonává jinak náročnou práci, jak fyzicky tak psychicky. Práce, která je přesně vymezena s jasnými cíli, stanovenými úkoly, odpovědností a pravomocemi dává pracovníkovi velké uspokojení navzdory tomu, že jsou ovlivněny stresem či psychickým vypětím. *Odměňování* či hodnocení zaměstnanců je jedním z hlavních zdrojů, které sebou nesou pracovní nespokojenost pracovníků. Hlavním důvodem nespokojenosti není výše mzdy, ale jednotlivá mzdová rozpětí u spolupracovníků, velmi neobjektivní hodnocení pracovníků či nedostatečná informovanost o náročnosti pra-

covního výkonu. *Vedoucí pracovník* patří neodmyslitelně k důležitým faktorům mající vliv na spokojenost zaměstnanců a významně svoji osobností přispívá k atmosféře na pracovišti. Osobnost vedoucího pracovníka by se měla vyznačovat rychlým rozhodováním při řešení úkolů, spravedlností při odměňování či jiných věcech související s prací, schopností vést a motivovat zaměstnance k lepším výsledkům a samozřejmě být empatický ke svým podřízeným. K pracovní nespokojenosti přispívá vedoucí pracovník, který je nerozhodný, nespravedlivý a využívá svoji moc pro svoje intriky. *Mezilidské vztahy na pracovišti* jsou nejen mezi nadřízenými a podřízenými, ale hlavně mezi spolupracovníky. Přátelské vztahy, otevřená komunikace na pracovišti je významným faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Přátelská atmosféra přispívá k tomu, že spolupracovníci vytváří produktivní prostředí a podávají lepší týmové výkony. Naopak k nespokojenosti může docházet, pokud jeden ze zaměstnanců prosazuje svého kamaráda na určitou pracovní pozici či nejasné obsazování pozic. *Organizace práce* často ovlivňuje pracovní podmínky pracovníků, které mají další vliv na pracovní dobu či další rozvoj zaměstnanců. Ke spokojenosti může přispět změna pracovních postupů nebo snížení nadměrné specializace na práci. *Fyzické podmínky* neboli pracovní prostředí zaměstnance často vyvolá nespokojenost u zaměstnanců. Jedná se např. o prostor pracovního místa, vybavení pracoviště, osvětlení při pracovním výkonu, čistota, klid na práci. K pracovní spokojenosti může jednoznačně přispět moderní technologie. *Péče o zaměstnance* se vyznačuje zejména zaměstnaneckými benefity, které zaměstnanci dostávají za odvedenou práci. Může to být formou finančního obnosu nebo materiální povahy. O zaměstnance by zaměstnavatel měl pečovat spravedlivě a ne podle sympatií, jinak může dojít k pracovní nespokojenosti (Pauknerová & kolektiv, 2012, s. 178).

2.4 Loajalita zaměstnanců

Pojem loajalita vzniklo z francouzského slova loyal, což významově znamená zákonný (loi – zákon). Slovo loajální dříve bylo spojováno s loajalitou, oddaností vůči panovníkovi či zemi a také s dodržováním určitých pravidel a zákonů, které byly definovány státem, kdo nedodržel loajální chování, mohl být potrestán. O něco později slovo loajální nabylo dalších rozměrů a začalo se používat v politice, které bylo spojováno se státem. V určitém období, kdo nebyl loajální vůči státu, hrozilo propuštění z práce, konec kariéry, svobody. V dnešních publikacích se slovo loajalita už nespojuje přímo s loajalitou ke státu, což značí, že došlo ke změně vnímání toho slova. Dnes je výraz loajalita vnímána jako věrnost, oddanost k někomu či něčemu (Durkin, 2005, s. 11).

Pro slovo loajalita zaměstnanců neexistuje ucelená definice, na které by se shodli všichni autoři. První autor, který se začal zabývat pojmem loajalita v pracovním podání, byl Royce, kte-

rý definoval loajalitu jako „*snaživou oddanost s vlastní obětavostí v prosperitě stanovených cílů organizace*“. Podle Royce by správně loajální zaměstnanec měl být společnosti oddaný, věrný, aktivně se podílet a směřovat ke stanoveným cílům a měl by cílům organizace věřit (Royce, 1908, s. 20). Podle Durkina je slovo loajalita pouhá obecná slovníková definice (Durkin, 2005, s. 11). Jiní autoři se ke slovu loajalita vyjadřují, že jedná pouze o určitý záměr zůstat v podniku a zabývají se spíše slovem oddanost (Müller, 2013, s. 57). Podle Armstronga oddanost k podniku vzniká za účelem přetrvat v organizaci nebo jinými slovy být loajální k podniku (Armstrong 2007, s. 237). Zcela odlišný názor na tuto tematiku má Powers, který by slovo loajalita zaměstnanců zcela zrušil, protože často slovo loajální bývá chápáno odlišně, než je jeho význam, což může vyústit v nedorozumění v organizaci a může napáchat více škody nežli užitku (Powers, 2005, s.4-5). Kumar a Shekhar tvrdí, že slovo loajální není dostatečně vysvětlený pojem, i přesto že o význam slova loajální je často diskutovanějším tématem v současné době. Dále se přiklání k tomu, že loajalita se projevuje u člověka, který se úplně oddá organizaci a ze sebe vydá jen to nejlepší (Kumar, Shekar, 2011). Pandey a Khare tvrdí ve své studii, že loajalitu mohou definovat samotní zaměstnanci společnosti, kteří se přislíbili k úspěchu organizace a samozřejmě věří, že pracovat pro svoji organizaci je to nejlepší, co je mohlo potkat (Pandey, Khare, 2012, s. 26). S tímto tvrzením se shoduje i další autor Solomon, který s Pandey, Khare říká, že loajalita zaměstnanec spočívá v tom, že je ochotný zůstat a vytrvat ve společnosti (Solomon dle Pandey, Khare 2012, s. 54).

Je velmi složité najít jednu definici pro loajalitu zaměstnanců, ale přesto se našli někteří autoři (Kumar, Shekhar 2011, Powers 2010), kteří se shodují v následném textu. Na loajalitu pracovníků vůči společnosti nahlíženo jako na určitý postoj a významově se shoduje se slovem oddanost. Dále tvrdí, že pro společnosti není až tolik významný samotný postoj, ale to jak se zaměstnanec zapojí nebo nezapojí činností na pracovišti. Některé chování mají zaměstnanci v popisu práce, se kterým nic neudělají, protože je jasně stanoveno. Jedná se například o dodržování zásad o bezpečnosti práce nebo požární ochrany, dodržení pravidel, které jsou předepsána pro organizaci, udržování a ochrana majetku na pracovišti. Některé chování je předepsáno nepsanými pravidly nebo normami organizační kultury mezi, které může zařadit účast na aktivitách, které jsou mimo pracovní dobu, přesčasy nebo také příspěvní na charitativní akce v organizaci.

Branham uvádí, že ztráta jednoho loajálního zaměstnance může pro firmu znamenat obecně ztrátu jednoho násobku jeho ročního platu. Nejen, že společnost stojí nemalé peníze, najít nového schopného pracovníka, ale také odcházející odborník si sebou nese know-how spo-

lečnosti (Branham, 2009, s. 45). Reichheld dodává, že nespokojený zaměstnanec může negativně zapůsobit na stávající zaměstnance, kteří ztratí loajalitu vůči společnosti. Proto je důležité, aby loajální zaměstnanci s organizací vydrželi, co nejdéle. Ale na druhou stranu nezaručuje, že loajální zaměstnanec, který je ve společnosti delší dobu, přinese nadprůměrné výsledky. Dále tvrdí, že stálý a spokojení zaměstnanci jsou schopni doporučit schopné uchazeče na pracovní pozici, což sebou nese nižší náklady při hledání nových zaměstnanců (Reichheld, 2001). Podle Durkin loajální pracovníci rádi sdílí hodnoty a cíle společnosti a jsou pyšní na to, že mohou pracovat právě v této společnosti a věří, že je to jejich nejlepší volba. Tento jejich přístup se odráží ve vztahu k zákazníkům, kterým jsou schopni prodat výrobek i přesto, že o produkt zákazník zpočátku neměl vůbec zájem (Durkin, 2005).

Loajalita zaměstnanců je nesmírně důležitá pro organizaci, jelikož snižuje odchod zaměstnanců ze společnosti, zaměstnanci, kteří jsou s prací spokojeni, jsou zdrojem kladných preferencí na společnost, věří a sdílejí hodnoty a cíle společnosti, mohou přilákat nové zákazníky a také pomáhají organizaci zvyšovat zisky. Dále loajalita zaměstnanců může pomoci k dobré pověsti organizace. Vlivem spokojených a loajálních zaměstnanců dochází ke snížení fluktuace.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost na českém trhu působí již od roku 1993 a zaměřuje se na instalatérské a topenářské práce. V roce 2001 se společnost přetransformovala z fyzické podnikající osoby na právnickou osobu, z důvodu většího rozmachu firmy. Od tohoto roku se společnost věnovala nejen instalatérským a topenářským pracím, ale také otevřela specializovaný prodej pro velkoobchod a maloobchod po celém středočeském kraji a Praze. O rok později se společnost rozšířila o druhou pobočku. Zboží, které nabízí svým zákazníkům, odebírá z více než 80 % přímo od výrobců. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnost Ptáček, dále Ivar či Dražice. Díky svými kvalitními službami a profesionálním přístupem a také péčí o zákazníky si tato společnost upevňuje svoji pozici na trhu. Svoji pozici na trhu prokázala i v minulém roce, kdy rok 2020 nebyl pro mnoho firem úspěšný a také dost firem z odvětví a nejen z odvětví skončilo, z důvodu pandemie COVID 19. Ale tato společnost i přes tyto nepříznivé podmínky dokázala svůj obrat zvýšit o více než 20%.

V současnosti se společnost věnuje komplexním službám v oblasti instalatérství, tedy zajišťuje opravy, montáže, celkové rekonstrukce a také údržby vodoinstalačních zařízení v domech, bytech, ale i v administrativních budovách. Do této oblasti spadají veškeré opravy a výměny bojlerů, umyvadel, baterií, WC, dále rekonstrukce koupelen, připojení myček, praček a mnoho dalších činností.

Mezi druhou největší činností společnosti patří komplexní topenářské práce, kde zajišťuje montáže, údržby, opravy a revize topných zařízení. Tyto služby provádí nejen v bytech, domech, ale také v průmyslových objektech nebo posilovnách. Zajišťuje návrh a zpracování systému vytápění, montáž a také demontáž topných zařízení, instalace podlahového vytápění, které je velmi oblíbené u zákazníků, dále poskytují revize a pravidelné kontroly kotlů.

Jednou z dalších služeb, které nabízí svým zákazníkům je pravidelné zavážení a rozvoz instalatérského a topenářského zboží po středočeském kraji a Praze. Samozřejmě nabízí záruční a pozáruční servis, který je stanovená podmínkami.

V roce 2014 se společnost může pochlubit tím, že získala první certifikát systému managementu a kvality ČSN EN ISO 9001:2009. Jedná se o certifikát, který je zaměřený na velkoobchod a maloobchod pro vodu, plyn, topení, koupelnová studia, obklady a dlažby.

3.1 Firemní vize a hodnoty

Společnost neustále pracuje na dosahování svých cílů za pomoci firemních vizí a hodnot. Zjednodušeně lze soubor těchto procesů a postupů charakterizovat jako zosobnění myšlenek společnosti a jejich převedení do reality. Tyto myšlenky prolínají každodenní praxí, usnadňují zaměstnancům přijímat složitá rozhodnutí, upravují vztahy mezi zaměstnanci, ošetřují vztahy mezi zaměstnanci a dodavateli a zaměstnanci a zákazníky.

Dokument, který vize a hodnoty popisuje, se nazývá Z-T-U-I-O (jak symbolizují úvodní písmena) a jeho obsahem jsou následující hodnoty:

- 1. Zákazník to platí** – jsme obchodní firma a náš zákazník platí mzdu nás všech, při prvním kontaktu se zákazníkem (koupelnová centra, obchodní prostory, e-shop, realizace u zákazníka) si první vyslechneme jeho přání. Jeho přání je pro nás vším. Zákazníkům navrhujeme možnosti, rozhodnutí přenecháváme na jejich volbě. Osobní zájmy a obchodní plány nepromítáme do rozhovoru se zákazníkem. S každým zákazníkem jednáme tak jak bychom si přáli, aby ostatní jednali s námi.
- 2. Týmová práce se cení** – aby společnost byla úspěšná, musí v ní být angažovaní zaměstnanci, kteří táhnou za jeden provaz, na každé pozici máme nadšené lidi, chováme se k sobě kolegiálně, pomáháme si, vedoucí zaměstnanci jsou tu od toho, aby pomáhali svým podřízeným dosáhnout stanovených cílů. Úspěšné dosažení týmového cíle je oceněno formou mimořádného mzdového bonusu.
- 3. Úspěch nás nikdy nezastaví, máme stále co zlepšovat** - úspěch je zaslouženou odměnou naší práce (je to však sezónní záležitost), my si stále klademe ambicióznější cíle, šetříme svěřený materiál a podnikové zdroje, učíme se od úspěšných a nestydíme se ptát, navrhujeme nová řešení a podílíme se na úpravě pracovních postupů, každý z nás může být lepší.
- 4. Inovace je životní styl, a ne jen pouhé slovo** – abychom byly úspěšní, stavíme na nápadech našich zaměstnanců, jsme kritičtí a hledáme prostor i tam kde to ostatní vzdávají, neustále se vzděláváme a nové znalosti přenášíme do každodenní rutiny, naše služby se liší od konkurence, používáme nové technologie a nebojíme se nových věcí, bavíme se o nich mezi sebou i s našimi zákazníky.
- 5. Odvaha a fair play** – usilujeme o to, aby se k nám zákazníci vraceli, nejlepší reklamou naší práce je doporučení spokojeného zákazníka, nikdy nelžeme a neslibujeme

nereálné možnosti, stanovujeme si odvážné, ale splnitelné cíle, každý zaměstnanec má právo sdělit kritiku na kolegu nebo nadřízeného, pozitivní kritika nám pomáhá neztrácet zákazníky.

3.2 Firemní kultura ve společnosti

Jednatelé společnosti vnímají kulturu společnosti velmi důležitou součástí managementu. Jejich snahou je, aby prvky kultury „vyzařovali“ ze všech zaměstnanců. Základními prvky firemní kultury studované společnosti jsou:

Každodenní chování

Každodenní chování neboli základní předpoklady, jsou rutinní postupy, dle kterých se zaměstnanci řídí. Nad těmito předpoklady zaměstnanci nemusí přemýšlet, vycházejí z hodnot a cílů a mají nezastupitelnou hodnotu při řešení pracovních úkolů. Seznámení s těmito prvky firemní kultury je součástí nástupního školení zaměstnanci.

Hodnoty, normy a postoje

Na dodržování těchto nepsaných pravidel společnost klade veliký důraz. Vychází rovněž z hodnot a cílů společnosti. Klíčovými parametry pro měření úspěchu společnosti jsou:

- prozákaznický přístup;
- inovace;
- vzdělávání zaměstnanců;
- týmová spolupráce.

Za pomoci těchto hodnot usiluje společnost o motivované angažované zaměstnance. Týmová práce není pouze fráze ale nutnost, proto jsou i mimo mzdové složky nastaveny na plnění týmových cílů, nikoliv individuálně. Společnost vyžaduje etický přístup a chování mezi zaměstnanci i směrem k veřejnosti. Uvědomuje si, že dodržování těchto nepsaných pravidel vytváří obraz veřejnosti na firmu jako takovou.

Artefakty

Společnost se reprezentuje již několik desítek let na nejrůznějších akcích pro veřejnost. Charakteristickým pro podnik je logo s kosátkou tzv. Willy. Společnost vyrábí i vlastní řadu výrobků pro domácnosti, které nazývá totožně. Kolektiv firmy a chování zaměstnanců je profesionální avšak přátelské, zdůrazňováno je, že se stále jedná o rodinnou firmu. Komunikace

mezi zaměstnanci je neformální. Běžným jevem je tykání si mezi podřízenými i vedoucími zaměstnanci. Dle slov zakladatel společnosti „Vykání nepřináší respekt a uznání“. Design koupelnových center a firemních budov má jednotný vizuál s cílem zdůraznit firemní barvy a logo. Společnost je ve svém regionu velmi zapamatovatelná, reklamní poutače a billboardy jsou realizovány rovněž v jednotném vizuálu.

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci mohou využívat následující benefity:

- 5 týdnů dovolené;
- 3 sick days (v případě nevolnosti má zaměstnanec možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení);
- stravenkový paušál 75,60,- Kč za každý odpracovaný den;
- firemní tarify na mobilní a datové služby;
- mikulášské dárky pro děti zaměstnanců;
- setkání současných zaměstnanců s firemními „důchodci“;
- firemní večírky a team-buildingové aktivity.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání lze rozdělit na praktické související s výkonem profese:

- svářecí průkazy;
- obsluha vysokozdvizných vozíků;
- obsluha tlakových a plynových zařízení;
- produktové školení výrobců instalátérských potřeb.

Dále je realizováno vzdělávání, jehož cílem je osvojení různých znalostí, manažerských dovedností či výuka cizích jazyků, jelikož společnost obchoduje s partnery z Německa a Itálie.

3.3 Metodologické šetření

Vymezení výzkumného cíle

Primárním cílem této diplomové práce je ověření vlivu podnikové kultury na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Autorka pro ověření těchto klíčových podnikových činností využila

empirický postup s využitím dotazníkového šetření. Pomocí tohoto dotazníku autorka ověřuje, které prvky podnikové kultury nejvíce ovlivňují angažovanost, loajalitu a spokojenost zaměstnanců.

Dílčí cíle:

1. Odborné publikace, citované v této diplomové práci shodně hovoří o spojitosti mezi ztotožněním se zaměstnanců s podnikovými cíli. Proto bude zkoumáno, zda zaměstnanci znají cíle společnosti a jak se tento fakt projevuje v jejich loajalitě spokojenosti a angažovanosti.
2. Sekundárním cílem bude určit, který z citovaných prvků teoretické části má největší vliv na loajalitu, angažovanost a spokojenost zaměstnanců.
3. Třetím cílem bude zkoumat vliv mezilidských faktorů na pracovišti na spokojenost zaměstnanců.

Aby bylo toto možné dotazníkem ověřit, vznikla následující **teoretická tvrzení**, která bude možné dotazníkovými otázkami potvrdit či vyvrátit:

1. Pokud zaměstnanec zná cíle a hodnoty organizace a tyto jsou mu vhodným způsobem, srozumitelnou formou komunikovány, jeho míra loajality, ztotožnění s podnikovými cíli zaměstnavatele je prokazatelně vyšší než u zaměstnance, který tyto cíle nezná.
2. Pokud je zaměstnanec zapojen do diskuzí směřování firmy, je vhodně nastavený systém hodnocení, má možnost podílet se na rozhodování je s prací více spokojený a vůči zaměstnanci více loajální.
3. Pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti jsou dominantním faktorem spokojenosti zaměstnanců.

Použité otázky pro dotazníkové šetření

Hlavními nosnými otázkami pro realizaci výzkumu jsou otázky 1- 9. Aby bylo možné verifikovat správnost těchto odpovědí dotazník je doplněn o 17 škálovatelných otázek, kde respondenti hodnotí stupni 1-5 přičemž stupeň 1 vyjadřuje naprostý souhlas s otázkou. Naopak známka 5 reprezentuje naprostý nesouhlas s položenou otázkou.

Samotný dotazník vychází z teoretické části této diplomové práce. Po jeho vyhodnocení bude ověřena platnost **teoretických tvrzení**, jak firemní kultura ovlivňuje vybrané aspekty řízení lidských zdrojů.

Tyto otázky reagují na studium podnikové kultury její problematiky v odborné literatuře a propojují názory renomovaných odborníků citovaných v této práci. Dalším důvodem pro stanovení těchto otázek je osobní angažovanost autorky, která je aktuálně zaměstnána v personálním útvaru zkoumané společnosti. Proto výsledek dotazníku bude mít i praktický přínos pro další směřování personálního útvaru této společnosti.

Reprezentativní vzorek, metodika časová dotace výzkumu

Pro realizaci této práce autorka oslovila celkově 115 respondentů. Jedná se o zaměstnance společnosti, působící ve Středočeském kraji v oblasti instalatérských potřeb, koupelen a vytápění. Zaměstnanci pracují na dvou pobočkách Kostelní Lhota a Poděbrady – Velké Zboží. Jsou zaměstnaní převážně na dělnických profesích. Typickými zástupci dotazovaných skupin jsou instalatéři, topenáři, skladníci, řidiči nákladní dopravy, administrativní pracovníci zajišťující objednávky a fakturaci a nižší vedoucí zaměstnanci. Hlavním kritériem pro výběr těchto profesí je zájem představenstva společnosti identifikovat, zda tito zaměstnanci mají dostatek informací od vedení a znají firemní dokumenty a je jim poskytována náležitá péče. Tito zaměstnanci zajišťují denní provoz společnosti.

Jako výzkumnou metodu volí autorka této diplomové práce v analytické části empirický kvantitativní výzkum, který je realizován elektronickým dotazníkovým šetřením. Zaměstnanci obdrželi informaci o možnosti vyplnění dotazníku do svých emailových schránek. Obsahem zprávy je individualizovaný odkaz na intranet společnosti, kde se výsledek dotazníku zaznamená.

Časová organizace a podmínky vedení výzkumu

Autorka rozdělila časový fond pro realizování analytické části do tří etap. Pro představu čtenáře každá etapa v optimálním případě bude znamenat 20 dní a po naplnění dílčího cíle bude ukončena. Na realizaci první etapy bylo spolupracováno s personálním útvarem, který poskytl seznam zaměstnanců a obstaral distribuci emailů s průvodním dopisem.

Plánování výzkumu

Výzkumná část tohoto projektu byla rozčleněna na několik časově ohraničených částí:

- příprava (30 dní) v této fázi docházelo ke konzultaci s managementem společnosti nad zamýšleným obsahem dotazníku;
- odeslání dotazníku respondentům;

- vyhodnocování navrácených dotazníků;
- interpretace výsledků.



Obrázek 7: Fáze dotazníkového šetření

(zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 7 představuje proces tvorby a realizace dotazníkového šetření, reagujícího na teoretická východiska. Po distribuci dotazníků se navrátilo autorce 78 dotazníků. Toto číslo reprezentuje 67,82% všech oslovených dotazovaných zaměstnanců. Autorka očekávala vyšší návratnost, i přes uvědomění že realizace probíhá v podmínkách stagující celosvětové pandemie Covid-19. Aby bylo číslo navrácených dotazníků navýšeno a zkoumaný vzorek byl co nejpočetnější, bylo přistoupeno k odeslání e-mailové urgencye ze schránky jednatelky společnosti. Na tuto urgenci zareagovalo 29 zaměstnanců, což znamená 25,22% všech oslovených. Po konzultaci s personálním útvarem společnosti bylo zjištěno, že někteří pracovníci jsou v karanténě či bez přístupu k firemní datové síti. Proto bylo rozhodnuto, že pro potřeby vyhodnocení dotazníku bude reprezentativní vzorek představovat 107 vyplněných dotazníků. V následující tabulce č. 2 můžeme vidět, jaká byla úspěšnost navrácení dotazníků.

Tabulka 2: Úspěšnost navrácených dotazníků

Úspěšnost navrácených dotazníků	Počet ks	Návratnost (%)
Přijaté odpovědi v řádném termínu	78	67,82
Přijaté odpovědi po urgenci jednatelky	29	93,04

(zdroj: vlastní zpracování)

Reprezentativní vzorek

Reprezentativním vzorkem pro dotazníkové šetření jsou zaměstnanci společnosti, kteří zastávají nižší manažerské profese a dále zaměstnanci na pozicích řidič, skladník, administrativní pracovník, pracovník grafického zpracování návrhů koupelen, fakturant, obchodní zástupce, instalatér a topenář. Náplní prací těchto zaměstnanců je obsluha maloobchodních a velkoobchodních zákazníků společnosti, logistická činnost, řešení objednávek, příjem zboží, organizace skladových zásob, komunikace s obchodními partnery, fakturace, péče o zákazníky, montáže vodovodních rozvodů a vytápění při novostavbách. Zjednodušeně lze říci, že oslovení zaměstnanci zajišťují každodenní provoz společnosti. Mezi respondenty mají dominantní zastoupení muži v mladším věku, ale osloveny byly i ženy, obstarávající administrativní činnosti společnosti.

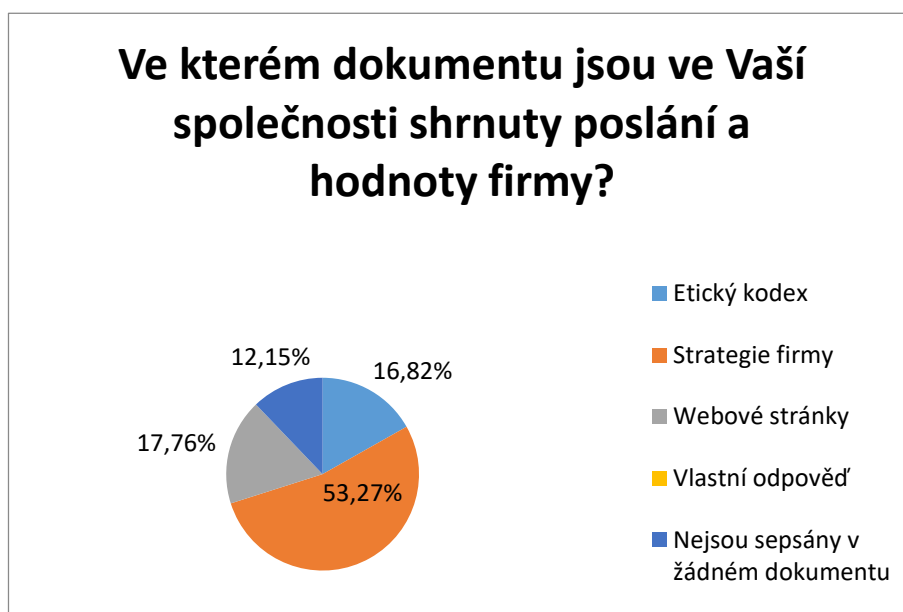
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

Po dokončení všech výše zmiňovaných etap a vyhodnocení odpovědí v dotaznících autorka došla k těmto závěrům.

Teoretické tvrzení č. 1: Pokud zaměstnanec zná cíle a hodnoty organizace a tyto jsou mu vhodným způsobem, srozumitelnou formou komunikovány, jeho míra ztotožnění s podnikovými cíli zaměstnavatele je prokazatelně vyšší než u zaměstnance, který tyto cíle nezná.

Pro potvrzení / vyvrácení tohoto tvrzení byly sestaveny otázky č. 1, 2 a tvrzení č. 6 ve znění:

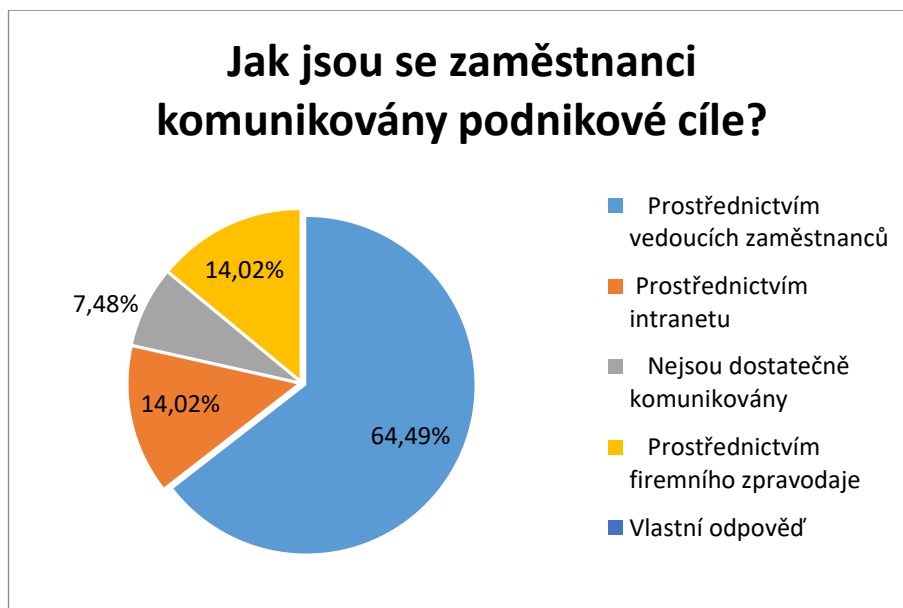
- Ve kterém dokumentu jsou ve Vaší společnosti shrnuty poslání a hodnoty firmy?
- Jak jsou se zaměstnanci komunikovány podnikové cíle?
- Plně se ztotožňuji s hodnotami, o které se opírá naše společnost.



Obrázek 8: Graf povědomí o strategii firmy mezi zaměstnanci

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek číslo 8 zachycuje odpovědi zaměstnanců, vztahující se k informovanosti o podnikových cílech společnosti. Na dotaz, který dokument shrnuje poslání a hodnoty firmy uvedlo 57 respondentů (53,27%) možnost „strategie firmy“. Druhá nejčastější odpověď byla možnost „webové stránky“ celkově 19 respondentů (17,76%). Možnost „etický kodex“ označilo celkově 18 respondentů (16,82%). Možnost „nejsou sepsány v žádném dokumentu“, volilo 13 respondentů (12,15%). Možnost vlastní odpovědi nevolil žádný respondent.



Obrázek 9: Graf informovanosti o podnikových cílech

(Zdroj: vlastní zpracování)

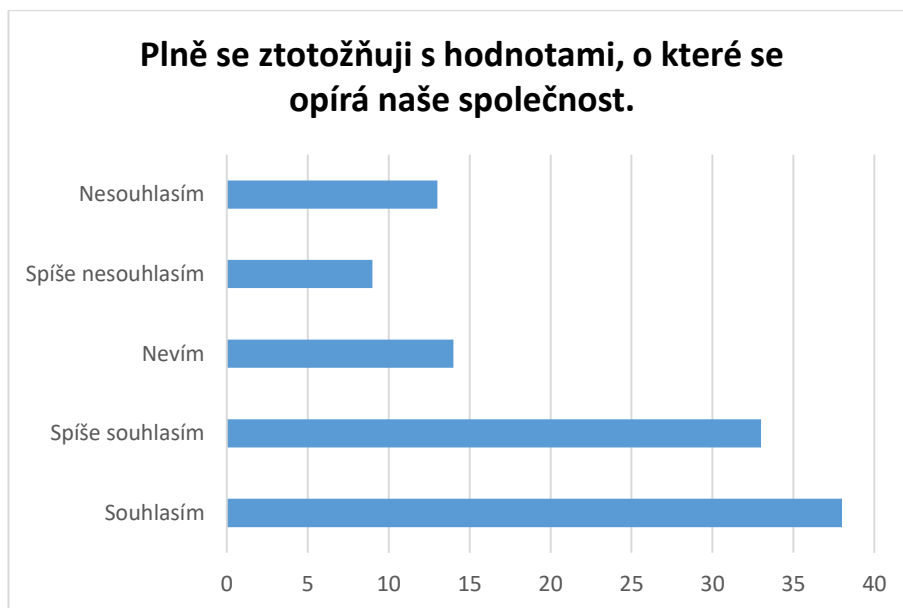
Na otázky jak jsou komunikovány podnikové cíle, nejpočetnější skupina odpovědí byla „prostřednictvím vedoucích zaměstnanců“. Tuto možnost volilo 69 respondentů (64,49%), druhou nejpočetnější odpovědí byli shodně voleny možnosti „prostřednictvím intranetu“ a prostřednictvím firemního zpravodaje. Obě možnosti obdrželi 15 hlasů (14,02%). Odpověď „nejsou dostatečně komunikovány“ volilo 8 respondentů (7,48%). Možnost využít vlastní Odpověď nevyužil žádný z dotazovaných respondentů.

Tabulka 3:Ověřující znalost zaměstnanců o poslání a hodnotách firmy a zjištění o způsobu komunikace podnikových cílů

Odpovědi k otázce č. 1 – ověřující znalost zaměstnanců o poslání a hodnotách firmy				
Míra ztotožnění (tvrzení č. 6)	Etický kodex	Strategie firmy	Web	Nejsou sepsány
Souhlasím	0	44	0	0
Spíše souhlasím	16	9	9	0
Nevím	2	4	2	0
Spíše nesouhlasím	0	0	3	9
Nesouhlasím	0	0	0	4
Odpovědi k otázce č. 2 – zjištění o způsobu komunikace podnikových cílů				
Míra ztotožnění (tvrzení č. 6)	Vedoucí zaměstnanci	Intranet	Nejsou komunikovány	Firemní zprávo-daj
Souhlasím	49	6	0	7
Spíše souhlasím	20	8	0	7
Nevím	0	1	2	0
Spíše nesouhlasím	0	0	3	1
Nesouhlasím	0	0	3	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

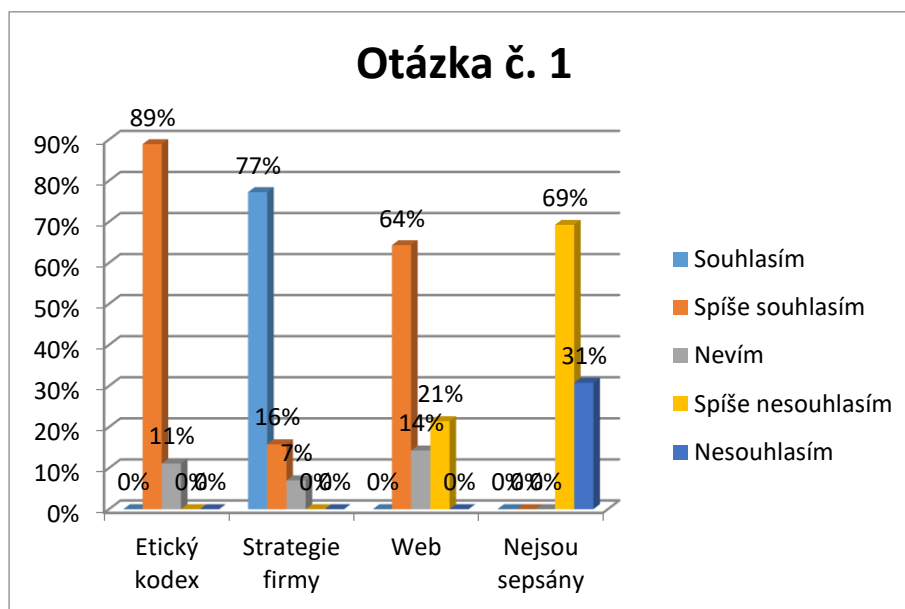
Tabulka č. 3 vyhodnocuje kombinaci sady otázek a tvrzení, zda zaměstnanci, kteří mají informace a znalosti firemních dokumentů, shrnujících strategii firmy, jsou reálně více ztotožnění těmito cíli než zaměstnanci, kteří tyto informace nemají. Dále je zobrazeno vyhodnocení, jakým způsobem jsou zaměstnancům sdělovány informace o cílech firmy a jak se tato aktivita projevuje co do míry ztotožnění s nimi.



Obrázek 10: Graf ztotožnění s hodnotami společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

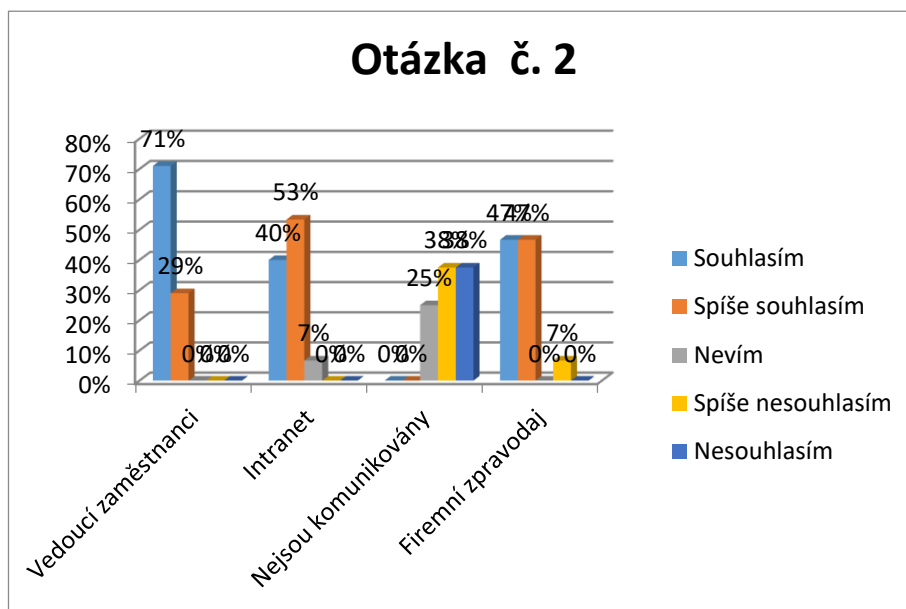
Obrázek č. 10 vyhodnocuje zvolené možnosti odpovědí na míru ztotožnění se zaměstnanců s hodnotami společnosti. Nejčastěji označenou možností byla možnost „souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Tyto dvě možnosti představují nadpoloviční většinu (66,35%). Ostatní odpovědi jsou zastoupeny pouze menšinou.



Obrázek 11: Graf ověřující znalost zaměstnanců o poslání a hodnotách firmy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 11 zachycuje kombinaci odpovědí na otázku č. 1 a míru ztotožnění zaměstnanců s hodnotami společnosti. Na obrázku je možné pozorovat, že nadpoloviční většina zaměstnanců, kteří znají zdroj informací o cílech a strategii firmy se s nimi dokážou ztotožnit.



Obrázek 12: Graf zjištění o způsobu komunikace podnikových cílů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 12 graficky zobrazuje odpovědi na dotaz, jakým způsobem jsou zaměstnanci komunikováni podnikové cíle. V této odpovědi dominuje možnost skrze vedoucí zaměstnance, kteří vykonávají v tomto procesu nezastupitelnou úlohu.

Výše uvedené grafy a kombinace odpovědí na otázku č. 1 a otázku č. 2 informují, že zaměstnanci, kteří znají firemní strategii a cíle jsou více ztotožnění s těmito cíli než zaměstnanci, kteří tyto cíle neznají. V tomto případě, nutno podotknout že klíčovou roli v informovanosti představují vedoucí zaměstnanci, jak vyplývá z tabulky. Jejich přínos na implementaci firemní kultury je nepostradatelné, a proto by mělo vedení společnosti ještě více podporovat jejich rozvoj např. skupinovými tréninky a školením. Tím by mohlo být dosaženo ještě větší míry ztotožnění ostatních.

Teoretické tvrzení č. 1 bylo potvrzeno.

Teoretické tvrzení č. 2: Pokud je zaměstnanec zapojen do diskuzí o směřování firmy a má možnost podílet se na rozhodování je vůči zaměstnavateli více loajální.

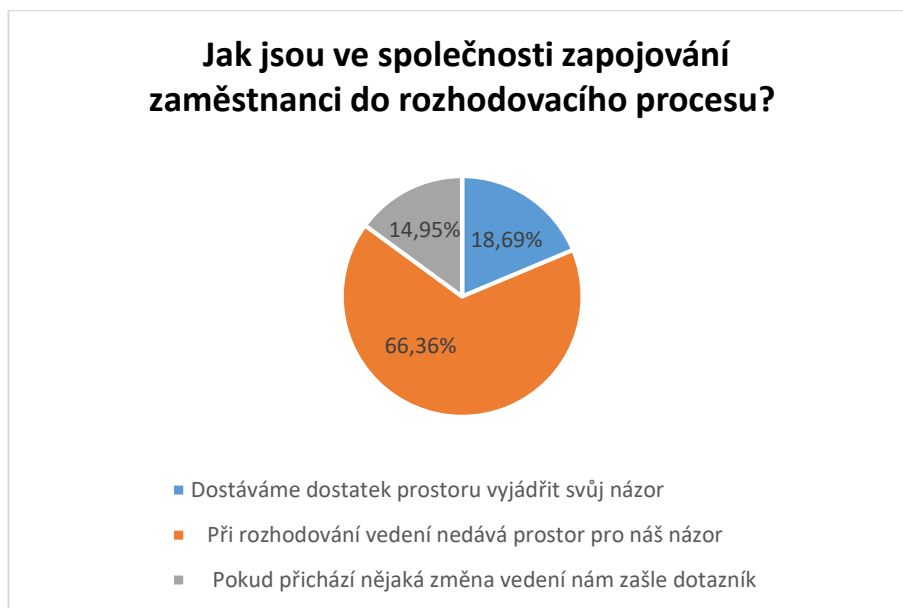
Pro potvrzení / vyvrácení tohoto tvrzení byly sestaveny otázky č. 3,5 a tvrzení č. 12 ve znění:

- Jak často jste zapojován/a do diskusí o firemních cílech a výsledcích?
- Jak jsou ve společnosti zapojováni zaměstnanci do rozhodovacího procesu?
- Loajalita zaměstnanců se v organizaci cení a odměňuje.



Obrázek 13: Graf zapojení zaměstnanců do diskusí o firemních cílech a výsledcích
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 107 dotazovaných nejvíce zaměstnanců uvedlo, že jsou zapojeni do diskuzí o firemních cílech a výsledcích 1x za kvartál při ročním hodnocení pracovního výkonu. Celkově to bylo 51 zaměstnanců (47,66%). Druhá nejčastější odpověď byla „vedení nás nezapojuje do těchto diskuzí“ celkově 32 odpovědí (29,91%). Třetí nejčastější odpovědí byla možnost „1x měsíčně v rámci porad týmů / oddělení“. Tuto možnost označilo 15 zaměstnanců (14,02%). Čtvrtou zastoupenou odpovědí byla možnost „1x za rok v rámci vyhodnocování strategických cílů“. Jednalo se o 9 zaměstnanců (8,41%). Možnost vlastní odpovědi nevyužil žádný zaměstnanec. Grafické zobrazení zapojení zaměstnanců do diskusí o firemních cílech a výsledcích je vidět na obrázku č. 13.



Obrázek 14: Graf zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 14 zobrazuje graficky otázku č. 5, která zkoumá zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Nejvíce zaměstnanců volilo odpověď „při rozhodování vedení nedává prostor pro náš názor“ celkově se jednalo o 71 zaměstnanců (66,36%). Druhou nejčastější možností byla odpověď „dostáváme dostatek prostoru vyjádřit svůj názor“. Tuto možnost volilo 20 zaměstnanců (18,69%).

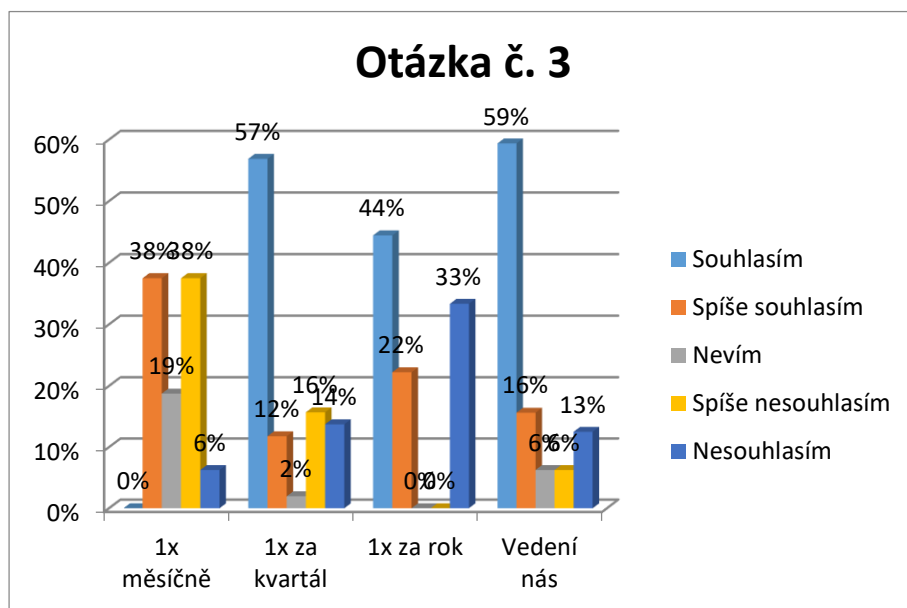
Třetí nejčastější možností byla „pokud přichází nějaká změna vedení nám zašle dotazník“. Tuto možnost volilo 16 zaměstnanců (14,95%). Možnost vlastní odpovědi nevyužil žádný zaměstnanec.

Tabulka 4: Zapojení zaměstnanců do diskuze o výsledcích firmy a zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu

Odpovědi k otázce č. 3 – zapojení zaměstnanců do diskuze o výsledcích firmy				
Míra loajality (tvrzení č. 12)	1x měsíčně	1x za kvartál	1x za rok	Vedení nás nezapojuje
Souhlasím	0	29	4	19
Spíše souhlasím	6	6	2	5
Nevím	3	1	0	2
Spíše nesouhlasím	6	8	0	2
Nesouhlasím	1	7	3	4
Odpovědi k otázce č. 5 – zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu				
Míra loajality (tvrzení č. 12)	Dostáváme dostatek prostoru	Vedení nedává prostor	Vedení zašle dotazník	
Souhlasím	9	33	6	
Spíše souhlasím	4	18	4	
Nevím	1	3	1	
Spíše nesouhlasím	3	12	4	
Nesouhlasím	3	5	1	

(Zdroj: vlastní zpracování)

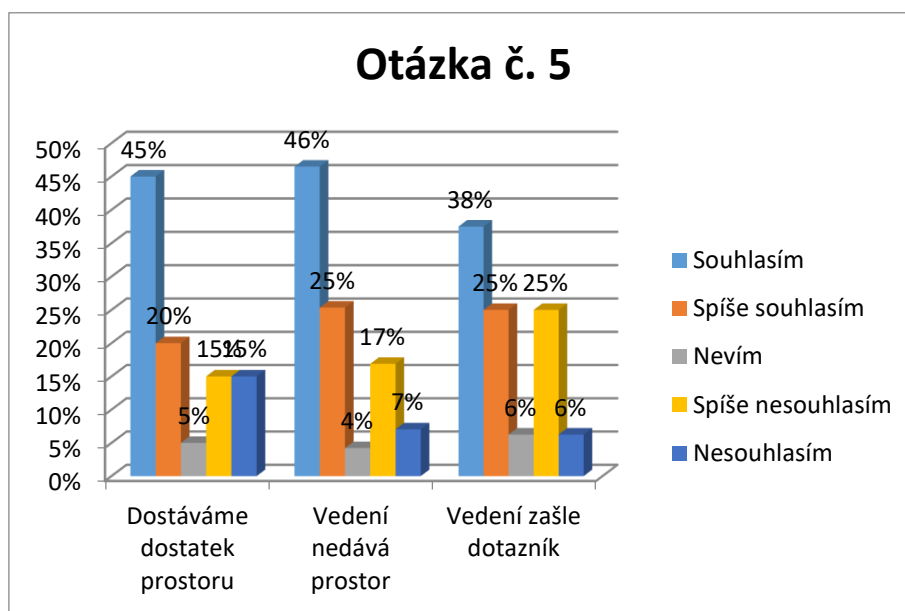
Tabulka č. 4 vyhodnocuje kombinaci sady otázek a tvrzení zda zaměstnanci, kteří jsou častěji zapojováni do diskuzí o firemních cílech a výsledcích jsou vůči firmě více loajální. Dále zachycuje souvislost mezi zapojením zaměstnanců do rozhodovacího procesu a vlivu této skutečnosti na jejich loajalitu vůči zaměstnavateli.



Obrázek 15: Graf zapojení zaměstnanců do diskuze o výsledcích firmy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 15 zachycuje souvislosti mezi kombinací odpovědí na frekvenci zapojení do diskuzí ohledně firemních cílů a vlivem těchto faktorů na loajalitu zaměstnanců. V tomto konkrétním případě neproukazuje obrázek vliv zapojení zaměstnanců do diskuzí na jejich loajalitu. V tomto bodu se rozchází výzkum s poznatky z teoretické části této diplomové práce.



Obrázek 16: Graf zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 16 zachycuje souvislosti mezi kombinací odpovědí na dotaz, zda jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodovacího procesu a jak se tento fakt projevuje na jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Obrázek ukazuje, že v tomto reálném prostředí rovněž nedochází k jakési sym-

bióze mezi možností podílet se na rozhodování jako zdroje loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli.

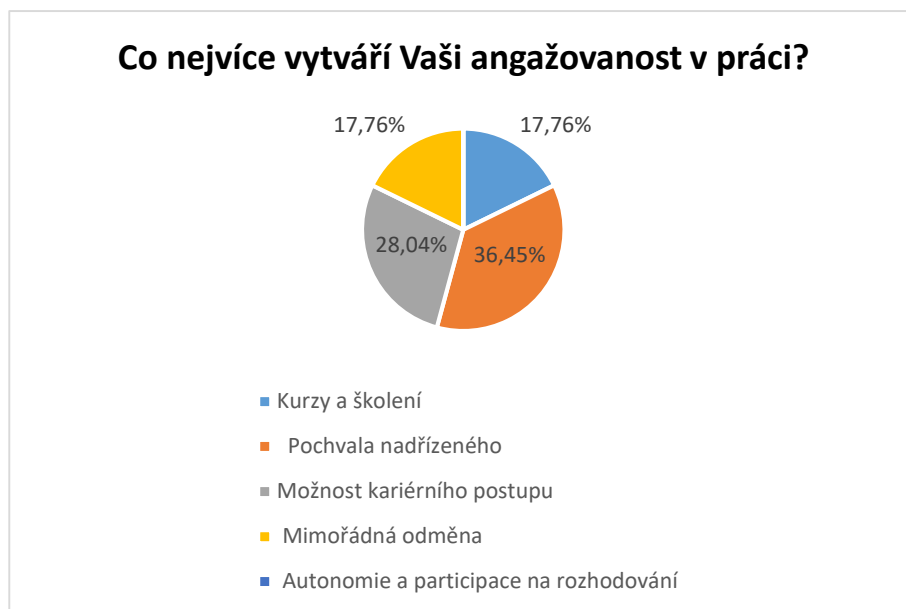
Výše uvedené grafy a tabulka vyvracejí teoretické tvrzení č. 2. Kombinace z označených možností v otázkách 3 a 5 informují, že se většina zaměstnanců sice domnívá, že jsou dostatečně zapojováni do diskuzí o firemních cílech a výsledcích ale zároveň dominantní vzorek dotazovaných dodává, že pokud přichází důležité rozhodnutí, vedení nedává prostor pro vyjádření názoru zaměstnanců. Paradoxně tato zjištění nemají vliv na měřitelnou hodnotu loajality. Pro potřeby výpočtu míry loajality byly jako vyhovující otázky, ve smyslu optimální míry loajálnosti zaměstnance vůči zaměstnavateli uznány možnosti „souhlasím“ a „spíše souhlasím“. U obou výše zmiňovaných otázek, přesto respondenti označili nadpoloviční tvrzení tyto dvě možnosti. U otázky č. 3 se jednalo o celkově o 71 zaměstnanců (66,35%) a u otázky č. 5 celkově 74 zaměstnanců (69,15%). Zajímavostí je, že ve smyslu naprostého souhlasu s loajalitou k zaměstnavateli se častěji vyjadřovali zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok. Autorka této práce si vysvětluje tento fakt tím, že většina zaměstnanců dělnických profesí zkoumané firmy zřejmě nemá potřebu mít možnost zasahovat do rozhodování. Rovněž pro ně je frekvence informovanosti 1x za kvartál dostačující.

Teoretické tvrzení číslo 2 bylo vyvráceno.

Teoretické tvrzení č. 3: Manažerský způsob hodnocení zaměstnance a mezilidské vztahy na pracovišti jsou dominantním faktorem spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců.

Pro potvrzení / vyvrácení tohoto tvrzení byly sestaveny otázky č. 6,7 a tvrzení č. 11 ve znění:

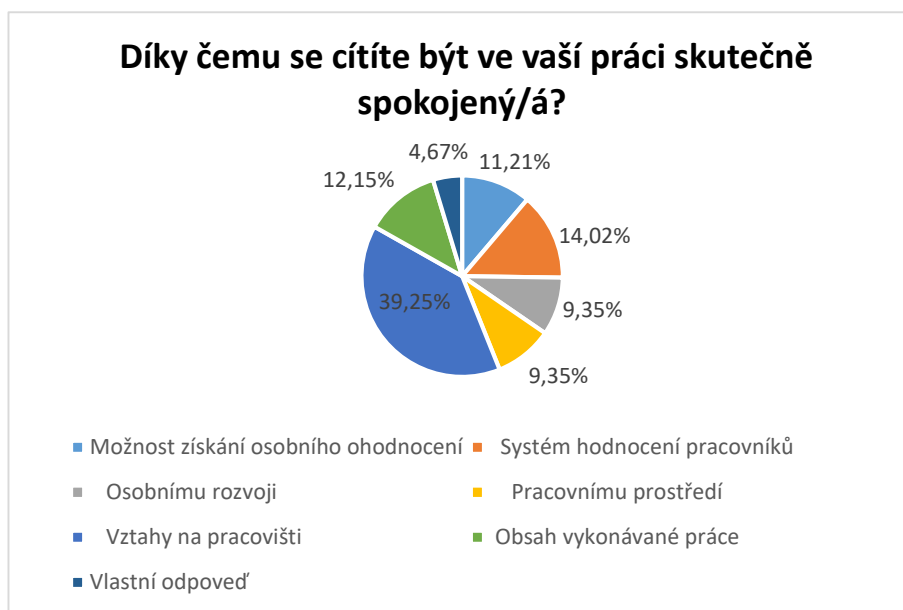
- Co nejvíce vytváří Vaši angažovanost v práci?
- Díky čemu se cítíte být ve vaší práci skutečně spokojená?
- Ve společnosti ke mně přistupují jako k opravdovému partnerovi.



Obrázek 17: Graf angažovanosti v práci

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 107 dotazovaných respondentů u otázky č. 6 dotazující se na angažovanost v práci nejvíce dotazovaných označilo možnost „pochvala nadřízeného“. Celkově se jednalo o 39 zaměstnanců (36,45%). Druhou nejčastější odpovědí byla varianta „možnost kariérního postupu“ jednalo se 30 zaměstnanců (28,04%). Třetí nejčastější odpovědí byla varianta „kurzy a školení“ 19 dotazovaných (17,76%). Čtvrtou nejčastěji zodpovězenou variantou byla možnost „mimořádná odměna. Celkový počet 19 respondentů (17,76%). Varianty „autonomie a participace na rozhodování“ a možnost „vlastní odpověď“ nevyužil žádný z dotazovaných. Grafické zobrazení angažovanosti zaměstnanců v práci je vidět na obrázku č. 17.



Obrázek 18: Graf spokojenosti v práci

(Zdroj: vlastní zpracování)

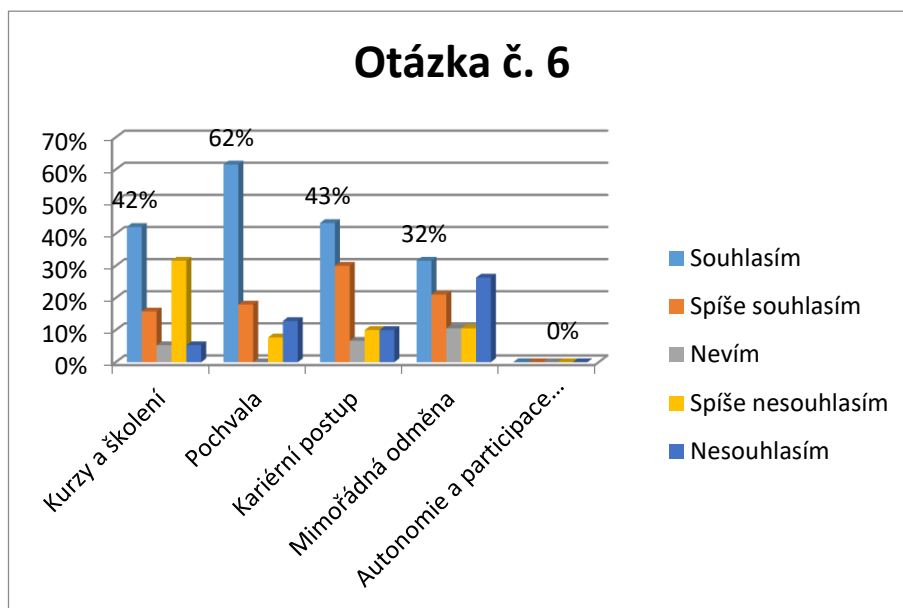
V otázce číslo 7 dotazující se na spokojenost zaměstnanců v práci byla nejčastěji kvitována varianta „Vztahy na pracovišti“ celkově 42 dotazovaných (39,25%). Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „systém hodnocení pracovníků“ 15 odpovědí (14,02%). Třetí nejčastější odpovědí byla varianta „Obsah vykonávané práce“ celkově 13 odpovědí (12,15%). Čtvrtou nejvíce zastoupenou odpovědí byla varianta „možnost získání osobního ohodnocení“. Celkový počet respondentů byl 12 (11,21%). Možnosti „osobnímu rozvoji“ a „pracovní prostředí“ byly zastoupeny shodně 10 odpověďmi (9,35%). U této otázky zaměstnanci využili i možnost vlastní odpovědi kde shodně vyzvedli osobu vedoucího składu jako důvod spokojenosti. Celkově se jednalo o 5 odpovědí (4,67%). Na grafu č. 18 můžeme vidět jednotlivé zastoupení odpovědí.

Tabulka 5: Faktory vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci a faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s prací

Odpovědi k otázce č. 6 – faktory vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci							
Míra loajality (tvrzení č. 11)	Kurzy a školení	Pochvala	Kariérní postup	Mimořádná odměna	Autonomie a participace na rozhodování		
Souhlasím	8	24	13	6	0		
Spíše souhlasím	3	7	9	4	0		
Nevím	1	0	2	2	0		
Spíše nesouhlasím	6	3	3	2	0		
Nesouhlasím	1	5	3	5	0		
Odpovědi k otázce č. 7 – faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s prací							
Míra loajality (tvrzení č. 11)	Osobní ohodnocení	Hodnocení pracovníků	Osobní rozvoj	Pracovní prostředí	Vztahy na pracovišti	Obsah práce	Vlastí odpověď
Souhlasím	5	5	2	4	23	6	4
Spíše souhlasím	3	4	4	2	11	3	1
Nevím	2	1	1	1	3	0	0
Spíše nesouhlasím	2	2	2	3	4	1	0
Nesouhlasím	0	3	1	0	1	3	0

(Zdroj:vlastní zpracování)

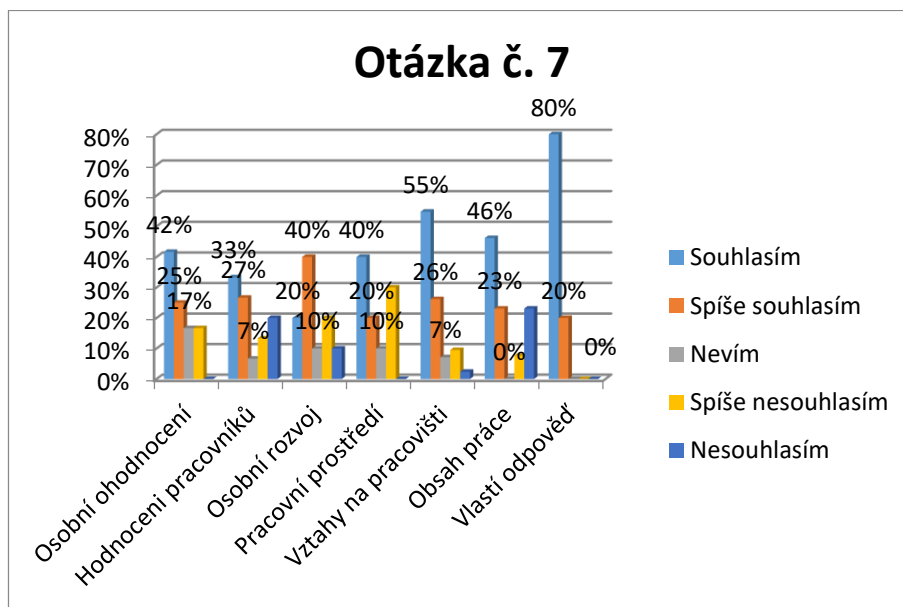
Tabulka č. 15 vyhodnocuje kombinaci sady otázek a tvrzení na faktory, vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci a jejich vliv na loajalitu. Dále je možné zde sledovat, které faktory ovlivňují nejvíce spokojenost zaměstnanců s prací a jejich vliv na míru loajality.



Obrázek 19: Graf faktory vytvářející angažovanost zaměstnanců k práci

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 19 zachycuje souvislosti mezi kombinací odpovědí na zdroje angažovanosti zaměstnanců v práci a jejich mírou loajality. Z obrázku je zřejmé, že nejvyšším faktorem působícím na angažovanost zaměstnanců je pochvala nadřízeného zaměstnance. Obrázek rovněž prokazuje, že tento faktor má velmi pozitivní vliv na míru loajality zaměstnanců a potvrzuje názory citovaných autorů z teoretické části této diplomové práce.



Obrázek 20: Graf faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců s prací

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 20 zachycuje souvislosti mezi kombinací odpovědí na faktory spokojenosti zaměstnanců s prací a jejich vlivem na loajalitu. V tomto případě taktéž prokazuje, že spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich loajalitu.

Výše uvedené grafy a tabulka potvrzují teoretické tvrzení číslo 3 u otázek 6 a 7 rovněž byly do výpočtu míry spokojenosti angažovanosti započteny odpovědi „souhlasím a „spíše souhlasím“. U otázky číslo 7 celkově 74 respondentů (69,15%) vybralo možnosti, že se cítí být organizaci skutečným partnerem. Rovněž u otázky č. 7. zkoumající skutečné důvody spokojenosti zaměstnanců ve společnosti uvedlo 77 dotazovaných (71,96) souhlasné stanovisko s tvrzením, že se cítí být partnerem společnosti.

Teoretické tvrzení číslo 3 bylo potvrzeno.

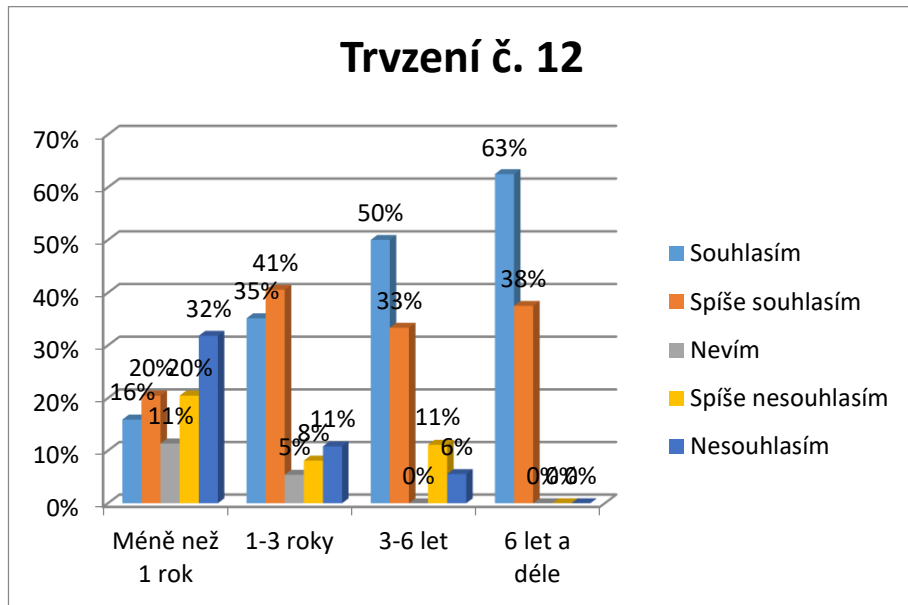
Z výše uvedeného dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou velmi loajální a míra spokojenosti je také v optimální hladině. Při zpracování dotazníků, bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří setrvávají ve společnosti delší čas, než 1 rok jsou společnosti více loajální. Autorka práce si to vysvětluje častějším setkáním se s prvky firemní kultury, která na zaměstnance má šanci častěji působit. Toto tvrzení lze demonstrovat na tabulce níže:

Tabulka 6: Počet odpracovaných let ve firmě

Odpovědi k otázce č. 9 – počet odpracovaných let ve firmě				
Míra loajality (tvrzení č. 12)	Méně než 1 rok	1-3 roky	3-6 let	6 let a déle
Souhlasím	7	13	9	5
Spíše souhlasím	9	15	6	3
Nevím	5	2	0	0
Spíše nesouhlasím	9	3	2	0
Nesouhlasím	14	4	1	0
Odpovědi k otázce č. 9 – počet odpracovaných let ve firmě				
Míra porozumění (tvrzení č. 4)	Méně než 1 rok	1-3 roky	3-6 let	6 let a déle
Souhlasím	11	18	7	7
Spíše souhlasím	14	12	9	1
Nevím	3	1	0	0
Spíše nesouhlasím	9	4	1	0
Nesouhlasím	7	2	0	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

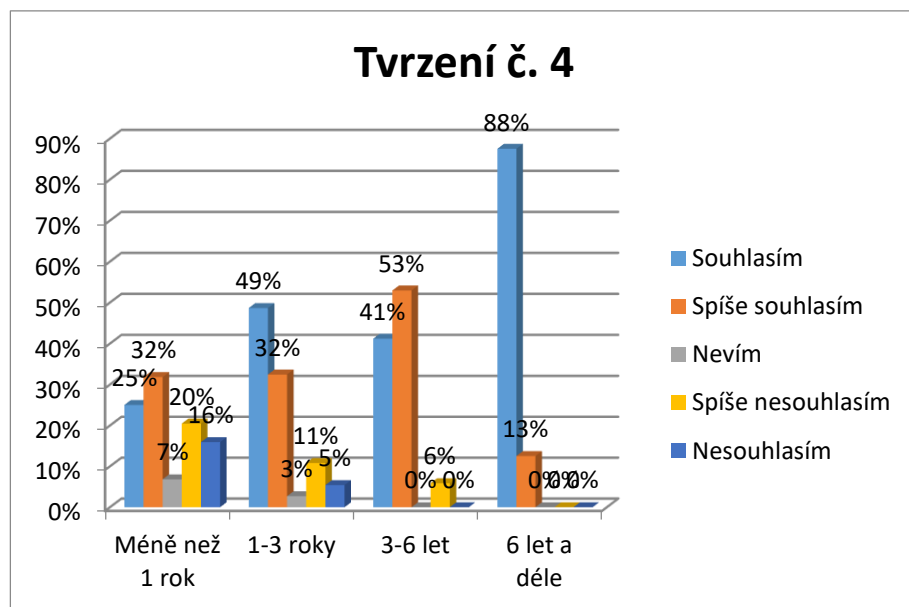
Tabulka č. 6 vyhodnocuje kombinaci sady otázek na počet odpracovaných let a vliv tohoto časového hlediska na míru loajality a míru porozumění zaměstnanců.



Obrázek 21: Graf odměny za loajalitu zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 21 zachycuje souvislosti mezi počtem odpracovaných let jejich vlivem na tvrzení č. 12 ve znění „Loajalita zaměstnanců se v organizaci cení a odměňuje“. Z obrázku vyplývá, že faktor času pozitivně ovlivňuje souhlasné stanovisko zaměstnanců na toto tvrzení.



Obrázek 22: Graf naslouchání potřebám zaměstnancům

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 22 zachycuje souvislosti mezi počtem odpracovaných let jejich vlivem na tvrzení č. 4 ve znění „Nadřízený umí naslouchat mým potřebám“. Z obrázku vyplývá, že odpracované roky rovněž pozitivně ovlivňují názor zaměstnanců na vyřčené tvrzení.

Grafy a tabulka znázorňují, že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, než 1 rok jsou více loajální, než zaměstnanci kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok. Tuto úměru lze vysledovat u tvrzení jak vnímavý je vedoucí zaměstnanec a dokáže identifikovat potřeby svých podřízených. Z výše uvedeného dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou velmi loajální a míra spokojenosti je také v optimální hladině. Při zpracování dotazníků, bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří setrvávají ve společnosti delší čas, než 1 rok jsou společnosti více loajální. Autorka práce si to vysvětluje častějším setkáním se s prvky firemní kultury, která na zaměstnance má šanci častěji působit.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Pro účel návrhu na změny ve zkoumané společnosti autorka identifikovala následující aspekty podnikové kultury, které nejvíce ovlivňují prvky řízení lidských zdrojů. Tyto závěry získané při dotazníkovém šetření souhlasí s rovněž s názory citovaných odborníků v teoretické části této diplomové práci. Nosná zjištění pro tvorbu doporučení jsou:

- informovanost zaměstnanců o podnikových cílech a vhodně volená forma jejich komunikace prokazatelně ovlivňuje loajalitu a ztotožnění zaměstnanců s jejich cíli;
- pracovní prostředí a mezilidské vztahy jsou dominantním faktorem spokojenosti zaměstnanců;
- zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok, jsou ke společnosti více loajální a spokojení se zaměstnavatelem.

Na základě získaných personálních podkladů od vedení společnosti, jejich směrnic a dalších firemních dokumentů bylo zjištěno slabé místo v absenci personálního systému, který by umožňoval pružně reagovat na dotazníkové zjištění. Vzhledem k tomu, že se společnost aktuálně setkává s problémem stárnutí zaměstnanců a jejich častým odchodem na penzi navrhuje autorka této diplomové práce zavést nový personální systém jakýsi „online-STRÁŽCE“, který bude reagovat na následující výzvy:

- Práce s nováčky (seznámení s pracovním prostředím, adaptace, pravidelný kontakt s vedoucím zaměstnancem, nastavování cílů a jejich vyhodnocování).

- Identifikace a práce s talenty (najít včas vhodné talenty a nastavit proces jejich kariérního postupu).
- Změna firemní rétoriky na jazyk tzv. generace „Z“ (zavedení flexibilní pracovní doby, maximální podpora práce z domova, podpora volnočasových aktivit zaměstnanců, firemní vzdělávání).
- Práce s dlouhodobými zaměstnanci a možnost jejich zapojení do rozhodovacích procesů.
- Práce s vedoucími zaměstnanci (jejich vzdělávání a rozvoj).
- Vytvoření jakési síně slávy (sdílení příběhů úspěšných zaměstnanců a zaměstnanců, kteří odešli do penze, pravidelný kontakt „hrdinů“ s „řadovými zaměstnanci“).
- Pravidelné nastavování ročních cílů a jejich vyhodnocování.

Pro podporu implementace systému „online-STRÁŽCE“ je nutné získat podporu jednatelů společnosti, jelikož autorka předpokládá náklady spojené s nákupem softwaru a jeho spuštěním. Dále nasazení vyžaduje podporu celého personálního útvaru společnosti, aby byl systém naplněn daty a od prvního spuštění efektivně sloužil. Tento systém pomůže s propojením firemní kultury a konkrétních zaměstnanců. Zaměstnanci budou včas informováni o změnách, v případě změn je možné zjistit názor zaměstnanců prostřednictvím on-line dotazníků, nebo je možné se zaměstnanci sdílet významná firemní data či životní jubilea zaměstnanců. Výzvou pro vedoucí zaměstnance bude naučit s tímto systémem pracovat všechny své podřízené a podpořit tak úspěšnou realizaci projektu.

4.2 Shrnutí výsledků a doporučení se třemi HR specialisty

Autorka práce oslovila tři HR specialisty a požádala je o on-line video rozhovory. Důvodem této aktivity bylo ověření správnosti doporučení na základě výsledků dotazníků.

Manažeři obdrželi dopředu tři otázky, na které odpovídají:

- 1) Považujete navržené řešení za ideální v současné situaci na pracovním trhu?
- 2) Domníváte se, že navržené řešení povede ke zvýšení loajality, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců?
- 3) Souhlasíte s tvrzením, že je klíčové zaměření HR oddělení na nováčky a jejich správné „nalodění“ do firmy?

Mgr. Tomáš Ulrich – jednatel společnosti Premium Gate s.r.o. (společnost působí v oborech účetnictví, ekonomické poradenství, personální poradenství a audit).

- 1) Na první ze tří otázek odpovídá, že řešení je nezbytné a zavedení elektronického on-line personálního systému mělo přijít mnohem dříve. *„Zavádění on-line nástrojů pro HR manažery v současné době nevnímám pouze jako náskok, před konkurencí ale životně důležitou, nepostradatelnou součástí firemního řízení“.*
- 2) Na druhou otázku manažer odpovídá, že svým zákazníkům v oblasti personálního poradenství vysvětlují, aby si představili práci s loajalitou jako jakýsi „teploměr“. Aby teplota stoupala do kladných hodnot, je potřeba nastavit neustálý proces jak firemní kulturu dostávat zaměstnancům pod kůži. Nestací pouhé sepsání cílů a jejich „vystavení na intranetu“ toto možná dostačovalo na začátku nového století. **Se zaměstnanci je potřeba se setkávat, využívat moderní nástroje a neustále se pouštět do nových diskuzí.** Toto je největší výzva vše moderních personalistů.
- 3) Manažer odpovídá, že česká populace stárne a trh přichází lidé z generace „Z“ tito zaměstnanci mají „jiné smýšlení“ neuspokojí je pouze mzda a benefity. Po zaměstnavateli vyžadují pracovní flexibilitu a náležitou péči. **Zájem o nováčky a provedení procesem adaptace je časově náročná investice, která ale přináší žádaný výsledek, pokud je proces správně a nastaven.**

Ing. Petra Dubská – ředitelka lidských zdrojů společnosti HEFAISTOS spol. s.r.o. (společnost působí v oblasti uměleckého kovářství a zámečnictví).

- 1) Manažerka souhlasí s navrženým řešením. Popisuje, že v období mezi lety 2018-2020 implementovali do společnosti obdobný HR nástroj. Po zavedení se jim povedlo zvýšit tyto klíčové hodnoty.
- 2) Manažerka, odpovídá, že nástrojem pravidelně „měří“ tyto hodnoty, přičemž prokazatelně rostou. Navíc toto mělo vliv i na snížení fluktuace zaměstnanců společnosti.
- 3) Manažerka s tvrzením souhlasí. Z vlastní zkušenosti vypráví, že jejich firma získává umělecké kováře v rámci projektu úřadu práce projekt „Ukrajina“. *„Často k nám do firmy přichází velmi mladí lidé navíc s jazykovou bariérou. Jejich adaptace a začlenění vnímám jako největší misi našeho HR oddělení“.*

Mgr. Marta Bařinková, key account manařer ve společnosti LMC s.r.o. (společnost podniká v oblasti on-line personálního marketingu, personálního poradenství a vzdělávání provozuje portály jobs.cz, práce.cz a seduo.cz)

- 1) Navrženou strategii manařerky považuje za správnou. Potvrzuje, že při každodenním styku se zákazníky společnosti LMC se svými zákazníky na denní bázi řeší obdobné systémy a doplňuje, že by při realizaci tohoto projektu nemělo být opomenuto na firmní vzdělávání zaměstnanců, tak aby si sami mohli volit oblast svého rozvoje.
- 2) Na druhou otázku odpovídá, že na základě jejich zkušeností a provedených několika desítek výzkumů v této oblasti, **vhodným HR systémem lze prokazatelně ovlivnit tyto pro firmu žádoucí hodnoty.**
- 3) Na třetí otázku odpovídá, že celý personální svět, řeší práci s nováčky a mladými lidmi. Je správné se jim věnovat, neboť ve druhé dekádě století budou dle jejich odhadů představovat „většinu zaměstnanců“ dostupných na pracovním trhu. **Kdo chce být úspěšný, musí toto zvládnout na jedničku.**

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou firemní kultury a jejího vlivu na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Tato problematika je v současné době velmi aktuální, jelikož současná ekonomika překročila práh „nové pandemické doby“ a moderní firmy se opírají o firemní kulturu, což jim pomáhá udržovat požadované klíčové vlastnosti svých zaměstnanců. V roce 2020 došlo k velikému rozmachu on-line prostoru podnikání. O tomto faktu svědčí enormní zisky společností, profitujících na poskytování on-line služeb. Informace o pracovním trhu jsou dostupné, zaměstnanci mají možnost porovnávat nabídky a jejich oslovení konkurenční firmou nikdy nebylo jednodušší. Angažovaní, motivovaní a spokojení zaměstnanci představují pro firmu, konkurenční výhodu a jakousi jistotu v této turbulentní době. Proto firemní kultura je společností jakýmsi „organickým prvkem“, který pozitivně působí na tyto prvky řízení.

Autorka přistoupila k práci teoreticko-empirickým charakterem. Součástí diplomové práce jsou teoretické poznatky v dané problematice, které jsou konfrontovány s reálným prostředím za pomoci kvantitativního a kvalitativního zkoumání. Je využit dotazník a ověřovací rozhovory nad vhodností navrženého doporučení, vyplývajícího z výsledků dotazníků.

Úvodem si autorka stanovila dílčí cíle, které byly při zpracování postupně naplňovány. V teoretické části toto znamená vymezení pojmů souvisejících s termínem firemní kultura. V této teoretické části byly stěžejními poznatky názory renomovaných autorů Nového a Suryňka i zahraničních autorů. Teoretická část práce čtenářům objasňuje, z čeho se skládají prvky firemní kultury a jaký má firemní kultura vliv na vybrané aspekty řízení lidských zdrojů. Autoři literárních publikací jsou ve shodě a považují motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a angažovanost a loajalitu za nezbytné.

Pro realizaci výzkumu v analytické části byly nastaveny cíle, které byly doplněny podpůrnými teoretickými tvrzeními. Dotazníkovým šetřením byla tato teoretická tvrzení potvrzená nebo vyvrácená. Tento postup přispěl k úspěšnému naplnění stanovených cílů analytické části. Výzkumem byly potvrzeny názory z teoretické části, týkající se vlivu informovanosti zaměstnanců. Bylo prokázáno, že správně informovaný zaměstnanec je vůči společnosti více loajální, angažovaný a spokojený. Analytická část se rozchází s teoretickou v názoru, že zapojení zaměstnanců má vliv na loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Výzkum tyto názory ve specifickém prostředí firmy, působící ve stavebnictví neprokázal. Třetím velmi cenným zjištěním bylo potvrzení názorů odborníků citovaných v teoretické části, že mezilidské vztahy na pracovišti představují dominantní faktor spokojenosti zaměstnanců. V závěru, analytické části autorka vydala soubor doporučení společnosti, která reagují na výše interpretovaná zjištění.

Sama autorka je v této společnosti zaměstnána na pozici personalista junior a zpracování dotazníku a jeho vyhodnocení přineslo cenné poznatky pro její budoucí praxi ve firmě. Navržená strategie, byla v rámci „nejlepšího doporučení“ prokonzultována s manažery působících v HR oblasti různých středních a velkých firem.

Diplomová práce dostala splnění všech zadávacích cílů. Vzhledem k tomu, že současná globální ekonomika překračuje období růstu a dají se očekávat ztráty, bude pro firmy existenčně důležité době se přizpůsobit, hledat nová inovativní řešení, proto aby mohli přežít. Státní podpory, které dle názoru autorky do současné doby pouze oddalovali problém, není možné čerpat do nekonečna. Firmy musí sami hledat cesty, způsoby a důvody proč inovovat a firemní kultura, jak vyplývá z teoretické i analytické části při řešení těchto problémů představuje nezastupitelnou roli.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. 3rd edition. London : Kogan Page, 2012. ISBN 9780749465520.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN isbn80-7261-064-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.
- [7] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009.
- [8] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
- [9] COLLINGS, David G., Hugh SCULLION a Paula CALIGIURI. *Global talent management*. 2nd edition. New York, NY: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-71244-7.
- [10] CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow a práce*. Přeložil Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1198-3.
- [11] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1
- [12] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

- [13] DURKIN, D. M. *The loyalty advantage: essential steps to energize your company, your customers, your brand*. New York: AMACOM, 2005.
- [14] *Firemní kultura – stavební kameny firmy*. [online]. [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/firemni-kultura-stavebni-kamenyfirmy.20525.html>
- [15] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073186852
- [16] Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. *Psychologie ve světě práce*. Vydavatelství: Karolinum, 2003, ISBN 80-246-0448-5
- [17] *HR strategie pro příští rok*. Magdaléna Wavle. [online]. [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/jeste-nemate-hr-strategii-pro-pristi-rok-poradime-jak-na-ni>
- [18] CHADAR, Bhawna a Vinod HATWAL, 2018. Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance. *HR Journal* 9.
- [19] Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. (Vyd. 1., 190 s.) Bratislava: Univerzita Komenského
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [21] Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. (2., přeprac. a dopl. vyd., 248 s.) Praha: Grada.
- [22] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
- [23] KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
- [24] KUMAR, D. N. S., SHEKHAR, N. *Perspectives envisaging employee loyalty - a case analysis*. Bangalore: Christ University, 2011.
- [25] LINHARTOVÁ, Dana. *Psychologie pro učitele*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2000. ISBN 80-7157-476-7.

- [26] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [27] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [28] Maslach, Ch., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001, February). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology* [serial online]. Vol. 52, Issue 1,. Dostupné z online databáze: Academic Search Complete, EBSCOhost. ISSN 00664308.
- [29] MASLACH, Christina; LEITER, Michael. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. May 2008, Vol. 93, Issue 3 [cit. 7.5.2012], Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.
- [30] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [31] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning– praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [32] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-x.
- [33] PANDEY, C., KHARE, R. Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2012, roč. 1.
- [34] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [35] POWERS, E. L. Employee Loyalty in the New Millennium. *Academic Journal*, 2000, roč. 65
- [36] REES, Gary a Paul E. SMITH, ed. *Strategic human resource management: an international perspective*. London: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-5586-5.
- [37] REICHHELD, F. F. *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School, 2001.

- [38] ROBINSON, Dilys, Sarah PERRYMAN a Sue HAYDAY, 2004. The drivers of employee engagement. Report-Institute for Employment Studies.
- [39] ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
- [40] *Rosabeth Moss Kanter*. [online]. [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/kanter.aspx>
- [41] Royce, J. (1908). *The philosophy of loyalty*. The Macmillan Company.
- [42] SCHAUFELI, Wilmar B. a Arnold B. BAKKER, 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*.
- [43] Schein, E. H. (1999). *Corporate culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [44] SOLOMON, C. M. The loyalty factor. *Personnel Journal*, 1992, roč. 71
- [45] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
- [46] TALTEIRA, 2016. Angažovanost. *Talterra*. Praha. [online]. [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <http://talterra.cz/blog/angazovanost/>
- [47] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [48] URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [49] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7
- [50] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- [51] WILTON, Nick. [i]Human resource management. [/i] 2.vyd. London: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazníkové šetření	70
---------------------------------------	----

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na analýzu oblastí angažovanosti, spokojenosti a loajality zaměstnanců. Se všemi Vašimi odpověďmi bude nakládáno zcela anonymně a poslouží pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Doba vyplnění je individuální, ale měla by se pohybovat v rozmezí maximálně 10 minut. Předem Vám velmi děkuji za čas, který odpovědím budete věnovat.

Bc. Adéla Švarcová

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Je možnost vybírat i z více možností.

1. Ve kterém dokumentu jsou ve Vaší společnosti shrnuty poslání a hodnoty firmy?

- a) Etický kodex
- b) Strategie firmy
- c) Webové stránky
- d) Nevím
- e) Nejsou sepsány v žádném dokumentu
- f) Vlastní odpověď.....

2. Jak jsou se zaměstnanci komunikovány podnikové cíle?

- a) Prostřednictvím vedoucích zaměstnanců
- b) Prostřednictvím intranetu
- c) Nejsou dostatečně komunikovány
- d) Prostřednictvím firemního zpravodaje
- e) Vlastní odpověď.....

3. Jak často jste zapojován/a do diskusí o firemních cílech a výsledcích?

- a) 1x měsíčně v rámci porad týmů/oddělení
- b) 1x za kvartál při vyhodnocování nastavených cílů
- c) 1x za rok v rámci vyhodnocování strategických cílů
- d) Vedení nás nezapojuje do těchto diskusí
- e) Vlastní odpověď.....

4. Jaký styl leadershipu převládá u Vašeho nadřízeného?

- a) rozdává úkoly a trvá na striktním dodržení

- b) rozdává úkoly a řešení nechává na zaměstnancích (možné najít kompromis)
- c) definujeme si cíle, způsob provedení nechává vedoucí na nás
- d) společně si stanovíme cíle a všichni se můžeme vyjádřit, jak k jejich plnění přispějí
- e) Vlastní odpověď.....

5. Jak jsou ve společnosti zapojováni zaměstnanci do rozhodovacího procesu?

- a) Dostáváme dostatek prostoru vyjádřit svůj názor, pokud se vedení potřebuje rozhodnout
- b) Při rozhodování vedení nedává prostor pro náš názor
- c) Pokud přichází nějaká změna vedení nám zašle dotazník
- d) Vlastní odpověď.....

6. Co nejvíce vytváří Vaši angažovanost v práci?

- a) Kurzy a školení
- b) Pochvala nadřízeného
- c) Možnost kariérního postupu
- d) Mimořádná odměna
- e) Autonomie a participace na rozhodování
- f) Vlastní odpověď.....

7. Díky čemu se cítíte být ve vaší práci skutečně spokojený/á?

- a) Možnost získání osobního ohodnocení
- b) Systém hodnocení pracovníků
- c) Osobnímu rozvoji
- d) Pracovnímu prostředí
- e) Vztahy na pracovišti
- f) Obsah vykonávané práce
- g) Vlastní odpověď.....

8. Vaše pohlaví je:

- a) Muž
- b) Žena

9. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-6 let
- d) 6 let a déle

Tvrzení: (souhlasím, nesouhlasím, škála 1-5)

	Tvrzení	1	2	3	4	5
1.	V práci mám každý den příležitost dělat to, co umím nejlépe.					
2.	Vím, co se ode mne v práci očekává.					
3.	Můj nadřízený mi vysvětlí práci, kterou mám vykonat.					
4.	Nadřízený umí naslouchat mým potřebám.					
5.	Mám pocit, že si mě mí nadřízení cení.					
6.	Plně se ztotožňuji s hodnotami, o které se opírá naše společnost.					
7.	V případě osobních problémů se mohu spolehnout na své kolegy, nadřízené.					
8.	Své pracovní zkušenosti sdílím s ostatními spolupracovníky.					
9.	Mám k dispozici materiál i vybavení, které potřebuji, abych svou práci mohl dělat dobře.					
10.	Lidé jsou informováni o změnách ve společnosti včas.					
11.	Ve společnosti ke mně přistupují jako k opravdovému partnerovi.					
12.	Loajalita zaměstnanců se v organizaci cení a odměňuje.					
13.	Rozumím naší strategii a roli, kterou musím hrát na cestě k dosažení úspěchu.					
14.	Organizace dobře naslouchá a rychle reaguje na feedback (odezvu).					

15.	Za odvedenou práci se cítím být dostatečně finančně ohodnocen/a.					
16.	Svému nadřízenému naprosto věřím.					
17.	Jsem spokojen/a s kvalitou spolupráce se svými kolegy na pracovišti.					