



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

Ústav stavební ekonomiky a řízení

Institute of Structural Economics and Management

Aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku

The current Questions of the firm culture in the Construction company

Diplomová práce

Diploma thesis

AUTOR PRÁCE

Bc. Jiří Brhel

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

SUPERVISOR

BRNO 2022



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Jiří Brhel
Název	Aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2021
Datum odevzdání	14. 1. 2022

V Brně dne 31. 3. 2021

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Buckingham, M., Coffman, C.: Nejprve porušte pravidla
- Muhlfelt, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma aktuálních otázek firemní kultury ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - aktuální otázky firemní kultury v současnosti
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k tématice firemní kultury ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

Abstrakt

Tato diplomová práce si dává za úkol řešit aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku. Cílem je definovat otázky týkající se firemní kultury a následně pomocí výzkumu je zodpovědět. V teoretické části diplomové práce jsou popsány základní pojmy a v následující empirické je pak prováděn samotný výzkum v jednotlivých stavebních podnicích.

Klíčová slova

Firemní kultura, stavební podnik, firemní kultura stavebního podniku, aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku, motivace

Abstract

This thesis sets out to address current issues of corporate culture in a construction company. The aim is to define the questions related to corporate culture and then use research to answer them. In the theoretical part of the thesis the basic concepts are described and in the following empirical part the actual research is conducted in the individual construction companies.

Keywords

Firm culture, construction company, firm culture of construction company, the current questions of the firm culture in the construction company, motivation

Bibliografická citace

Bc. Jiří Brhel *Aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku*. Brno, 2021. 86 s., 10 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení o shodě listinné a elektronické formy závěrečné práce

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 14. 12. 2021

	Bc. Jiří Brhel autor práce
--	-------------------------------

Prohlášení o původnosti závěrečné práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Aktuální otázky firemní kultury ve stavebním podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 14. 12. 2021

Bc. Jiří Brhel
autor práce

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za odborný dohled, milý přístup a motivaci při vypracovávání této diplomové práce. Zároveň bych také rád poděkoval své rodině a nejbližším přátelům za podporu a trpělivost v době studia.

Obsah

1 Úvod	10
2 Teoretická část	10
2.1 Stavební podnik.....	10
2.1.1 Charakteristika stavebního podniku	10
2.1.2 Rysy stavebního podniku	11
2.1.3 Vlivy na stavební podnik	12
2.2 Specifika stavebnictví	14
2.3 Podnikové řízení.....	15
2.3.1 Leadership (vedení) vs Management (řízení)	15
2.4 Podniková identita	15
2.4.1 Identita podniku.....	15
2.4.2 Složky identity	15
2.5 Motivace	16
2.5.1 Definice motivace	16
2.5.2 Druhy motivace	16
2.5.3 Odměňování zaměstnanců	17
2.6 Firemní kultura	18
2.6.1 Definice firemní kultury	18
2.6.2 Typy firemní kultury	18
2.6.3 Vytváření firemní kultury	20
2.6.4 Prvky firemní kultury	20
2.6.5 Generace baby boomers	21
2.6.6 Generace X.....	21
2.6.7 Generace Y.....	21
2.6.8 Generace Z.....	22
3 Empirická část	22

3.1	Zvolená metodologie.....	23
3.2	Dotazníkový průzkum	24
3.3	Výzkumné otázky	24
3.4	Řízené rozhovory	29
3.5	Výsledky dotazníkového šetření	29
3.6	Výsledky řízených rozhovorů.....	74
4	Dílčí závěry a doporučení	76
5	Závěr.....	81
6	Seznam použitých zdrojů	82
7	Seznam obrázků	83
8	Seznam příloh	86
9	Přílohy	87

1 Úvod

Téma své diplomové práce jsem si nevybral náhodou. Už pár let se zajímám o témata spojená s osobnostním rozvojem a fungováním firem ve všech odvětvích. Firemní kultura stavebního podniku na mě působí jako atraktivní téma. Ať už se nacházíme v oboru stavebnictví, strojírenství, rychlého občerstvení, nebo jiných průmyslových odvětvích, firemní kultura hraje důležitou roli pro rozvoj firem zejména ve stavebnictví.

V rámci diplomové práce, bych chtěl především rozebrat můj pohled na firemní kulturu a její důležitost. Dosud jsem neměl možnost své myšlenky, názory a postoje, které jsem si utvářel v průběhu četby literatury spojené s rozvojem firem, vyložit na papír a provést na jejich základě výzkum. Samotný výzkum bude řešen v empirické části, kde budu rozebírat mé vlastní výzkumné otázky, které se v mé hlavě utvářely za posledních několik let studií na vysoké škole. Cílem empirické části bude porovnat malý, středně velký a velký stavební podnik pomocí výzkumu. Na základě tohoto výzkumu si ověřím, zda mé výzkumné otázky se shodují s realitou a směrem, kterým se stavební podniky ubírají.

Budeme začínat teoretickou částí, kde si rozebereme základní terminologii firemní kultury a její prvky. Zároveň porovnáme i firemní kulturu firem, které působí v jiných odvětvích a jaký by mělo dopad zavedení těchto prvků firemní kultury do stavebnictví. Na tomto základě si definujeme jednotlivé výzkumné otázky, se kterými budeme dále pracovat.

2 Teoretická část

2.1 Stavební podnik

2.1.1 Charakteristika stavebního podniku

Stavební projekty (činnosti) mají oproti jiným průmyslovým projektům některé jedinečné rysy. Stavebnictví je jedinečným průmyslovým odvětvím s vlastními komplikacemi, které zahrnuje více zúčastněných stran a agentur. Je závislé na dodavatelích a sezónní pracovní síle a má četné vazby na jiná průmyslová odvětví. Produktivita a bezpečnostní rizika jsou pro toto odvětví specifická. Stavebním podnikem, tak můžeme označit společnost vystupující jako právnická osoba působící ve stavebnictví jako dodavatel či zhotovitel. Nejčastější právní formy mezi malými stavebními podniky jsou společnosti s ručením omezeným, u větších poté akciové společnosti. Cílem každému podniku je co nejefektivněji zhodnotit vložený kapitál. V případě, že společnosti zanikají nebo vznikají řídí se dle obchodního zákoníku [1].

2.1.2 Rysy stavebního podniku

Rysy stavebních podniků můžeme rozdělit do následujících kategorií [2] [3]:

- **Výrobně-technické:**

Konvenční představa stavebnictví je spojením řady manuálních a polo manuálních činností. Toto pojetí je značně zavádějící. Dnešní stavební projekty jsou vysoce technologicky vyspělé, vysoce mechanizované a komplexní. Typický stavební projekt se vyznačuje spotřebou mnoha druhů materiálů, rozmanitostí nástrojů, zařízení, provozů a strojů pracujících v tandemu, několika různými zadavateli, velkými i malými, subdodavateli, drobnými dodavateli, prodejci a dodavateli, specialisty na danou oblast, konzultanty, vedoucími a manažery, z nichž každý má nezávislé organizační uspořádání, účastní se složitých interakcí, pracují ve vzájemné spolupráci, někdy i na "kříž". Kromě tohoto vysoce interaktivního a složitého prostředí na staveništi se současně organizují desítky činností, z nichž každá má různý charakter, mnohé z nich postupně nebo nahodile. Stavební projekt je tak dnes mnohem složitější než jakýkoliv jiný výrobní proces, výroba nebo odvětví služeb.

- **Sociologické:**

Mnoho typů podniků souvisí se všemi třemi odvětvími stavebnictví, bytovým, nebytovým a inženýrským. Například geodetické firmy jsou potřebné pro všechny tři typy projektů. Architektonické a inženýrské firmy jsou rovněž potřebné pro všechny typy stavebních projektů. Mezi další společnosti, které se přímo podílejí na výstavbě (kromě samotných stavebních firem), patří společnosti poskytující inspekční služby, firmy zabývající se řízením projektů a společnosti, které se specializují na vytváření modelů velkých stavebních projektů. K dalším společnostem spojeným s tímto odvětvím patří ty, které zajišťují instalatérské práce, vytápění, centrální klimatizaci, elektroinstalaci, osvětlovací zařízení, výtahy a eskalátory.

Vzájemné vztahy mezi zúčastněnými stranami jsou smluvní povahy. Na staveništi stavebního projektu tedy neexistuje žádná nejvyšší autorita nad všemi vzájemně se ovlivňujícími zúčastněnými stranami. Existují pouze relativní moc a závislost mezi různými smluvními organizacemi. Stavebnictví je proto typickým příkladem složitých mezi organizačních interakcí. Zahrnuje několik zúčastněných organizací, přímých i nepřímých, které ovlivňují celkovou kvalitu a produktivitu na staveništi, a přitom nejsou nikomu odpovědné. Každá konkrétní organizace nahlíží na projekt ze své úzké a specifické perspektivy. Vlastník by kladl důraz na přísnou finanční kontrolu, aby bylo dosaženo optimální kvality s co nejnižšími výdaji. Prioritou stavbyvedoucího by bylo striktní dodržování harmonogramů nákladů, času a kvality, architekt bude mít na zřeteli především estetiku a krásu, zatímco projektant stavby bude klást důraz na bezpečnost, jednoduchost a

proveditelnost. Zhotovitel stavby bude chtít zvýšit svůj výkon a produktivitu i na úkor kvality a bezpečnosti na staveništi. Tedy při každém vzájemném působení různých zúčastněných stran na staveništi je potenciální oblast náchylná ke konfliktům. Tyto úplné a konfliktní interakce tolika různých a nezávislých organizací budou mít dalekosáhlý a hluboký vliv na kvalitu, produktivitu a pracovní prostředí na staveništi.

- **Organizační:**

Stávající organizační uspořádání většiny stavebních organizací jak ve veřejném, tak ve vládním a soukromém sektoru není navrženo tak, aby zvládlo tak vysoce závislé a konfliktní prostředí na stavebním projektu. Lze konstatovat, že stavebnictví se všemi svými nejistotami, vysokými riziky a složitostmi zůstane vždy nejnáročnější. Je to náročná i nebezpečná profese. Je to nelítostný podnik vyžadující vysoce kreativní a inovativní lidské zdroje se zkušenostmi, někdy získanými za velkou cenu. Je velká škoda, že se na něj většina státních úřadů a široká veřejnost dívá s nedůvěrou, protože nedokážou ocenit velkou míru nejistot spojených s vysoce rizikovým a konkurenčním prostředím.

- **Ekonomické:**

Funkční finanční pokrytí samostatného stavebního podniku z vlastních zdrojů je pro tržní prostředí charakteristické.

2.1.3 Vlivy na stavební podnik

Vlivy působící na stavební podnik ať už přímé či nepřímé můžeme kategorizovat následovně [2]:

Nepřímé:

- **Politické:**

V politické oblasti hraje ve stavebnictví roli národní politika. Zatímco mnozí političtí představitelé využívají toto odvětví s cílem zatraktivnit se pro veřejnost, jsou i tací, kteří ho využívají k tomu, aby ukázali řešení problémů nebo výzev. Stavebnictví je ovlivňováno politikou přímým i nepřímým způsobem. Pro mnoho politiků platí, že pokaždé, když chtějí povzbudit naši ekonomiku, mnozí vytvářejí předpisy, které se věnují plánům na výstavbu a budování obecně prospěšných staveb. Jak se může zdát, tak zásah politiky do stavebnictví není vždy omezující. Naopak může být prospěšný ať už se jedná o patentové zákony, dotace, nebo státní zakázky.

- **Ekonomické:**

Ekonomika je o penězích, ale také o důvěře. Když je ekonomika pomalá, lidé nemají důvěru půjčovat si peníze na nákup nemovitostí a ani velké stavební společnosti nemají dostatek investic na výstavbu velkých projektů.

Stavebnictví je cyklické odvětví, což znamená, že když se ekonomice daří, je to odvětví, které nabírá na síle. Když se však ekonomika zhorší, větší stavební společnosti mohou utrpět. Pro menší stavební firmy to může být dobrá zpráva; zákazníci nemusí být ochotni investovat do projektů většího rozsahu, ale mohou chtít dokončit menší projekty.

- **Sociální:**

Pro někoho se může zdát jako okrajové téma, nicméně se jedná právě o pracovníky, kteří mají své postoje, hodnoty a potřeby. Díky správnému přístupu k jejich hodnotám, potřebám a postojům může podnik vzkvétat. Podmínkou úspěšného podniku jsou dobré vztahy jak na pracovišti, tak i mimo něj, ať už se jedná o vztahy s obchodními partnery, nebo veřejností.

Přímé:

- **Konkurence:**

Konkurence přímo ovlivňuje každý stavební podnik. Kdo chce držet krok musí rychle reagovat na změny trhu, požadavky klientů, a hlavně na konkurenční podniky ve svém odvětví. Velký podnik nebude mít příliš velkou konkurenci v novém začínajícím podniku, tak jako malý podnik nebude mít konkurenci ve velkém mezinárodní firmě, protože malý podnik na jeho počátku nezvládne stavební zakázku za několik miliard korun, a naopak velký podnik nebudou zajímat projekty v řádech jednotek milionů korun.

- **zákazníci:**

Hlavní aspekt, podle kterého se veškeré podniky a stavební trh ubírá. Cílem dokončené zakázky je uspokojení potřeb zákazníka, který rámcově určuje směr. Cílem každého stavebního podniku by měla být správná analýza budoucí poptávky zákazníků a dostat se tak před konkurenci.

- **Dodavatelé:**

Ve stavebnictví je dodavatel hospodářský subjekt, s nímž je uzavřena smlouva v rámci dodávky stavebního materiálu. S dodavateli je uzavřena smlouva o poskytování fyzických dodávek, jako je zboží, materiál, zařízení apod. Cena materiálu udávána dodavatelem a vývojem trhu má přímý vliv na to, kolik společnost stojí realizace zakázky. Vyšší náklady na suroviny povedou k vyšším nákladům na výrobu. Pokud společnost najde levnějšího dodavatele, může to vést ke zvýšení zisku.

- **Věřitelé:**

Ve většině případů stavební firmy potřebují věřitele. Málokterý stavební podnik má vlastní finance na financování celé stavební zakázky.

- **Trh práce:**

Potřeba mít na stavbě kvalifikované pracovníky je tak vysoká, že v současnosti je na trhu nedostatek kvalifikované pracovní síly. V současné době firmy sahají do zahraničí pro kvalifikovanou pracovní sílu za nižší náklady než v České republice. Nicméně v posledních letech (2019 a 2020) došlo v celém k uzavření hranic z důvodu obav z nákazy virem COVID-19 a naprostá většina zahraničních pracovníků se vracela zpět do svých zemí. V tomto období byl naprostý nedostatek řemeslných pracovníků, což zapříčinilo zvýšení jejich hodinové mzdy až na dvojnásobek oproti předchozím rokům.

2.2 Specifika stavebnictví

Charakteristiku stavebnictví lze rozdělit podle produkce, její velikosti, charakteru poptávky po stavební produkci, povahy stavebních prací, rozmanitosti stavebních technologií a struktury odvětví.

Charakteristickým znakem stavební produkce jsou nehybné výrobky – tedy stavební objekty, jako jsou budovy, silnice, železnice atd. Zaměstnanci a veškerá stavební technika potřebná pro výstavbu se přemísťuje v závislosti na tom kde je zrovna potřeba.

Vyžaduje také další průmyslová odvětví, která je podporují, a přispívá k hrubému domácímu produktu země. Ostatní průmyslová odvětví jsou specifická oproti stavebnictví v tom, že jejich výrobní proces se neustále opakuje dokola (např. strojírenství), ve stavebnictví je každá jedna stavba rozdílná oproti předchozí a následující. To vyžaduje neustálé řešení nově vznikajících problémů přímo na stavbě i mimo ni, což zasahuje do celkové produkce jak časově, tak i finančně [2] [3].

Poptávka po stavebnictví je různého druhu a velikosti. Budou existovat různé lokality, různé zdroje, různé vstupy a různé fáze jejich procesu. I z toho důvodu stavebnictví potřebuje mnoho pracovníků s rozdílnou kvalifikací, ať už se jedná o vysoce kvalifikovanou pracovní sílu nebo méně kvalifikovanou pracovní sílu. Zde vzniká také problém s nedostatečnou výší mzdy. I přesto, že pracovníci jsou téměř většinu svého času mimo domov, jsou jejich mzdy nízké. Z toho důvodu se také najímají zahraniční pracovníci, kteří jsou ochotni za tuto mzdu pracovat. Zde dochází k najímání tzv. sezónních (jaro-podzim) pracovníků, kteří jsou ochotni pracovat, nicméně stavební firmy se zde potýkají s problémy jako je mnohdy jejich nedostatečná kvalifikace a pracovní morálka [2].

2.3 Podnikové řízení

2.3.1 Leadership (vedení) vs Management (řízení)

Často se zaměňuje vedení a řízení. Většina z nás používá tyto dva pojmy obráceně, aniž by to mělo nějaký negativní dopad. Když mluvíme o lídrech, máme obvykle na mysli manažery, a když oslovujeme manažery, myslíme na ně jako na lídry. Ale přestože stejná osoba může být obojím, nemusí tomu tak nutně být [4].

Dobří manažeři nemusí být skvělými lídry – a někteří lídři nemusí mít titul "manažer". Ale abyste měli dobrou firmu a skvělý tým, potřebujete obojí. Jako manažer můžete podporovat členy týmu při jejich každodenní práci a umožnit jim, aby odváděli co nejlepší práci. Jako vedoucí můžete sdílet širší pohled na věc, aby se členové týmu mohli zapojit do celkové vize společnosti. Obě pozice jsou pro efektivní tým a spolupracující pracoviště klíčové [4].

Vedoucí pracovníci pomáhají sobě i ostatním dělat správné věci. Určují směr, vytvářejí inspirativní vizi a vytvářejí něco nového. Vůdčovství spočívá ve vytyčení směru, kterým se musíte ubírat, abyste jako tým nebo organizace "zvítězili"; je dynamické, vzrušující a inspirativní [5].

Přestože lídři určují směr, musí také využívat manažerské dovednosti, aby své lidi hladce a efektivně dovedli ke správnému cíli [5].

2.4 Podniková identita

2.4.1 Identita podniku

Firemní identita je způsob, jakým se společnost prezentuje veřejnosti jak interně, tak externě. Je to způsob, jakým společnost vypadá, chová se a komunikuje [6].

Pomáhá společnosti získat uznání a odlišit se v tržním prostoru a mezi interními zainteresovanými stranami včetně všech zaměstnanců, investorů a partnerů společnosti a externími zainteresovanými stranami včetně zákazníků, spotřebitelů, médií atd [6].

2.4.2 Složky identity

Existují tři hlavní prvky podnikové identity [6]:

- **Firemní komunikace:** firemní komunikace je způsob, jakým společnost komunikuje a předává veškeré informace interně a externě, aby vytvořila příznivý a jednotný obraz ve společnosti ve všech směrech.
- **Firemní design:** firemní design představuje vizuální identitu společnosti. Zahrnuje všechny vizuální prvky společnosti, jako je název, logo, barvy

značky, vizuální prvky značky, slogan atd., které pomáhají vizuálně odlišit společnost od ostatních.

- **Firemní chování:** Zahrnuje etický kodex chování a společenskou odpovědnost podniku, která přináší základní hodnoty a filozofii společnosti. Technicky vzato je chování podniku tím, jak podnik jedná jako jeden subjekt v různých situacích vyvolaných politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, právními a environmentálními faktory.

2.5 Motivace

2.5.1 Definice motivace

Motivace je důvod, proč člověk jedná nebo se chová určitým způsobem. Řídí také ochotu a touhu lidí něco dělat. Když existuje motivace, existuje i nadšení. Motivace je vnitřní jev, tj. je v nás. Pohánějí nás k tomu, abychom se chovali a jednali určitým způsobem. Termín "motivace" může také označovat soubor argumentů nebo faktů, které používáme při podpoře nějakého návrhu. Ve světě podnikání a managementu má motivace specifický význam. Jde o faktory, které podněcují jedince k trvalému pracovnímu nasazení a zájmu o práci [9].

2.5.2 Druhy motivace

Motivační faktory pomáhají lidem prosazovat se při dosahování cíle nebo záměru. Motivace je dvojího druhu [7]:

- **Vnitřní motivace:** vnitřní motivace znamená, že jedinec je motivován zevnitř. Má touhu podávat na pracovišti dobré výkony, protože výsledky jsou v souladu s jeho systémem přesvědčení a hodnot. Hluboce zakořeněná přesvědčení jedince jsou obvykle nejsilnějšími motivačními faktory. Takoví jedinci vykazují běžné vlastnosti, jako je akceptace, zvědavost, čest, touha dosáhnout úspěchu. Výzkum ukázal, že pochvala zvyšuje vnitřní motivaci, stejně tak pozitivní zpětná vazba od vedoucích a spolupracovníků. Vše by však mělo být prováděno s mírou. Pokud se to s některou z nich přehne, je vysoká pravděpodobnost, že jedinec ztratí motivaci.
- **Vnější motivace:** vnější motivace znamená, že motivace jedince je stimulována vnějšími faktory – odměnami a uznáním ze strany okolí. Někteří lidé nemusí být nikdy vnitřně motivovaní a pouze vnější motivace by u nich fungovala tak, aby úkoly splnili. Výzkum říká, že vnější odměny mohou někdy u člověka podpořit ochotu učit se nové dovednosti. Odměny, jako jsou prémie, výhody, ocenění atd. mohou lidi motivovat nebo jim poskytnout hmatatelnou zpětnou vazbu.

I s vnějšími odměnami je však třeba zacházet opatrně. Příliš mnoho čehokoliv může být škodlivé a jako manažer nebo nadřízený musí mít jasno, do jaké míry budete své zaměstnance motivovat k dosažení organizačních cílů.

2.5.3 Odměňování zaměstnanců

- **Předem stanovená sazba:**

V rámci systému časové sazby je odměna přímo spojena s časem, který zaměstnanec stráví na pracovišti. Zaměstnanci jsou placeni pevnou předem stanovenou částkou za hodinu, den, týden nebo měsíc bez ohledu na jejich výkon. Tento systém vede ke kvalitnímu výstupu a je velmi výhodná pro nové zaměstnance, protože se mohou naučit pracovat, aniž by se jim snížila mzda. Tato metoda podporuje jednotu zaměstnanců, protože zaměstnanci určité skupiny, kategorie dostávají stejné platy.

Systém předem stanovené sazby má i některé nevýhody, například vede k přísnému dohledu ze strany vedení, neurčitým nákladům na zaměstnance, nižší výkonnosti zaměstnanců, protože se nerozlišuje mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci, a nižší morálce zaměstnanců [8].

- **Za odvedenou práci:**

Jedná se o metodu odměňování, při níž je odměna vyplácena na základě dokončení úkolu zaměstnancem ve stanoveném termínu. V tomto systému se klade důraz spíše na kvantitu než na kvalitu výstupu. V rámci tohoto systému se stanoví náklady na projekt, který je pak rozdělen zaměstnancům, nebo samotnému zaměstnanci. Při této metodě není potřeba tolik dohlížet na zaměstnance, zda pracují efektivně, proto jsou náklady na produkci nižší. Tento systém zlepšuje morálku zaměstnanců, protože platy přímo souvisejí s jejich pracovním úsilím. Při této metodě je vyšší efektivita práce.

Tato metoda má i některé nevýhody, např. není snadno vypočitatelná, může vést ke zhoršení kvality práce, plýtvání zdroji, menší jednotě zaměstnanců, vyšším výrobním nákladům a nejistotě zaměstnanců [8].

- **Kombinace:**

Jako další systém je kombinace obou výše zmíněných. Zaměstnanec dostává stálý plat, ke kterému je jeho mzda doplněna o proměnlivou složku ve formě odměn za množství splněných úkolů, objemů, projektů atd. Tato kombinace může vést v určitých případech k nižším nákladům na zaměstnance a zvýšení jeho výkonnosti pro firmu.

2.6 Firemní kultura

2.6.1 Definice firemní kultury

Firemní kultura je soubor hodnot, přesvědčení, etiky a postojů, které charakterizují organizaci a řídí její postupy.

Do určité míry lze kulturu organizace vyjádřit v jejím poslání nebo vizi. Mezi prvky firemní kultury patří fyzické prostředí organizace, postupy řízení lidských zdrojů a pracovní návyky zaměstnanců. Firemní kultura se odráží také v míře důrazu kladeného na různé definující prvky, jako je hierarchie, procesy, inovace, spolupráce, konkurence, zapojení komunity a sociální angažovanost [10].

Některé organizace však vytvářejí jedinečné kultury, které se vymykají určitým normám a očekávaným osvědčeným postupům, což je krok, který může tyto organizace definovat jako průkopníky a pomoci jim uspět na trhu [10].

Všechny organizace, ať už se jedná o ziskové společnosti, neziskové subjekty, nebo dokonce vládní agentury, mají svůj vlastní pocit, který lze nazvat firemní kulturou.

2.6.2 Typy firemní kultury

- **Klanová:** klanová kultura je zaměřená na lidi v tom smyslu, že se společnost cítí jako jedna velká šťastná rodina. Jedná se o vysoce kooperativní pracovní prostředí, kde je každý jednotlivec ceněn a komunikace je nejvyšší prioritou. Klanová kultura je často spojena s horizontální strukturou, která pomáhá odbourávat bariéry mezi vedením a zaměstnanci a podporuje možnosti mentoringu. Tyto společnosti jsou akční a přijímají změny, což svědčí o jejich vysoké flexibilitě [11].

Výhody: Klanová kultura se může pochlubit vysokou mírou angažovanosti zaměstnanců a spokojení zaměstnanci dělají spokojené zákazníky. Díky vysoce přizpůsobivému prostředí je v klanové kultuře velká možnost růstu na trhu [12].

Nevýhody: Firemní kulturu rodinného typu je obtížné udržet, když se společnost rozrůstá. Navíc díky horizontální struktuře vedení může každodenní provoz působit nepřehledně a bez směru [12].

- **Adhokracie:** Adhokratické kultury jsou založeny na inovacích. Jsou to společnosti, které jsou na špičce svého oboru – snaží se vyvinout další velkou věc dříve než si kdokoli jiný. Aby toho dosáhly, musí riskovat. Adhokratické kultury si cení individuality v tom smyslu, že jsou zaměstnanci povzbuzováni k tomu, aby mysleli kreativně a přinášeli své nápady. Protože tento typ

organizační kultury spadá do kategorie vnějšího zaměření a diferenciacie, musí být nové nápady vázány na růst trhu a úspěch společnosti [11].

Výhody: Kultura adhokracie přispívá k vysokým ziskovým maržím a proslulosti. Zaměstnanci zůstávají motivováni s cílem překonávat zaběhnuté postupy. Navíc se zaměřením na kreativitu a nové nápady jsou příležitosti k profesnímu rozvoji snadno ospravedlnitelné [12].

Nevýhody: Riziko je riziko, takže vždy existuje možnost, že se nový podnik nevydaří a může dokonce poškodit vaši firmu. Adhokratická kultura může také podporovat soutěživost mezi zaměstnanci, protože tlak na přicházení s novými nápady se zvyšuje [12].

- **Tržní:** Tržní firemní kultura upřednostňuje ziskovost. Vše se hodnotí s ohledem na výsledek hospodaření, každá pozice má svůj cíl, který je v souladu s vyšším cílem společnosti, a mezi zaměstnanci a vedoucími funkcemi je často několik stupňů oddělení. Jedná se o organizace orientované na výsledky, které se zaměřují spíše na vnější úspěch než na vnitřní spokojenost. Tržní kultura zdůrazňuje důležitost plnění kvót, dosahování cílů a dosahování výsledků [11].

Výhody: Společnosti, které se pyšní tržní kulturou, jsou ziskové a úspěšné. Protože je celá organizace zaměřena na vnější prostředí, existuje klíčový cíl, za kterým mohou zaměstnanci stát a na kterém mohou pracovat [12].

Nevýhody: Na druhou stranu, protože je s každým rozhodnutím, projektem a pozicí ve firmě spojeno určité číslo, může být pro zaměstnance obtížné se smysluplně zapojit do své práce a naplnit svůj profesní cíl [12].

- **Hierarchická:** Společnosti s hierarchickou kulturou dodržují tradiční firemní strukturu. Jedná se o společnosti zaměřené na vnitřní organizaci prostřednictvím jasného řetězce příkazů a několika stupňů řízení, které oddělují zaměstnance a vedení. Kromě rigidní struktury zde často existuje i dress code, který musí zaměstnanci dodržovat. Hierarchické kultury mají ustálený způsob jednání, díky čemuž jsou stabilní a nechtějí riskovat [11].

Výhody: Hierarchické kultury, u nichž je prioritou vnitřní uspořádání, mají jasný směr. Existují přesně definované procesy, které uspokojují hlavní cíle společnosti [12].

Nevýhody: Strnulost hierarchických kultur ponechává málo prostoru pro kreativitu, takže se tyto společnosti poměrně pomalu přizpůsobují měnícímu se trhu. Společnost má přednost před jednotlivcem, což nemusí nutně podporovat zpětnou vazbu zaměstnanců [12].

2.6.3 Vytváření firemní kultury

Firemní kultura definuje správný způsob chování v organizaci. Tato kultura se skládá ze sdílených přesvědčení a hodnot stanovených vedoucími pracovníky, které jsou následně sdělovány a posilovány různými metodami, což v konečném důsledku formuje vnímání, chování a porozumění zaměstnanců. Organizační kultura určuje kontext všeho, co podnik dělá. Protože se odvětví a situace výrazně liší, neexistuje univerzální šablona kultury, která by vyhovovala potřebám všech organizací.

2.6.4 Prvky firemní kultury

- **Vize:** Skvělá kultura začíná vizí nebo posláním. Pokud jsou hluboce autentická a viditelně zobrazená, mohou dobrá prohlášení o vizi dokonce pomoci orientovat zákazníky, dodavatele a další zúčastněné strany [10].
- **Hodnoty:** Hodnoty společnosti jsou jádrem její kultury. Zatímco vize vyjadřuje účel společnosti, hodnoty nabízejí soubor pokynů pro chování a myšlení potřebné k dosažení této vize [10].
- **Lidé:** Žádná společnost nemůže vybudovat soudržnou kulturu bez lidí, kteří buď sdílejí její základní hodnoty, nebo mají ochotu a schopnost tyto hodnoty přijmout [10].
- **Historie:** Každá organizace má jedinečnou historii – jedinečný příběh. A schopnost využít tuto historii a vytvořit z ní příběh je základním prvkem vytváření kultury [10].
- **Prostředí:** Místo ovlivňuje hodnoty a chování lidí na pracovišti, ať už jde o geografii, architekturu nebo estetický design.
- **Etický kodex:** Etický kodex je soubor zásad, které mají pomoci zaměstnancům jednat čestně a v souladu s hodnotami firmy. Může popisovat poslání a hodnoty podniku nebo organizace, způsob, jakým mají zaměstnanci přistupovat k problémům, etické zásady vycházející ze základních hodnot organizace a standardy, jež jsou v podniku dodržovány [14].
- **Rituály a Tradice:** Každá organizace má rituály, které utvářejí její kulturu, i když si to neuvědomuje. Rituály posilují žádoucí chování. Počínaje způsobem, jakým vítá nové zaměstnance, až po způsob, jakým oslavuje úspěchy. Rituály na pracovišti jsou víc než jen aktivity, které přinášejí dobrý pocit – ožívují emocionální kulturu. Rituály a tradice jsou jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů firemní kultury.

Záměrně vytvořené rituály výrazně zlepšují výkonnost týmu. Vytvářejí společnou identitu, podněcují emocionální spojení a posilují žádoucí chování [10].

- **Slang:** Firemní slang ať už chceme nebo ne, patří neodmyslitelně ke každé organizaci a nese s ní. Čím více odborné zaměření tím větší šance, že narazíme na slova nebo spojení, kterým nově příchozí zaměstnanec může jen stěží napoprvé porozumět. Firemní slang mnohdy slouží pro efektivnější komunikaci v rámci projektu nebo firmy. Slangová spojení tak často vznikají zaužíváním některých výrazů, které určitá skupina zaměstnanců, nebo vedení neustále opakuje až, se pak stane běžným slovem v jejich aktivním slovní zásobě. Slangové výrazy se také liší napříč firmou. Jiná slova a slovní spojení budou mít zaměstnanci na stavbě a jiná budou mít zástupci obchodního oddělení [11].
- **Vzory (Hrdinové):** Vzor neboli hrdina bývá v organizacích nejčastěji fyzická osoba. Konkrétně jí je buďto zakladatel firmy, nebo vysoce postavený zaměstnanec. Oba jsou pro firmu nositeli tradic, hodnot a jsou osobností, která má být vzorem ideálního chování pro ostatní pracovníky. Vzory neboli hrdiny můžeme nejčastěji zpozorovat u organizací s bohatou historií a vybudovaným renomé mezi ostatními podniky, zde je vliv na zaměstnance největší [13].

2.6.5 Generace baby boomers

Generace baby boomers je termín používaný pro označení osoby narozené v letech 1946 až 1964. Generace baby boomeru tvoří podstatnou část světové populace, zejména ve vyspělých zemích. Jsou také známí jednoduše jako "boomers" a jejich název je odvozen od nebývalého poválečného nárůstu porodnosti, označovaného jako baby boom. Až do roku 2019, kdy prvenství převzali mileniálové. Stále se babyboomers řadí k pracujícím skupinám naší populace [15].

2.6.6 Generace X

Generace X je demografická skupina následující hned po generaci baby boomers a předcházející generaci mileniálů. Jako počáteční rok narození se označuje až polovina 60. let 20. století a jako koncový rok narození konec 70. až začátek 80. let 20. století, přičemž generace je obecně definována jako lidé narození v letech 1965 až 1980. Často se jedná o nezávislé jedince s ambiciózními cíli [15].

2.6.7 Generace Y

Mileniálové, známí také jako generace Y nebo generace Y, jsou demografickou skupinou následující po generaci X a předcházející generaci Z. Počátek 80. let 20.

století je používán jako počáteční rok narození a polovina 90. let až počátek roku 2000 jako koncový rok narození, přičemž generace je obvykle definována jako lidé narození v letech 1981 až 1996, tzn. že během dětství demografické skupiny generace Y došlo v České republice ke zrodu demokracie. Většina mileniálů jsou děti baby boomers a rané generace X [15].

2.6.8 Generace Z

Generace Z, hovorově také známá jako zoomers je demografická skupina, která následuje po mileniálech. Jako počáteční rok narození je polovina až konec 90. let 20. století a jako koncový rok narození počátek roku 2010. Na formování této generace se výrazně podepisují faktory jako probíhající války ve světě, finanční krize atd. Jsou velmi často ovlivněni rychle se rozvíjející společností především v online světě. To často způsobuje zrychlení tempa jejich životů a potřebu mít přístup ke všemu a ihned. Většina příslušníků generace Z jsou děti generace X [16].

3 Empirická část

V empirické části se budeme věnovat srovnání firemních kultur a jejich vnímání u vybraných malých, středně velkých, korporátních podniků a holdingů.

Pro správný, zdravý a efektivní chod firmy, ať už je to v jakémkoliv segmentu, dnes čím dál více pozoruji, jak je důležité mít správně a zdravě nastavenou firemní kulturu. Tato myšlenka mně zaujala při čtení knihy od *Stephen R. Covey- 7 návyků skutečně efektivních lidí*. V této knize samotný autor zmiňuje, jak moc je důležitá firemní kultura a vize firmy, aby neustále dobře prosperovala.

Samotné téma mě zaujalo natolik, že i v běžném životě si začínám více všímat, jak jednotlivé firmy přistupují ve své firemní kultuře, jakým způsobem dodržují interní pravidla, jaký mají přístup ke svým klientům a v konečném důsledku, jak tento celý koncept na mě působí jako na nezaujatou osobu.

Myslím si, že firemní kultura je nesmírně důležitá pro udržení si kvality služby, nebo postupu při jednání s klientelou a pro efektivní expanzi na trhu. V dnešní době se všechny trhy profesionalizují a klienti jsou ochotni si připlatit za kvalitně odvedenou práci. Proto způsoby, kterými firmy fungovaly před dvaceti, možná třiceti lety jsou mnohonásobně méně funkční než novodobé vypracované postupy v jednání s klienty, komunikace na pracovišti, metodice práce s podřízenými, motivování lidí, motivování manažerů. Proto z mého pohledu je v dnešní době více než důležité se zabývat otázkou ohledně firemní kultury.

Z této úvahy pro mě vyplývají na povrch **3 Aktuální otázky firemní kultury stavebního podniku**. Zajisté se téma na firemní kulturu dá uchopit mnoha způsoby

a postupovat tak nespočtem variací. Firemní kulturu můžeme rozdělit na jednotlivé kategorie a zabývat se ve výzkumu například pouze rituály, pracovním prostředím, mezigeneračním rozdílem ve firmě, fluktuací zaměstnanců, komunikaci se zákazníky atd. Nicméně je zde potřeba vyhodnotit, zda firemní kultura je vůbec přínosná a zda se jí stavební podniky mají zabývat a jít více do hloubky. Zda stojí za to investovat čas i prostředky do jejích nefunkčních částí a zaměřovat se na jejich zlepšení. Srovnáním z různých úhlů pohledů a z různých velikostí firem bychom měli být schopni určit v závěru, zda firemní kultura stojí za investici času, pozornosti a financí, nebo ne.

Pojem firemní kultura se stává stále více užívaným pojmem. Otázkou je, jak jeho význam vnímají ve stavebních podnicích o rozdílných velikostech, a hlavně jak jej vnímají zaměstnanci na odlišných pracovních pozicích. Konkrétně se s první výzkumnou otázkou zaměříme na přínos firemní kultury u rozdílně velkých stavebních podniků. Budeme předpokládat výzkumnou otázku: ***Kladou stavební podniky na firemní kulturu dostatečný důraz a jsou si vědomi jejího přínosu?***

Aby naše srovnání bylo kompletní, zahrneme do něj také pohled na problematiku firemní kultury od velkých, korporátních stavebních podniků a holdingů. Předpokládejme, že se o jejich velikost, prosperitu a dlouhodobé fungování zasadila mimo jiné i firemní kultura. Tato úvaha nás zavádí k druhé výzkumné otázce: ***Je firemní kultura důležitý prvek pro správný chod a růst firmy?***

A v neposlední řadě se zaměříme na pohled z řad zaměstnanců a vedení. Konkrétně řečeno nás bude zajímat, jak firemní kultura ovlivňuje úspěch celé firmy na stavebním trhu oproti konkurenci a zda má smysl se na ni dlouhodobě zaměřovat. Tuto poslední výzkumnou otázku jsem si definoval: ***Má smysl firemní kulturu rozvíjet a starat se o ni?***

3.1 Zvolená metodologie

K oslovení potenciálních firem na spolupráci je použito telefonického spojení a e-mailové korespondence. Celkem byly vybrány tři firmy. Každá z nich je zástupcem jedné ze tří kategorií. Dotazníkové šetření je prováděno pomocí anonymních online dotazníků zasílaných na e-maily všech pracovníků v každé firmě za podpory vedoucích, ředitelů a majitelů jednotlivých firem. Následně jsou provedeny osobně řízené rozhovory s vytipovanými pracovníky, kteří byli vybráni za účelem zastoupit vždy jednu ze tří vrstev firmy. Tito zastupující jsou vybíráni podle jejich postavení ve firmě tedy zástupce vrstvy řadových zaměstnanců jako jsou stavební dělník, projektant, obchodní zástupce, přípravař atd., dále zástupce středního a vyššího managementu a jako poslední zastupující jsou vybráni zástupci z řad vedení firmy a majitelů firem.

3.2 Dotazníkový průzkum

Tato část průzkumu je vytvořena za pomoci internetové stránky www.survio.com. Survio je online platforma podporující snadnou tvorbu online dotazníků pro osobní a komerční použití. Výhodou je jednoduchost při vytváření, online zpracování veškerých odpovědí do grafů a snadná editace. Dotazníky se sestávají z uzavřených a otevřených otázek. Celkem jich je sedmnáct. Díky těmto odpovědím, budeme na konci průzkumu schopni potvrdit, nebo vyvrátit výzkumné otázky. Celkový počet všech zodpovězených dotazníků je 76.

3.3 Výzkumné otázky

Otázka č.1: *Jste Muž/Žena?*

Otázka č.2: *Váš věk?*

Otázka č.3: *Jaký počet lidí zaměstnává firma, ve které pracujete?*

První tři otázky budou směřovány na velikost a složení firmy, abychom určili složení jednotlivých zkoumaných stavebních podniků. Z prvních třech otázek pak můžeme vyčíst, o jak velký podnik se jedná, v jakém poměru jsou zde zaměstnání muži a ženy a rozřazení zda se jedná o stavební podnik, kde pracují převážně generace X,Y,Z, nebo jiné. Předpokládáme, že vnímání firemní kultury a požadavky na motivační prostředky a prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují je rozdílné v závislosti na věku respondentů, pohlaví a velikosti firmy.

Tudíž budeme si všímat a porovnávat rozdíly mezi jednotlivými zkoumanými podniky. Uvedeme si příklad pro lepší pochopení významu těchto otázek. Atmosféru a pracovní prostředí z velké části utvářejí zaměstnanci. Cílem managementu a vedení firmy by mělo dodat motivační faktory a prostředky tak, aby podpořili zdravé pracovní prostředí a příjemnou atmosféru pro všechny ve firmě. V závislosti na poměru složení mezi ženami a muži a převažujícího věku zaměstnanců, se budou pravděpodobně motivační faktory lišit. Pokud bude ve složení převažovat ženské pohlaví, pak mezi motivačními faktory se pravděpodobně budou objevovat prostředky na vytvoření podmínek pro dlouhodobé působení žen v podniku, pro vytvoření stability a jistoty ve firmě, jednoduššímu návratu po mateřské dovolené, možnost seberealizace, nebo také uzpůsobení pracovní doby vzhledem k potřebám jejich rodin. Naopak u firem, kde je složení převážně z mužů, pak budou motivační faktory opět zaměřeny na plnění potřeb mužů.

Nebo v případě opačném, pokud bude působit v podniku méně, žen než mužů, tak pomocí motivačních faktorů a prostředků vytvořit prostředí, kde se budou maximálně eliminovat rozdíly v sociálním postavení mezi muži a ženami.

Otázka č.4: *Jakou pozici ve firmě zastáváte?*

Naše čtvrtá otázka je zaměřena na zjištění, z jakých pracovních pozic respondenti odpovídají. Opět bude mít poměrně velký vliv na odpovědi. Pokud bychom brali v potaz výzkum o hierarchii lidských potřeb, který provedl americký psycholog Abraham Maslow. V tomto výzkumu ve 40. letech minulého století Abraham Maslow určuje pětipatrovou pyramidu lidských potřeb, kde na prvním patře jsou potřeby fyziologické – přijímání potravy, vylučování, spánek, ve druhém patře jsou potřeby bezpečí a jistoty, kdy v našem případě se jedná především o jistotu zaměstnání a dostatek finančních prostředků. Třetí patro jsou pak potřeby sociální – lásky a sounáležitosti, čtvrté patro jsou potřeby úcty, respektu a uznání a potřeba seberealizace a osobního růstu pak obývá patro nejvyšší.

Pokud člověk nemá saturovaná dvě nejnižší patra, bude o nich neustále mluvit a nebudou ho zajímat patra vyšší. Pociťovaný nedostatek nebo frustrace na nižší úrovni nám vždy zabrání postupovat výš. Máme-li dvě spodní patra saturovaná, nemáme potřebu o nich hovořit, automaticky přecházíme na vyšší úroveň a zaměřujeme se na kolektiv, uznání a vlastní rozvoj. Jak toto bude zasahovat do výsledných odpovědí?

V případě, že zaměstnanec pracující na pozici, kde finanční ohodnocení je vůči jeho měsíčním nákladům na bydlení a výdajům spotřebu nedostačující, nebo jeho pozice je snadno nahraditelná, pak motivace pro tohoto zaměstnance bude uspokojivá ve formě bonusů, 13. a 14. platu a ostatních výhod spojených se zlepšením platových podmínek a jistoty zaměstnání. Otázkou je, jak dlouho taková motivace je udržitelná, a hlavně jaké prostředí se tímto způsobem pro zaměstnance tvoří?

Naopak u pozic, kde finanční ohodnocení je vyšší, než je průměr profesí ve stavebnictví, poté je dosti pravděpodobné, že tohoto zaměstnance budou motivovat především motivační faktory spadající do nejvyšších třech pater Maslowovy pyramidy lidských potřeb. Mezi ně patří už zmiňované potřeby sociální, tedy potřeba mít dobré vztahy na pracovišti se spolupracovníky, díky tomu se tak vytváří příjemné pracovní prostředí, kde se budou cítit dobře a je velmi pravděpodobné, že výkon zaměstnanců bude hrát ve prospěch firmy.

Pokud stavební podnik, dokáže o svých zaměstnancích dostatečně saturovat první tři patra, poté se u některých jedinců přirozeně probouzí potřeba uznání, seberealizace a chtíč něčeho dosáhnout. V případě, že stavební podnik motivační faktory a jejich vizi uchopí správně, dokáže vhodně zajistit podmínky, aby první tři patra byla dostatečně zajištěná, pak může dlouhodobě profitovat z výchovy svých zaměstnanců, kteří mohou postoupit na pozice leaderů, manažerů a budoucích ředitelů.

Otázka č.5: *Jaký systém, přijímání nových pracovníků, máte ve firmě?*

Možnost odpovědět je třemi způsoby. Nevím, vychováváme si své zaměstnance, nebo dosazením do pozic. Tato otázka je zaměřena na firemní kulturu z hlediska motivace v kariérním posunu. Bude-li mít podnik filozofii ve výchově vlastních zaměstnanců, pak motivační faktory budou především v kariérním růstu a dosažení pozic, které v mnoha případech korespondují s potřebami v Maslowově pyramidě potřeb jako je uznání, osobnostní růst. Bude taktéž záležet na velikosti firmy, její vizi a poslání. Důvodů chtít se posouvat po kariérním žebříčku může být několik. Ovšem nejčastější důvod je kvůli zlepšení osobní finanční stránky, tedy zajištění se v druhém patře potřeb od Maslowa.

Otázka pak zde vyvstává, co se stane, pokud zaměstnanec dosáhne pozice, kde se bude cítit finančně zabezpečen a mít jistotu v jeho osobních financích. Poté přichází na řadu vize, poslání firmy, nebo například možnost se podílet na budoucím vývoji firmy a jeho vedení. Pokud stavební podnik bude mít vizi expandovat, pak je důležité stimulovat motivační stránku svých zaměstnanců jinými způsoby než finančními odměnami formou bonusů, 13. a 14. platů.

Otázka č.6: *Proč pracujete v této firmě?*

Otázka č.7: *Jaké motivační faktory se využívají ve firmě, kde pracujete?*

Otázka č.8: *Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory firmy kde pracujete?*

V této sérii otázek, z obecného hlediska, se zaměříme na důvod, proč zaměstnanci v dané firmě pracují, co je motivuje zde zůstat, jak jsou spokojeni s motivačními faktory, které firma nabízí a jak se liší odpovědi v závislosti na velikosti podniku a jeho demografickém složení. Ve výsledku si pak můžeme všimnout rozdílů, jak jednotlivé firmy využívají motivačních prostředků a faktorů. Z jakého důvodu je využívají, které potřeby u svých zaměstnanců uspokojují a co je zásadní jakým směrem nastavují jejich myšlení. V případě, že firma bude saturovat motivačními faktory primárně první tři patra pyramidy od Maslowa, pak je dost pravděpodobné, že bude u svých zaměstnanců podporovat pocit jistoty a finanční stability. V druhém případě, kdy se zaměří stavební podnik na vytvoření faktorů a prostředků, které mohou zaměstnancům uspokojit potřeby uznání a osobního rozvoje, pak je pravděpodobné, že se jejich výkon zvýší a tím zapříčiní rychlejší expanzi pro firmu.

Otázka č.9: *Které z následujících prostředků firemní kultury jsou ve firmě kde pracujete?*

Zde se dostáváme k prostředkům, kterých firma může a nemusí záměrně využívat. Každý podnik v každém oboru má vytvořenou firemní kulturu, ať už je to jeho záměrem, nebo není. Nicméně důležitější pohled na věc je, které firmy tohoto aspektu využívají ve svůj prospěch. Všechny základní faktory, které zde mohou respondenti odpovědět tvoří celkový obrázek, jakým se podnik prezentuje navenek

jak zákazníkům, tak i svým zaměstnancům. Je to taktéž jeden z klíčových prvků při utváření názoru na jednotlivé firmy pro nové pracovníky a zákazníky. U malých podniků se ve většině případů nesetkáme s firemními časopisy, intranetem, nebo výročními konferencí. Naopak u velkých stavebních podniků, můžeme pozorovat hojně využití těchto prostředků, ať už je to z důvodu rychlejší a efektivnější komunikace, nebo připomenutí zaměstnancům hodnoty, vize a poslání firmy. Tímto firmy mohou udržovat myšlení svých zaměstnanců neustále v prostředí firmy.

Otázka č.10: *Máte ve firmě člověka, který je nositelem tradic/hodnot (většinou zakladatel), ke kterému zaměstnanci vzhlíží a vnímají jej jako vzor ideálního chování?*

Nositelem tradic, nebo tzv „Hrdinou“ je v mnoha případech zakladatel, nebo výše postavený zaměstnanec. Je to zpravidla člověk, který je respektován a brán jako vzor ideálních hodnot a ideálního chování. Pokud takového „hrdinu“ firma má, stává se to pro ni bezkonkurenční výhodou. Je třeba říci, že hrdina může být firmou i vychován. Člověk, který je plně respektován svými kolegy a vzhlíží k němu se stává tváří podniku.

Pro příklady, jakým způsobem fungují hrdinové, nemusíme chodit daleko. Zeptejte se malého kluka hrajícího fotbal, hokej, nebo basketbal kdo je jejich vzorem. Jsem přesvědčen, že Vám spousta z nich řekne jméno katalánského velikána Lionela Messiho, brazilského útočníka Neymara, hokejového dříče Jaromíra Jágra, Sydney Crosbyho, nebo LeBron Jamese z amerického basketbalového týmu Lakers. Tyto osobnosti jsou v mnoha případech důvod, proč malé děti začínají sportovat a v krizových obdobích jsou často hlavním důvodem, proč se dokážou kousnout a pokračovat, i když se nedaří. Podobných principů si můžeme všimnout i v zaměstnání. Jeden z největších technických vizionářů současnosti Elon Musk je správným příkladem „hrdiny“.

Velké masy lidí každým dnem začínají pracovat ve firmách, jen z důvodu osobností a vizí, které jim firma nabízí. Pokud stavební podnik má svého nositele hodnot, pak dřímá v rukou velmi silnou zbraň, ze které může dlouhodobě těžit.

Otázka č.11: *Je ve firmě, kde pracujete, zahrnut vzdělávací program v rámci firemní kultury?*

Otázka č.12: *Jak velký důraz je kladen ve firmě kde pracujete, na dodržování firemní kultury?*

Otázka č.13: *Jakou podle vás máte ve firmě atmosféru/prostředí?*

Průzkumy ukazují, že všeobecně úspěšné společnosti záměrně formují firemní kulturu a pečují o své zaměstnance. Mezi tyto body, dožadista spadá i vzdělávací program v rámci firemní kultury. Ať už se jedná o vzdělání v oblasti postupů jednání

se zákazníkem, jednání na mezi sebou, dress code, etický kodex, nebo jiné rituály a ceremoniály. Úvodní vzdělání v rámci firemní kultury je zásadní pro budoucí dodržování a zapracování nových zaměstnanců do chodu firmy. Mimo jiné, taktéž pomáhá novým pracovníkům snáze se začlenit do nového pracovního kolektivu a naladit se s nimi na stejnou atmosféru, což nepochybně podpoří psychickou pohodu a pomůže jim to si utvořit dobrý první dojem.

Otázka č.14: *Má firma, kde pracujete, vizi?*

Otázka č.15: *Má firma, kde pracujete, poslání?*

Jedna skutečnost je mít vizi a poslání a druhá je se jí držet. Obecně podniky, které se drží své vize a poslání, pak tímto podporují důvěru u svých zaměstnanců a je pro ně snadněji čitelné, jakými kroky se firma bude dlouhodobě ubírat. Vize a poslání také může být velmi silný nástroj v náboru nových zaměstnanců, ale i získání nových zákazníků, kdy především v dnešní době je čím dál víc kladen důraz na přidanou hodnotu služeb a výrobků. V době, kdy lidé mají na výběr z mnoha společností, mohou být rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání, nebo obchodního partnera i nepatrné detaily, jako je například poslání, nebo vize firmy, které korespondují s jejich vizemi a posláním, ať už jsou osobní, nebo firemní.

Otázka č.16: *Myslíte si, že jednotná firemní kultura by pomohla efektivně k expanzi firmy, ve které pracujete?*

Otázka č.17: *Myslíte si, že by propracovanější firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků ve Vaší firmě v porovnání s konkurencí?*

Otázka č.18: *Jaká další zlepšení, motivační faktory byste uvítal/a ve firmě kde pracujete? (nepovinná)*

V poslední sérii otázek, budou výsledky do značné míry ovlivněny vzděláním respondentů v oblasti firemní kultury. Dostane se nám zjištění, jak vnímají důležitost firemní kultury a jak jsou si vědomi její síly. Také může sloužit jako zpětná vazba zkoumaným podnikům v této oblasti. Jestliže zaměstnanci budou převážně názoru, že propracovanější firemní kultura by napomohla k růstu firmy, pak je jednodušší pro vedení ve spolupráci se zaměstnanci zformovat tuto oblast. V opačném případě, pokud si zaměstnanci nebudou vědomi přínosů firemní kultury, může opět vedení tuto skutečnost uchopit v jejich prospěch a zařadit tak do rozvoje firmy vzdělání v oblasti firemní kultury. Přínos může být především v angažování se zaměstnanců v rozvoji firmy, posílení vztahů mezi vedením a zaměstnanci a o co více, přísun nových nápadů a rozvoje kreativního myšlení z čeho může podnik čerpat i v budoucnosti.

3.4 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory sestávají primárně z otevřených otázek. Všechny rozhovory jsou provedeny na bázi osobního setkání se zástupci jednotlivých vrstev každé firmy. Cílem je zjistit jejich osobní pohled na téma firemní kultury a rovněž potvrdit, nebo vyvrátit jednotlivé výzkumné otázky. Ve všech řízených rozhovorech budou respondenti dotazováni na základní otázky, které jsou pro všechny stejné. V případě, že nebude odpověď dostačující k potvrzení, nebo vyvrácení výzkumných otázek, bude položen potřebný počet doplňujících otázek, tak abychom mohli s jistotou rozhodnout, zda dané výzkumné otázky můžeme potvrdit nebo vyvrátit.

3.5 Výsledky dotazníkového šetření

Dřevostavby Jura, s.r.o.



Obrázek 1: Logo Dřevostavby Jura, s.r.o.

Adresa: Vavrečkova 5262, 760 01 Zlín
(23. budova, dveře č. 321)

tel.: +420 775 645 143

e-mail: vasicek@drevostavbyjura.cz

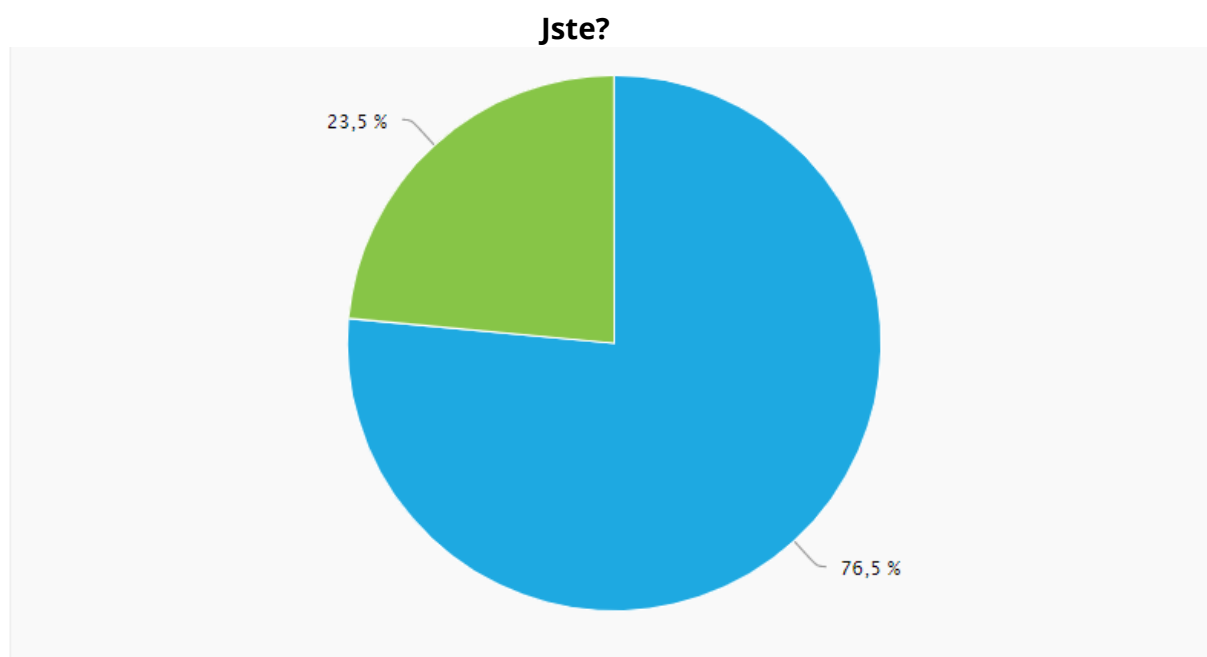
web. stránky: www.drevostavbyjura.cz

Jako zástupce této skupiny byla zvolena firma **Dřevostavby Jura, s.r.o.** Vybrána byla především kvůli mladému a dynamickému kolektivu, řadící se mezi vhodné kandidáty jako zástupce malých a rodinných stavebních podniků. Firma dává práci přibližně 25 lidem, kteří jsou nejčastěji ve věku 19-30 let. Zakládají si na individuálním přístupu a vysoké kvalitě provedení.

Firma Dřevostavby Jura, s.r.o. je rychle se rozvíjející firma, která se zabývá především projekcí a realizací dřevostaveb na Zlínsku.

Jejich vize zní: "Pro každého z nás existuje vysněný dům. My se snažíme Vaše sny plnit a stát se Vaším partnerem při realizaci tohoto snu. Za vším, co děláme, si stojíme svým jménem, a velmi dobře si uvědomujeme, že do nás vkládáte důvěru i nemalé finanční prostředky. Uděláme maximum, abychom Vaši důvěru nezklamali. „

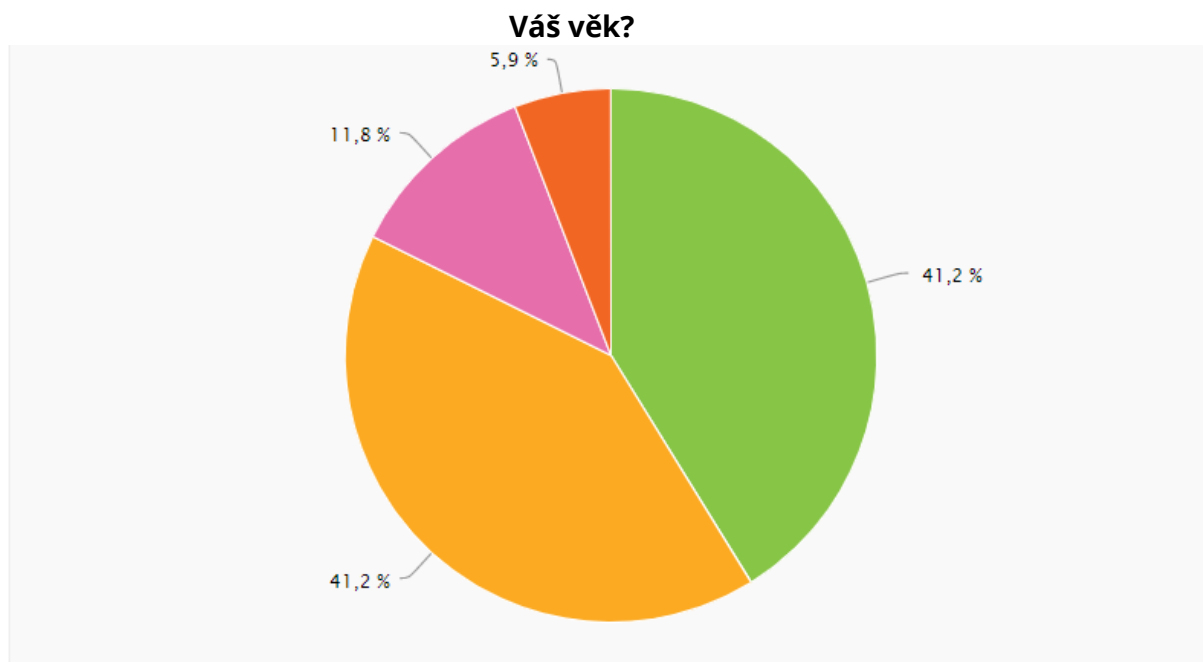
Výsledky dotazníkového průzkumu:



Obrázek 2: Otázka č.1



Obrázek 3: Možnosti č.1



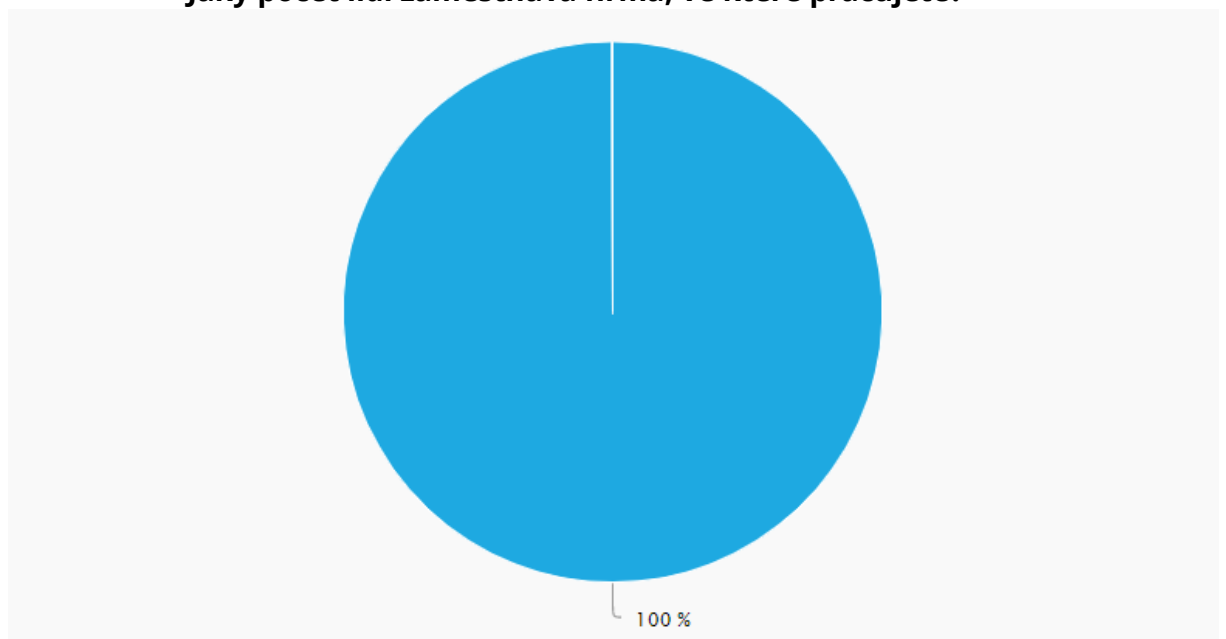
Obrázek 4: Otázka č.2



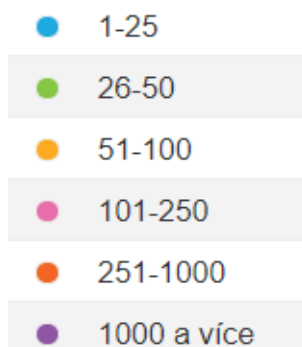
Obrázek 5: Možnosti č.2

Jak si můžeme všimnout Převážná většina firmy je v rozmezí 19-30 let. Při předpokladu, že pojem firemní kultury se dostává do povědomí lidí ve stavebnictví posledních pár letech čím dál víc a víc, tudíž bychom mohli předpokládat, že současná generace nových techniků bude mít vyšší požadavky na atmosféru, prostředí a motivační faktory ve firmě kde pracují.

Jaký počet lidí zaměstnává firma, ve které pracujete?



Obrázek 6: Otázka č.3



Obrázek 7: Možnosti č.3

Všichni respondenti ve firmě si jsou vědomi toho, že se jedná o malý stavební podnik do 25 zaměstnanců.

Jakou pozici ve firmě zastáváte?

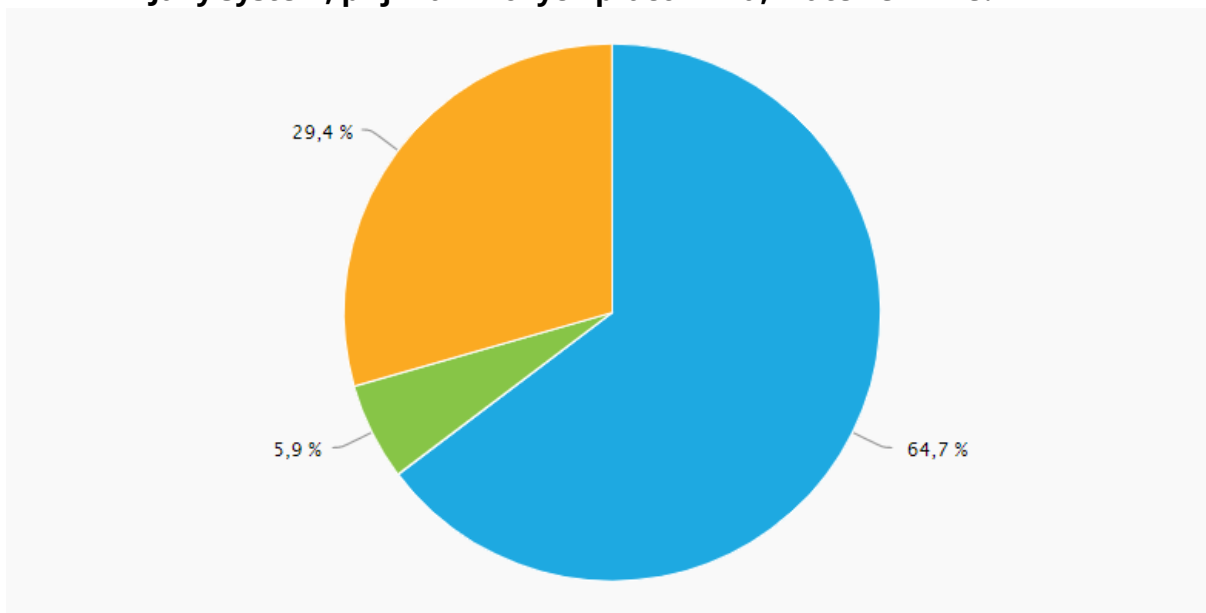
Projektant, technik: 11x

Stavební dělník: 5x

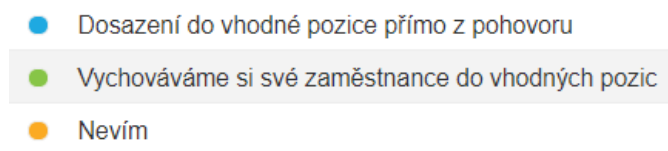
Jednatel: 1x

Z celkových 17 respondentů jich pracuje 14 na pozici projektanta, tedy v projekční kanceláři, kde se s největší pravděpodobností bude také utvářet pracovní prostředí, pracovní i osobní vztahy, atmosféra podniku a také rituály.

Jaký systém, přijímání nových pracovníků, máte ve firmě?

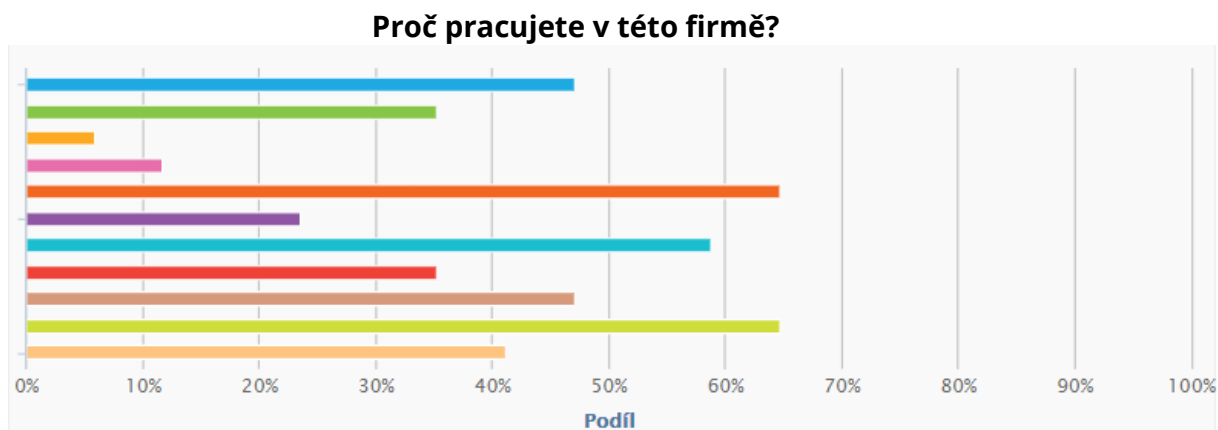


Obrázek 8: Otázka č.5

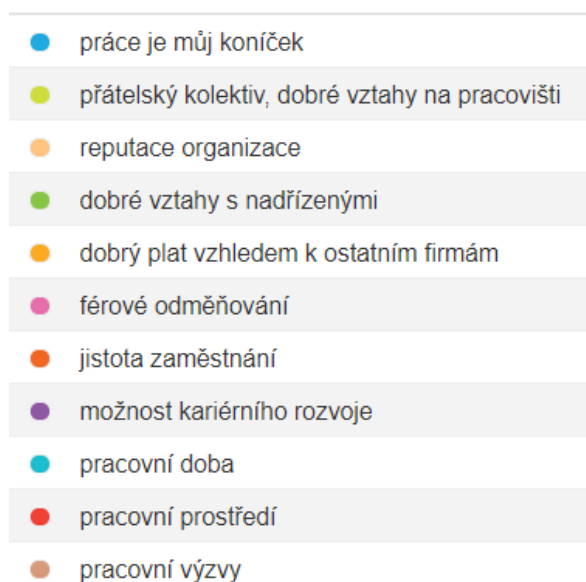


Obrázek 9: Možnosti č.5

Naprostá většina respondentů se shoduje v první možnosti. Tedy výběru vhodných kandidátů na pracovní pozice už přímo z pohovorů. Je potřeba zmínit, že se jedná o malý podnik, kde není možné s jistotou říci, zda tento systém náboru nových zaměstnanců do nově vznikajících pozic budou aplikovat i nadále v budoucnu.



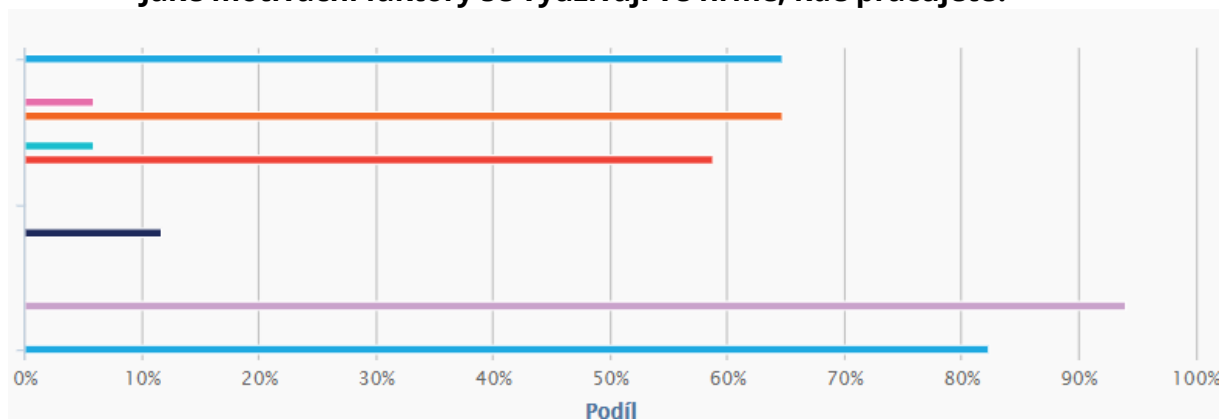
Obrázek 10: Otázka č.6



Obrázek 11: Možnosti č.6

Důvodů, proč respondenti pracují zrovna v tomto podniku je několik. Mezi hlavní se však řadí dobré vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání a pracovní doba. Jako největší výhodu bychom zde mohli vzít v úvahu, dobré vztahy na pracovišti, jež jsou naprosto zásadní pro chod společnosti. Není nad to, když se těšíte do práce na kolegy. Jde vidět, že dlouhodobě zde působí mladý kolektiv, který dokáže vytvořit skvělou atmosféru. Díky tomuto aspektu mohou zaměstnanci dlouhodobě těžit a v případě krizových situací se kdykoliv obrátit na téměř kohokoliv z firmy.

Jaké motivační faktory se využívají ve firmě, kde pracujete?



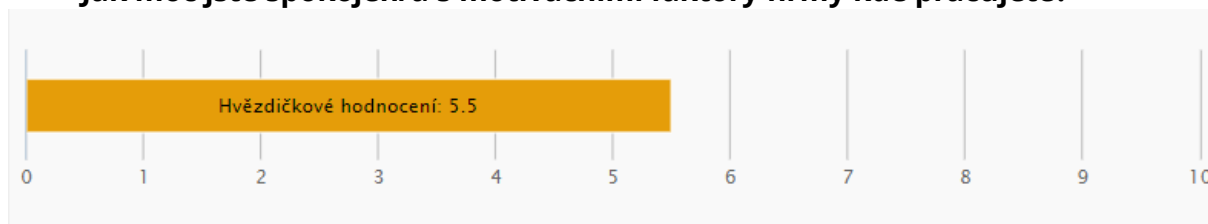
Obrázek 12: Otázka č.7

13. plat, 14. plat, bonusy, nebo prémie
možnost povýšení
příspěvek na životní pojištění
příspěvek penzi
příspěvek na dovolenou
relaxační zázemí firmy
"Sick days" (placené volno v případě nemoci)
zaměstnanecké slevy u dodavatelů
zaměstnanecké výhody na výrobky/služby nabízené firmou, ve které pracujete
stravenky
vlastní stravovací zázemí firmy
vlastní automobil
možnost využití akcí (sportovních, kulturních, zábavných) pořádaných firmou pro sebe i rodinu
podpora vzdělání a osobního rozvoje (VŠ, certifikace, školení, atd.)
poukazy, vouchery na sport, kulturu, atd...
firemní kurzy a stáže
homeoffice
lékařské služby
vlastní notebook, tablet, telefon
osobní hodnocení
podílení se na rozhodování chodu firmy

Obrázek 13: Možnosti č.7

Nejčastějšími motivačními prostředky pro své zaměstnance nabízí firma ve formě finančních odměn a zvýhodnění. 94,1 % respondentů se shodlo, že mezi hlavní motivační faktory patří příspěvky na stravování ve formě stravenek, 64,7 % na 13., 14. plat, bonusy, prémie, dále 82,4 % respondentů se shodlo na podpoře ve vzdělání ze strany firmy a nakonec 64,7 % možnost práce na home office. Tyto motivační faktory patří mezi základní, které v současnosti můžeme pozorovat ve většině podniků.

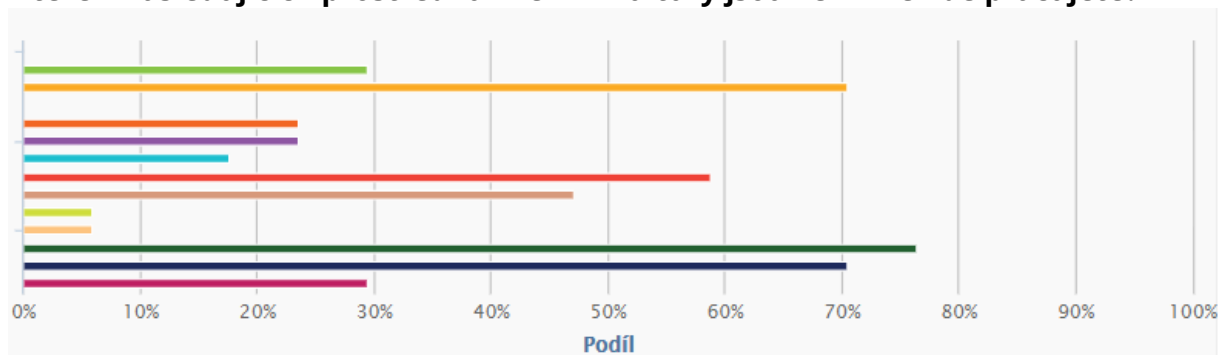
Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory firmy kde pracujete?



Obrázek 14: Otázka č.8

Ze škály můžeme vyčíst, že prostor pro zlepšení motivačních faktorů, které by vedly k zvýšení výkonu zaměstnanců je zde dost velký. Tato informace udává poměrně velký prostor pro vylepšení pracovních podmínek.

Které z následujících prostředků firemní kultury jsou ve firmě kde pracujete?



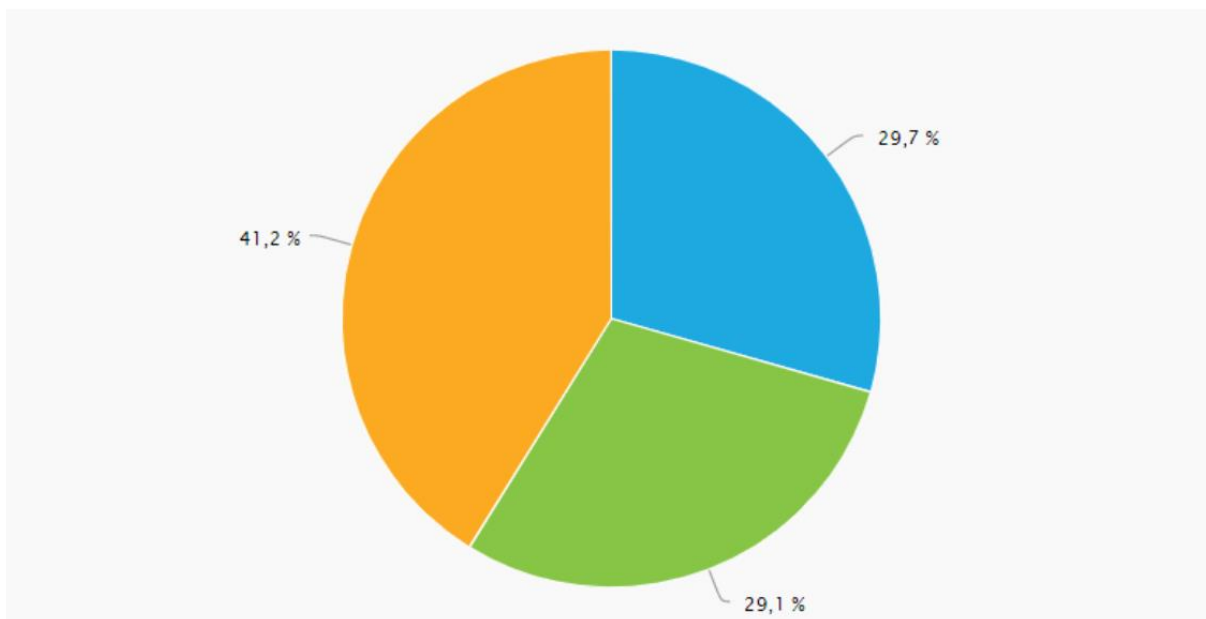
Obrázek 15: Otázka č.9

●	dress code
●	propagační akce
●	propagační materiály a předměty
●	zvyky, rituály, ceremoniály
●	pracovní slang
●	pracovní zkratky
●	etický kodex
●	firemní logo, barvy
●	firemní časopis, magazín, nebo jiná forma medializace
●	pravidelné hodnocení zaměstnanců
●	výroční konference
●	intranet
●	postup jednání se zákazníky
●	postupy jednání mezi sebou (Tykání, Vykání)

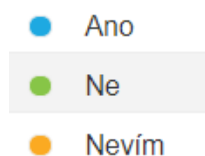
Obrázek 16: Možnosti č.9

Prostředky firemní kultury se v této firmě objevují čtyři základní. Jelikož se jedná o technický obor, je dost pravděpodobné, že se zde bude objevovat pracovní slang, který odpovědělo 76,5 % dotázaných. Můžeme si všimnout shody většiny respondentů u zvyků, rituálů a ceremoniálů a u firemního loga a barvy kde se dostáváme na 70,6 % odpovědí.

Máte ve firmě člověka, který je nositelem tradic/hodnot (většinou zakladatel), ke kterému zaměstnanci vzhlíží a vnímají jej jako vzor ideálního chování?



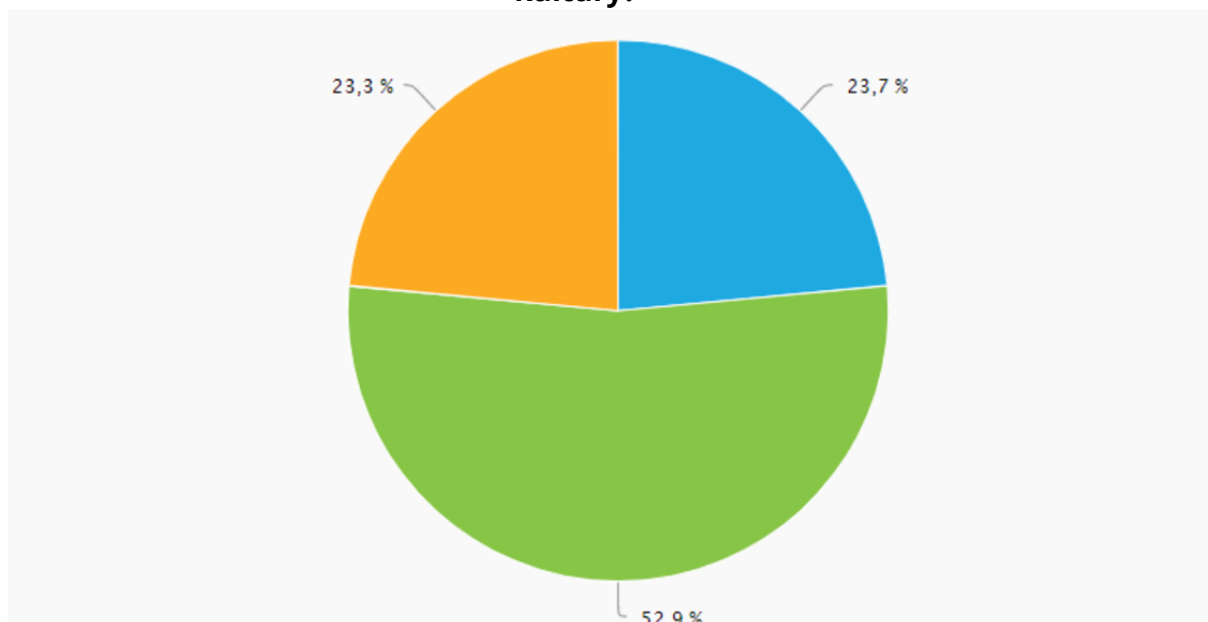
Obrázek 17: Otázka č.10



Obrázek 18: Možnosti č.10

U této otázky není jednoznačná odpověď. Bude se těžko posuzovat, zda ve firmě je člověka, který je vzorem ideálního chování a nositelem hodnot. Jedná se o malý podnik, kde je dost pravděpodobné, že nositelem hodnot a vzorem ideálního chování bude zakladatel firmy.

Je ve firmě, kde pracujete, zahrnut vzdělávací program v rámci firemní kultury?



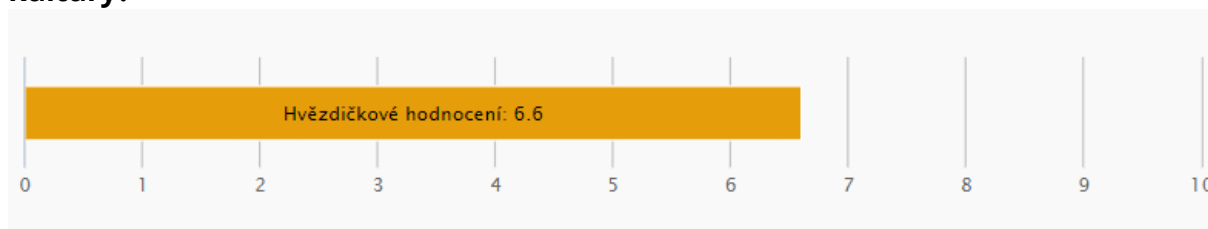
Obrázek 19: Otázka č.11



Obrázek 20: Možnosti č.11

Velká většina zaměstnanců se shoduje na tom, že vzdělání v této oblasti podnik nenabízí. Osvojení firemní kultury v tomto případě probíhá za pomoci služebně starších kolegů, nebo intuitivně. Odpověď „nevím“ označilo hned 23,5 % respondentů, což může napovídat nevědomost co konkrétně by vzdělávací program firemní kultury měl obsahovat. S největší pravděpodobností můžeme konstatovat, že odpovědi „Ne“ a „Nevím“ naklání misky vah na stranu kdy firma nemá vzdělávací program v rámci firemní kultury.

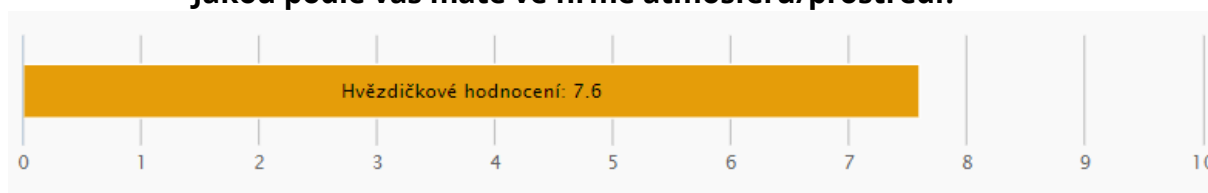
Jak velký důraz je kladen, ve firmě, kde pracujete, na dodržování firemní kultury?



Obrázek 21: Otázka č.12

Odpovědi dotazovaných jsou na škále v hodnotě 6,6 bodů (0- není kladen důraz, 10- kladen maximálně). Při dodržování kultury není očividně kladen na zaměstnance příliš velký důraz. To může způsobovat příjemné pracovní prostředí, jdoucí ruku v ruce s dobrými a přátelskými vztahy na pracovišti.

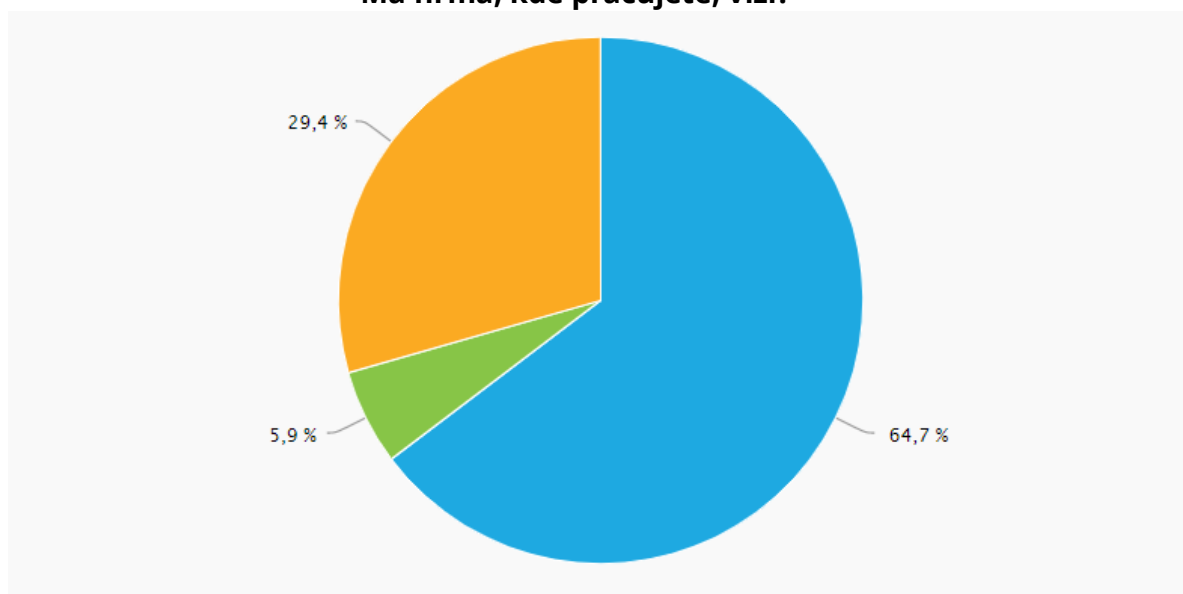
Jakou podle vás máte ve firmě atmosféru/prostředí?



Obrázek 22: Otázka č.13

Atmosféru ve firmě utvářejí především zaměstnanci. Vedení je samozřejmě může podpořit různými motivačními faktory, nicméně většina respondentů se shoduje, že atmosféra ve firmě se blíží k velmi příjemné. Příčin, které to způsobují může být hned několik. Z mého pohledu a z výsledků předchozích otázek bych zařadil jako hlavní důvod již jednou zmiňované přátelské vztahy na pracovišti.

Má firma, kde pracujete, vizi?



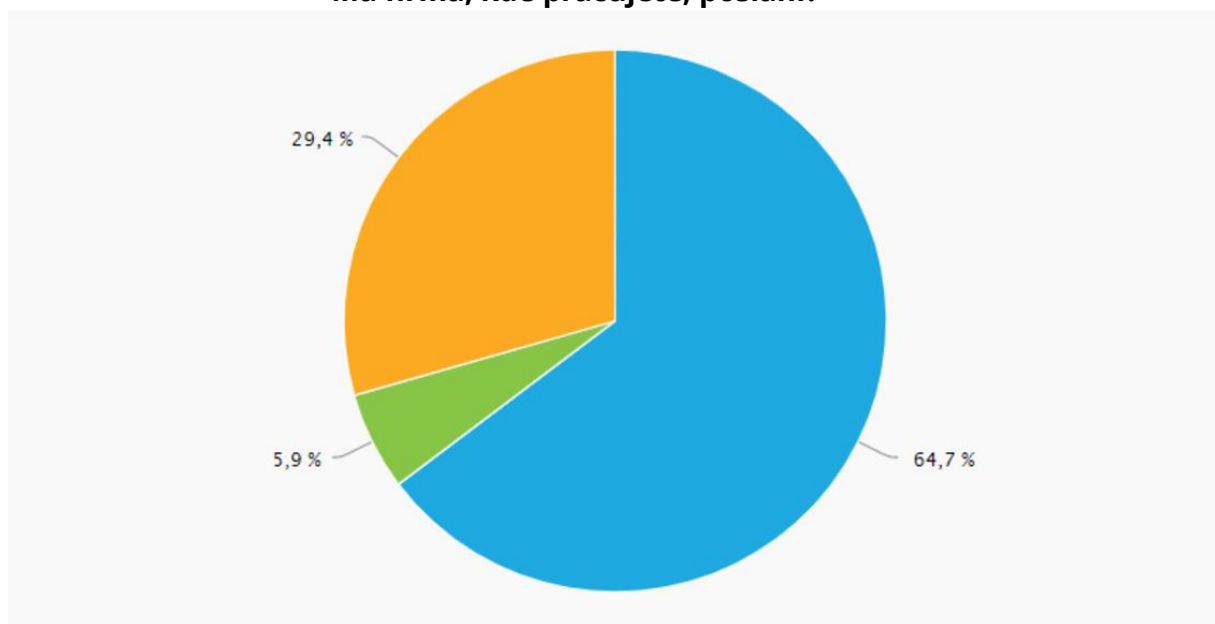
Obrázek 23: Otázka č.14



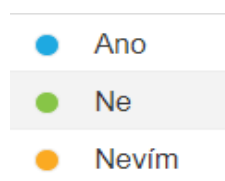
Obrázek 24: Možnosti č.14

Více než polovina (64,7 %) dotázaných se ztotožňuje s odpovědí „Ano“. Tento důkaz značí o velmi dobré práci vedení v této oblasti. Vize je velmi důležité pro zaměstnance, aby poznali lépe svůj podnik a cíle, kam společně směřují. V případě potřeby, se pak mohou zaměstnanci opřít o vizi firmy a v krizových dobách, ať už osobních, nebo firemních, může hrát vize důležitou roli v udržení pracovní morálky.

Má firma, kde pracujete, poslání?



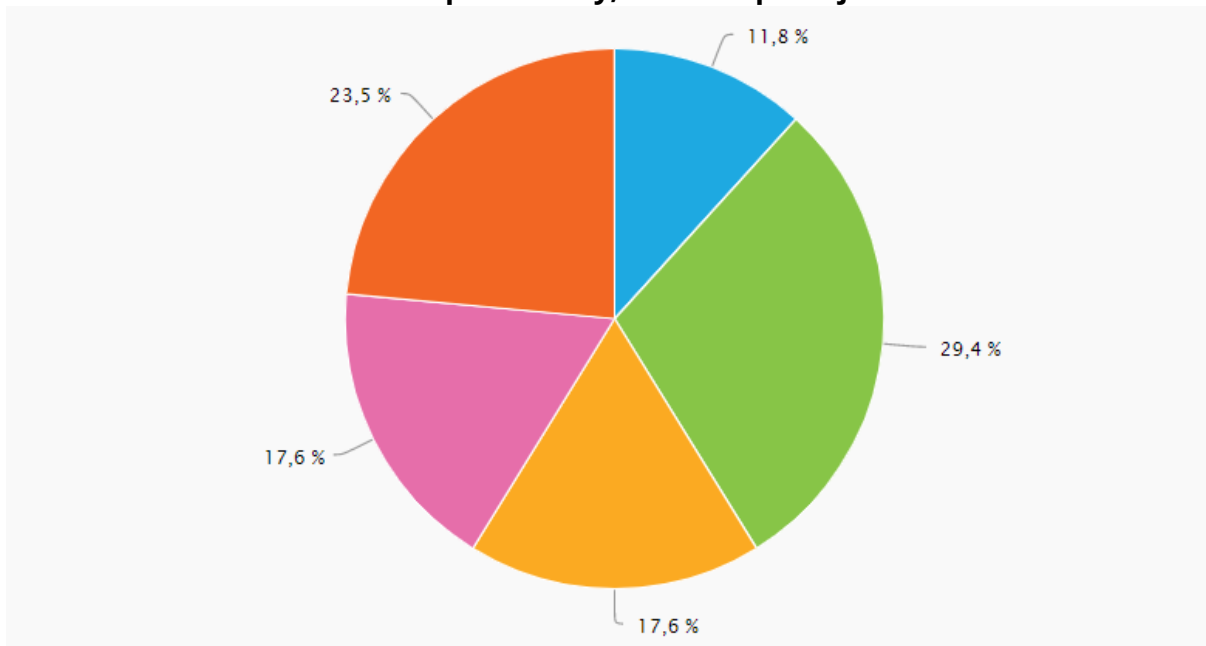
Obrázek 25: Otázka č.15



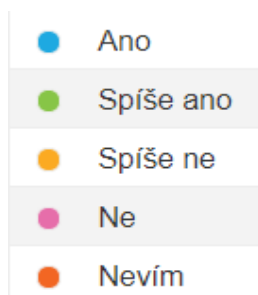
Obrázek 26: Možnosti č.15

Opět totožný případ jako u otázky s vizí. Většina respondentů souhlasí a jsou si vědomi poslání jejich firmy. Skvělá práce vedení firmy. Zejména poslání napomáhá zaměstnancům, ale i vedení a managementu, aby mohli jejich osobní hodnoty, které vyznávají dát do roviny s hodnotami firmy. Opět znalost poslání firmy, může hrát velkou roli při rozhodování v nejrůznějších situacích a tím pomoci udržet směr, kterým se dlouhodobě firma ubírá, právě na základě jejího poslání.

**Myslíte si, že jednotná firemní kultura by pomohla
efektivně k expanzi firmy, ve které pracujete?**



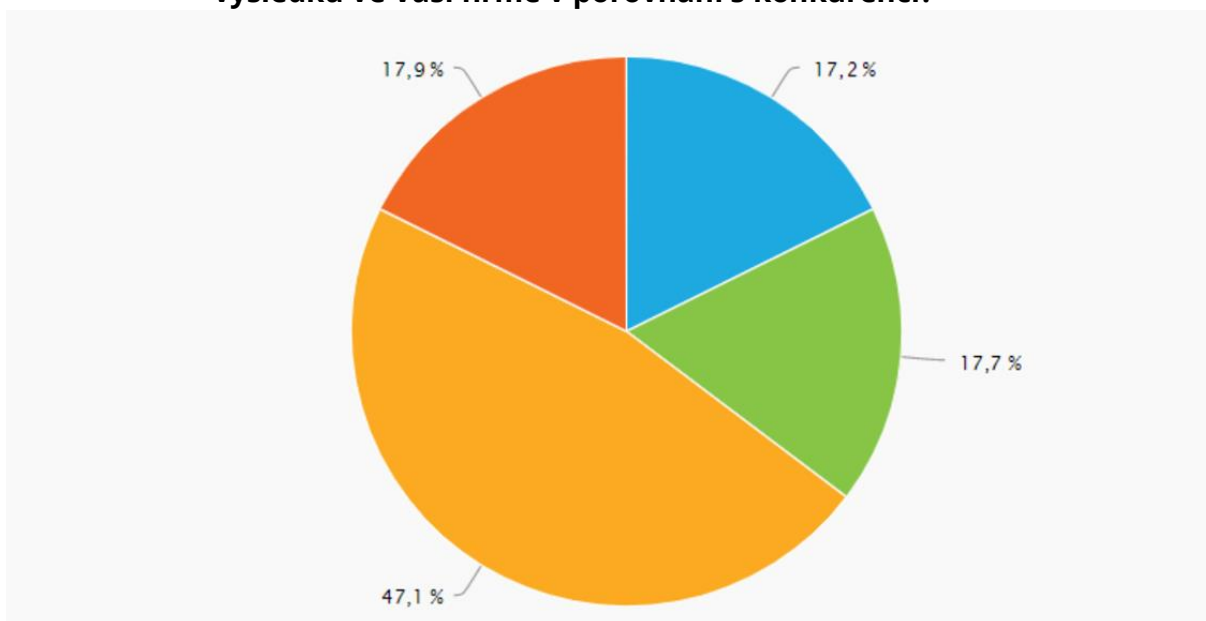
Obrázek 27: Otázka č.16



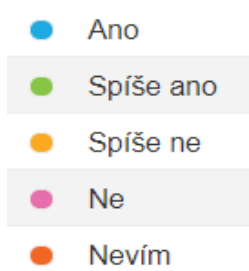
Obrázek 28: Možnosti č.16

Odpovědi u této otázky se mísí a není tak jednoznačný verdikt. Důvodů může být hned několik. V případě, že by zaměstnanci měli jasno ve výhodách a nevýhod firemní kultury, očekávali bychom především nižší zastoupení odpovědí „Nevím“. Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že ne všichni respondenti jsou vzdělávání ve stejné míře ohledně tématu firemní kultury. V tomto případě, mohou hrát roli opravdu malé rozdíly v chápání co firemní kultura obnáší, v čem může být prospěšná a naopak. V této otázce si tak dovolím konstatovat nedostačující vzdělání ohledně firemní kultury.

Myslíte si, že by propracovanější firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků ve Vaší firmě v porovnání s konkurencí?



Obrázek 29: Otázka č.17



Obrázek 30: Možnosti č.17

Zde se dostáváme k názoru respondentů malého stavebního podniku, jak vnímají důležitost firemní kultury v rámci konkurence. Největší zastoupení, což je téměř polovina respondentů odpovídá „Spíše ne“. To znamená, že v případě lépe zpracované firemní kultury, by to nebyl hlavní hybatel pro získání lepších výsledků na trhu v porovnání s konkurencí. U této otázky bude hrát primárně velikost podniku. Pro úspěšný a prosperující podnik je důležitým prvkem mít jednoduchý a opakovatelný systém, ve kterém hraje velkou roli firemní kultura. U malého podniku do 25 zaměstnanců jako je tento, firemní kultura pravděpodobně nebude hrát až tak důležitou roli v porovnání s konkurencí. Rozbor této otázky, bude zajímavější spíše u středně velkých a velkých stavebních podniků.

Jaká další zlepšení, motivační faktory byste uvítal/a ve firmě kde pracujete?
(nepovinná)

Lehčí podmínky pro vedení firmy.	Nevím	příspěvky na penzi	vouchery na sport, homeoffice
	Lepší osobní ohodnocení a více dovolené.		

Obrázek 31: Možnosti č.18

Naše poslední otázka v dotazníkovém průzkumu, slouží jak pro naše potřeby, tak také jako zpětná vazba pro vedení firmy. Psychická a fyzická vitalita je alfou a omegou pro dlouhodobě udržitelné pracovní nasazení. Z mého pohledu je důležité zajistit, aby zaměstnanci byli dlouhodobě zdraví, z tohoto důvodu, dává smysl zařadit do motivačních faktorů také vouchery na sport, případně na kulturní akce. Zkrátka vytvořit svým zaměstnancům kvalitní a podporující prostředí i mimo pracovní dobu. Ať už chceme, nebo ne tak jakékoliv vouchery na sport, kulturní akce, nebo příspěvky na penzi, které si firma může odečíst od nákladů, zapříčiní v dlouhodobém měřítku u člověka pocit, že se o něj firma stará a záleží jí na jeho vitalitě i mimo zaměstnání. Díky tomu se tak může u něj vytvořit podvědomě vděk a bude své firmě více zavázán.

PERI, spol. s.r.o.



Obrázek 32: Logo PERI, spol. s.r.o.

Adresa: Zarámí 4077, 760 01 Zlín

tel.: +420 577 615 555

e-mail: zlin@peri.cz

web. stránky: www.peri.cz

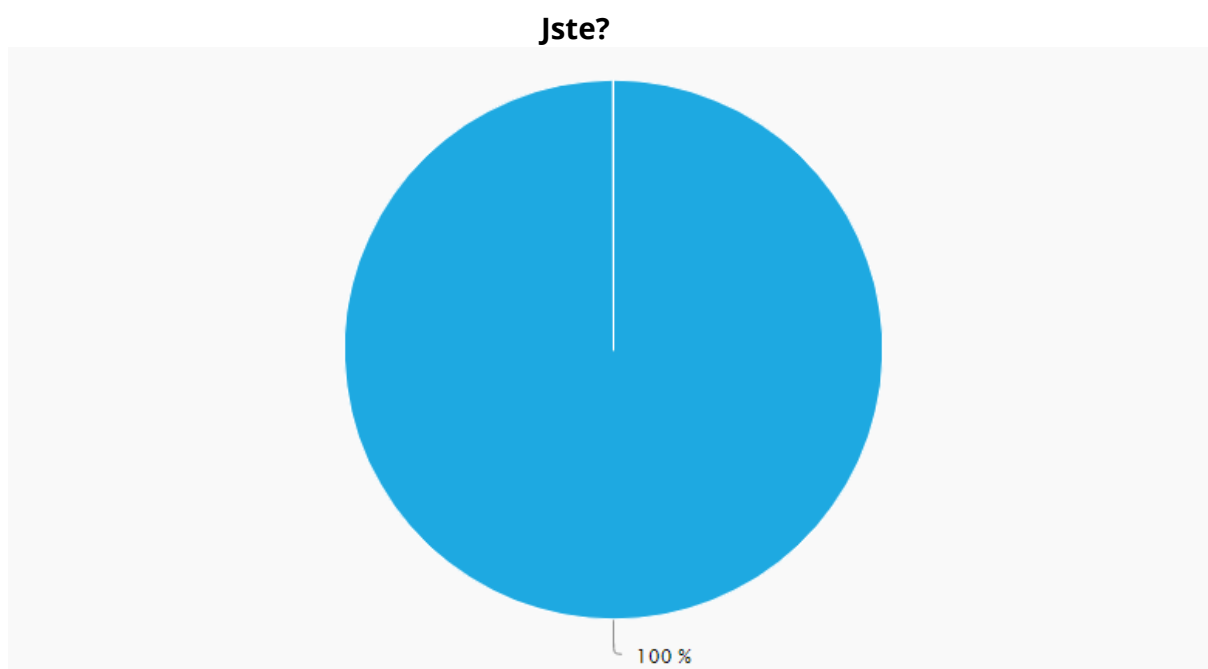
Do zástupců středně velkých podniků byl jako vhodný kandidát vybrán podnik PERI Česká republika, který spadá pod mezinárodní moderní rodinnou společnost PERI Group. Jedná se podnik s několika pobočky po celé České republice. Komunikace a domluva o možnost provedení výzkumu byla navázána přes pobočku ve Zlíně. Společnost PERI patří přední světové, ale i české dodavatele a zprostředkovatele stavebního bednění a lešení pro všechny typy staveb.

Určitě bude zajímavé sledovat odpovědi respondentů této firmy. Pro náš výzkum je jako skvělý zástupce středně velkých podniků především z důvodu množství poboček, které jsou v Brně, Ostravě, Praze, Prostějově a Zlíně. Díky tomuto rozmístění není jednoduché zajistit kvalitu služeb a fungování firmy jako celku. Z toho důvodu, si troufám tvrdit, že firemní kultura zde bude hrát důležitou roli.

Jejich vize zní: *Chceme být vedoucím partnerem všech aplikací bednění a lešení - po celém světě.*

Jejich poslání zní: *Práce na stavbách jsou s námi efektivnější, rychlejší a bezpečnější. Poskytování nejlepších služeb našim zákazníkům je to, co nás každý den žene vpřed."*

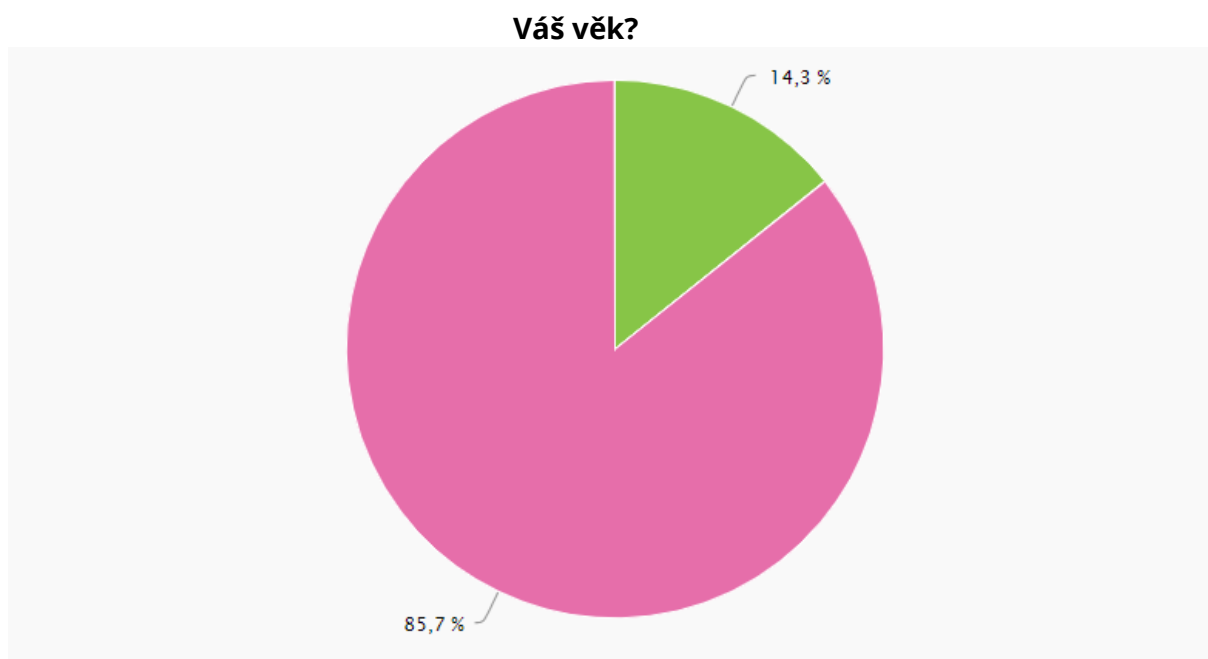
Výsledky dotazníkového průzkumu:



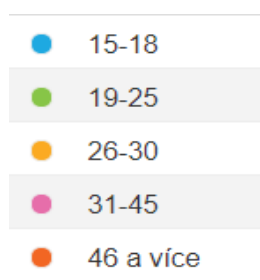
Obrázek 33: Otázka č.1



Obrázek 34: Možnosti č.1



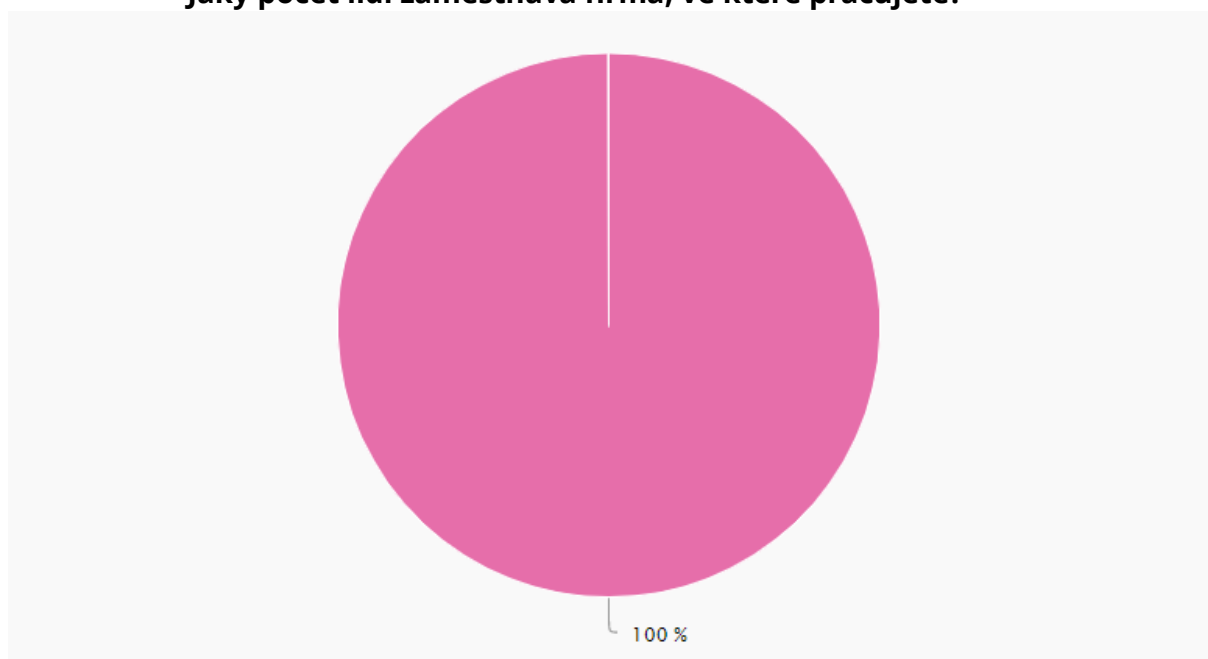
Obrázek 35: Otázka č.2



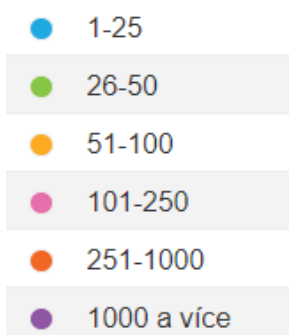
Obrázek 36: Možnosti č.2

Jak můžeme vidět, tak z úvodních otázek snadno rozeznat rozdíl ve věkovém obsazení respondentů mezi prvním zkoumaným podnikem a současným. Všichni respondenti jsou mužského pohlaví, nicméně tuto informaci nemůžeme brát jako úplnou, tak jako všechny odpovědi. Musíme počítat s možností, kdy se výzkumu nezúčastnil žádný respondent ženského pohlaví, i když ve firmě s největší pravděpodobností působí. Každopádně statisticky budeme vycházet, že naprostá většina obsazení firmy je mužského pohlaví a převážně věku od 31 do 45 let. To nám značí předpoklad, že většina motivačních faktorů by měla být uzpůsobena primárně pro zaměstnance mužského pohlaví. Nicméně, není to dogma, protože bude primárně záležet na směru, kterým se bude chtít firma v budoucnosti ubírat. Z tohoto důvodu, se mohou motivační faktory měnit v závislosti na tom, v jakém věku bude chtít firma nabírat nové zaměstnance.

Jaký počet lidí zaměstnává firma, ve které pracujete?



Obrázek 37: Otázka č.3



Obrázek 38: Možnosti č.3

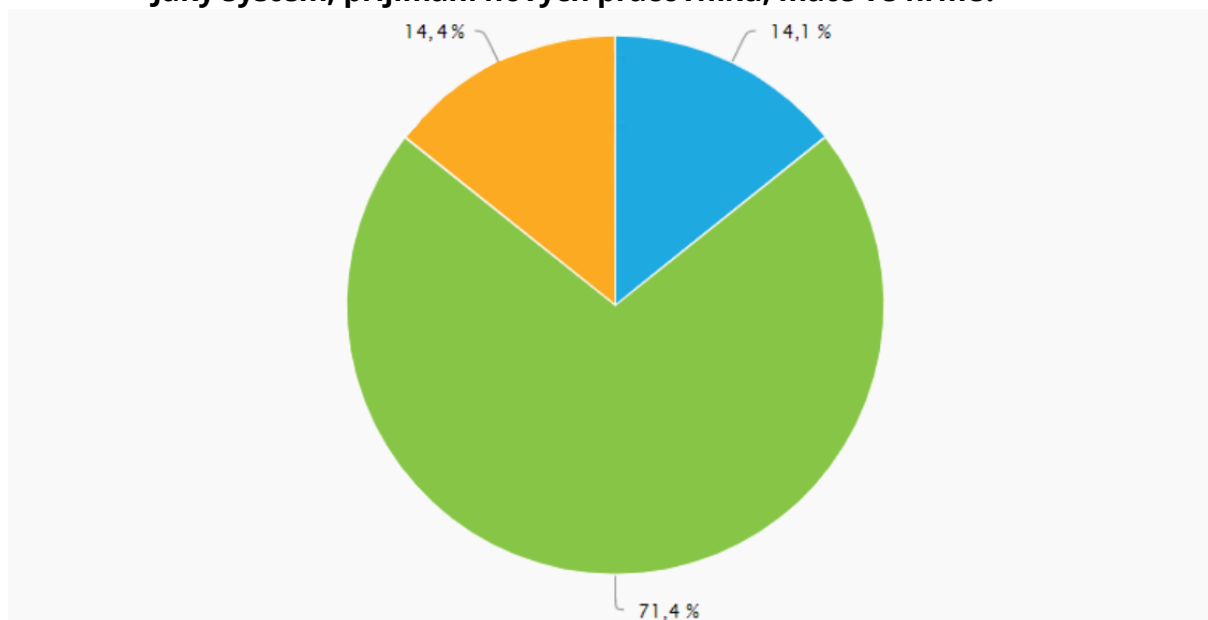
Opět jako u předchozího podniku, se všichni respondenti shodli na skutečnosti, že firma PERI zaměstnává od 101 do 250 zaměstnanců. Tudíž pro naše účely splňuje podmínku zařazení do středně velkých podniků.

Jakou pozici ve firmě zastáváte?

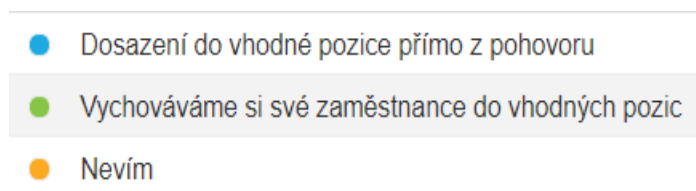
Technik:	7x
Manažer odbytu:	2x
Vedoucí technického oddělení:	1x
Projektant:	4x

Obsazení pozic odpovídá našemu předpokladu, kdy je podnik rozdělen vrstev zaměstnanců, středního a vyššího managementu a zaměstnancům na vedoucích pozicích.

Jaký systém, přijímání nových pracovníků, máte ve firmě?

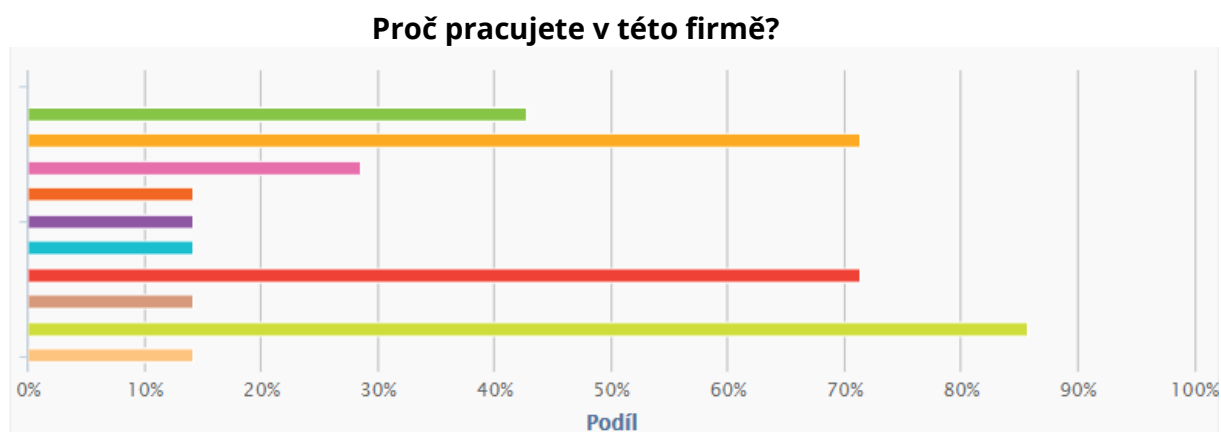


Obrázek 39: Otázka č.5

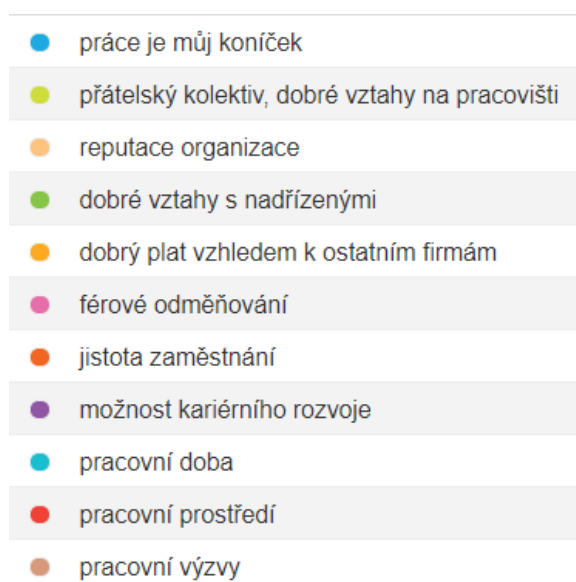


Obrázek 40: Možnosti č.5

U otázky, jakým způsobem probíhá přijímání nových pracovníků si můžeme všimnout prvních rozdílů ve firemní kultuře našich zkoumaných podniků. Jednoznačně se naprostá většina shoduje na skutečnosti, že si své zaměstnance vychovávají. Pravděpodobně je to zdoluhavý proces ze začátku, nicméně v dlouhodobém měřítku, tento systém může mít velký přínos pro hlavní vedení firmy. Díky velikosti tohoto podniku, bezpochyby dochází k většímu výběru talentovaných zaměstnanců, kteří mají ambice stát se leadery a do budoucna se tak zařadit mezi hlavní vedoucí celé firmy.



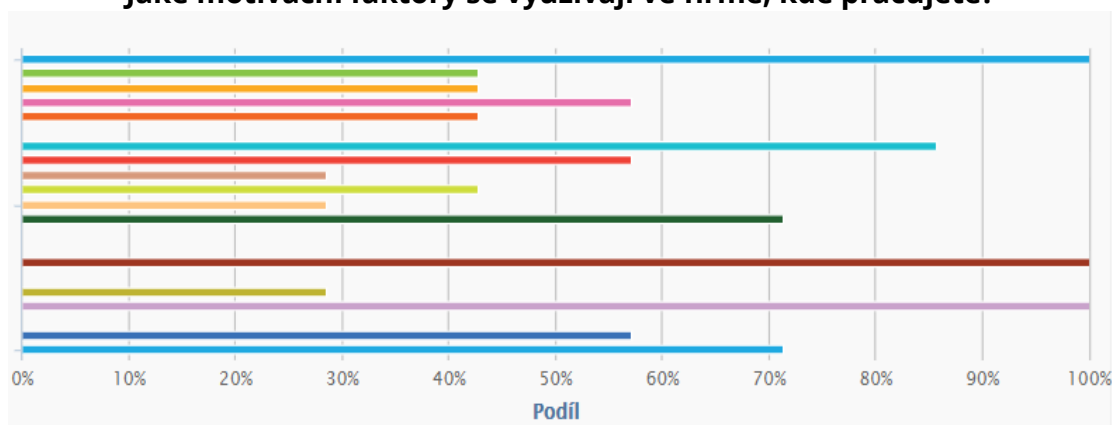
Obrázek 41: Otázka č.6



Obrázek 42: Možnosti č.6

Statistika nám ukazuje jednoznačně na dva hlavní důvody, proč respondenti pracují v této firmě. Jeden z nich je kolektiv a dobré vztahy na pracovišti, tak jako v podniku Dřevostavby Jura. Jako druhý důvod respondenti označili lepší platební podmínky. Toto rozhodnutí můžeme a nemusíme přisuzovat věkovému složení. Nicméně věk nad 31 let je období, kdy u naprosté většiny lidí dochází k usazení ve formě vlastního bydlení, rodiny a vytvoření stability a zázemí pro své děti. Je naprosto pochopitelné, že mezi hlavními důvody, proč zde pracují, je již zmíněné finanční ohodnocení.

Jaké motivační faktory se využívají ve firmě, kde pracujete?



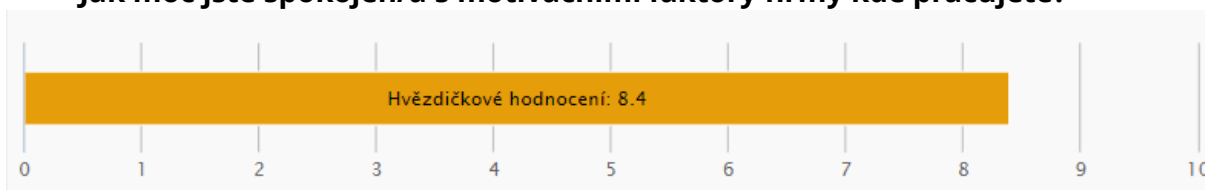
Obrázek 43: Otázka č.7

13. plat, 14. plat, bonusy, nebo prémie
možnost povýšení
příspěvek na životní pojištění
příspěvek penzi
příspěvek na dovolenou
relaxační zázemí firmy
"Sick days" (placené volno v případě nemoci)
zaměstnanecké slevy u dodavatelů
zaměstnanecké výhody na výrobky/služby nabízené firmou, ve které pracujete
stravenky
vlastní stravovací zázemí firmy
vlastní automobil
možnost využití akcí (sportovních, kulturních, zábavných) pořádaných firmou pro sebe i rodinu
podpora vzdělání a osobního rozvoje (VŠ, certifikace, školení, atd.)
poukazy, vouchery na sport, kulturu, atd...
firemní kurzy a stáže
homeoffice
lékařské služby
vlastní notebook, tablet, telefon
osobní hodnocení
podílení se na rozhodování chodu firmy

Obrázek 44: Možnosti č.7

Jak už jsme zmiňovali v předchozí otázce, mezi motivační faktory jednoznačně patří finanční výhody spojeny s lepším ohodnocením, 13., 14. platem a prémie. Tuto možnost odpovědělo hned 100 % respondentů. Dále Všichni dotázaní zaškrtnuli taktéž možnost spojenou s příspěvkem na stravování a s možností „Sick days“. Dále firma PERI nabízí svým zaměstnancům možnost vlastního notebooku, tabletu, nebo telefonu, což zaznamenalo hned 85,7 % respondentů a mezi poslední faktory můžeme ještě zařadit možnost „příspěvky na penzi“, kterou zaznamenalo hned 71,4 %. Příspěvky na penzi jsou určitě příjemným faktorem pro zaměstnance. Ze zkušenosti vím, že budoucnost ohledně renty a penze ve formě doplňkového penzijního spoření řeší lidé spíše v pozdějším věku, což odpovídá našemu věkovému složení u respondentů ve firmě PERI. Troufám si tvrdit, že v případě většinového složení respondentů mezi 20 a 30 rokem, by byla tuto odpověď zvolilo výrazně méně dotázaných.

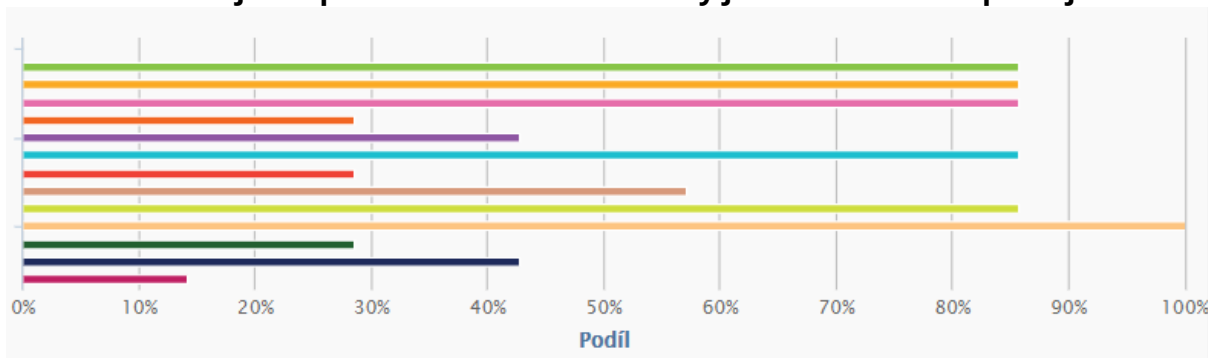
Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory firmy kde pracujete?



Obrázek 45: Otázka č.8

Naši respondenti označili spokojenost s motivačními faktory na škále od 1 do 10 v hodnotě 8,4 bodu, což vypovídá o opravdu vysoké spokojenost s motivačními faktory, které firma nabízí. Otázkou je, zda je to opravdu množstvím motivačních faktorů, kterých je o 8 více než u předchozího podniku, nebo skutečností, že firma nabízí lepší finanční podmínky a zvýhodnění než u předchozího podniku.

Které z následujících prostředků firemní kultury jsou ve firmě kde pracujete?



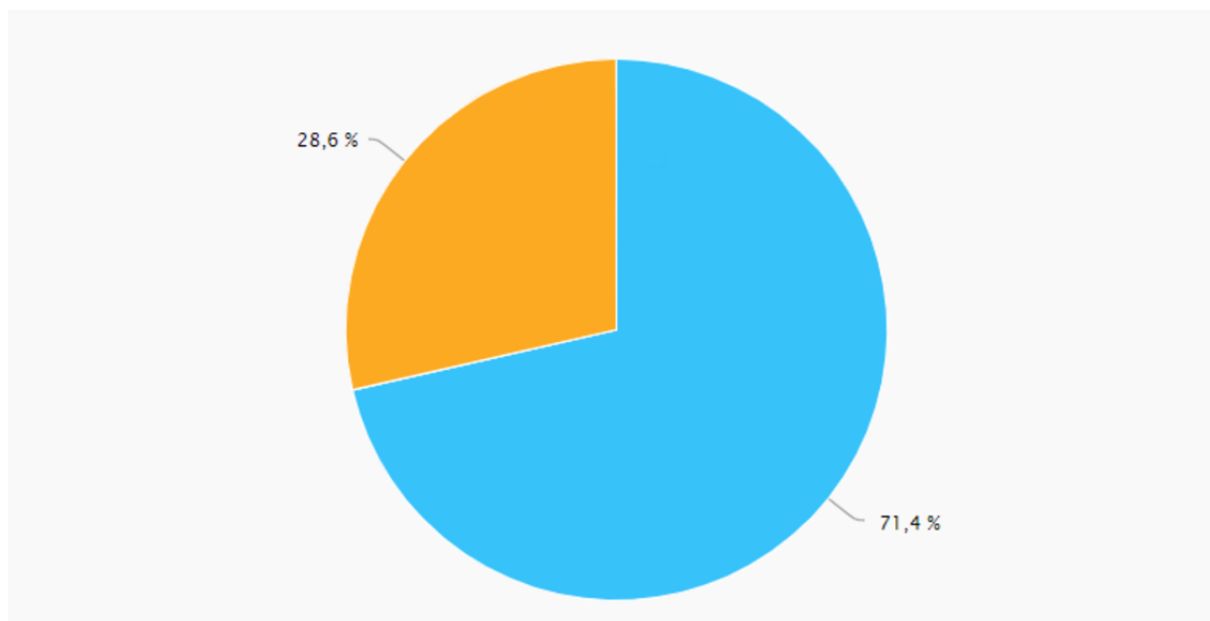
Obrázek 46: Otázka č.9

●	dress code
●	propagační akce
●	propagační materiály a předměty
●	zvyky, rituály, ceremoniály
●	pracovní slang
●	pracovní zkratky
●	etický kodex
●	firemní logo, barvy
●	firemní časopis, magazín, nebo jiná forma medializace
●	pravidelné hodnocení zaměstnanců
●	výroční konference
●	intranet
●	postup jednání se zákazníky
●	postupy jednání mezi sebou (Tykání, Vykání)

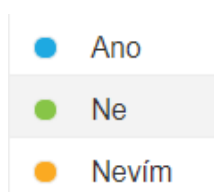
Obrázek 47: Možnosti č.9

Jak můžeme vidět, tak firma PERI hojně využívá propagačních materiálů, předmětů a propagačních akcí. Je to jedna ze základních marketingových technik, díky kterým se snadněji dostává do povědomí svých stálých, ale i budoucích zákazníků. Dále bychom mohli vyzdvihnout intranet, což u větších společností má bezpochyby přínosnou hodnotu pro efektivnější dorozumívání mezi sebou, zejména pokud má firma pobočky po celé České republice. Rád bych ještě věnoval pozornost možnosti „firemní časopis, magazín, nebo jiná forma medializace“. Z mého pohledu je tohle jeden ze zásadních prvků firemní kultury každého většího podniku napříč všemi odvětvími počínaje stavebnictvím a končící IT, nebo financemi. U větších firem, které mají pobočky na různých místech v jakémkoliv státu, je důležité, aby jejich firemní kultura, vize a poslání byly neustále připomínány svým zaměstnancům. Je to naprosto logické udržovat své zaměstnance motivované, připomínat jim hodnoty, vize, poslání, ale také aktuality a úspěchy firmy. Tento systém propagace má velmi pozitivní vliv na psychiku zaměstnance, ale i jeho okolí.

Máte ve firmě člověka, který je nositelem tradic/hodnot (většinou zakladatel), ke kterému zaměstnanci vzhlíží a vnímají jej jako vzor ideálního chování?



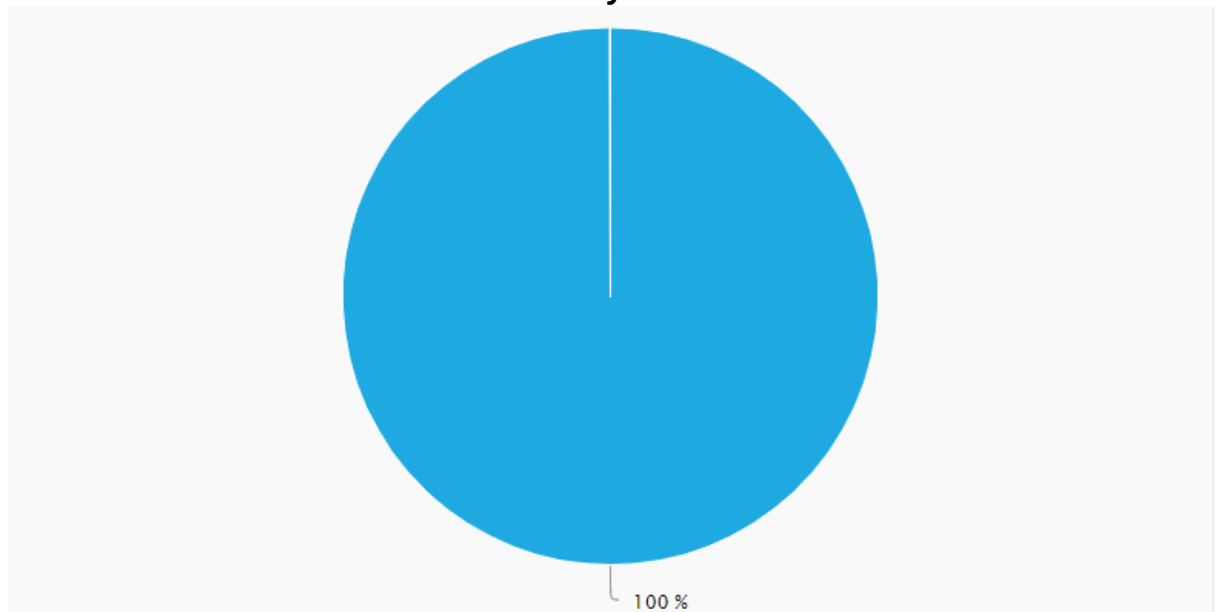
Obrázek 48: Otázka č.10



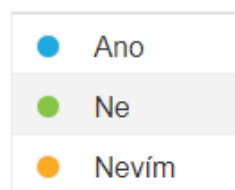
Obrázek 49: Možnosti č.10

Z dotázaných se 71,4 % shodlo, že firma PERI má nositele hodnot, nebo tradic. V tomto případě bych odpovědi z této otázky směřoval přímo na historii firmy, která sahá až do roku 1969. Tato firma vznikla ve Weissenhorn a založil ji Artur Schwörer se svou ženou Christl. Je velmi pravděpodobné, že vzhledem k úspěchu firmy a její historii, je nositelem tradic a hodnot právě Artur Schwörer.

Je ve firmě, kde pracujete, zahrnut vzdělávací program v rámci firemní kultury?



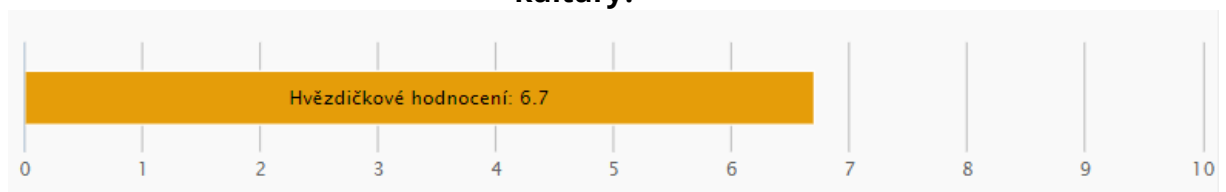
Obrázek 50: Otázka č.11



Obrázek 51: Možnosti č.11

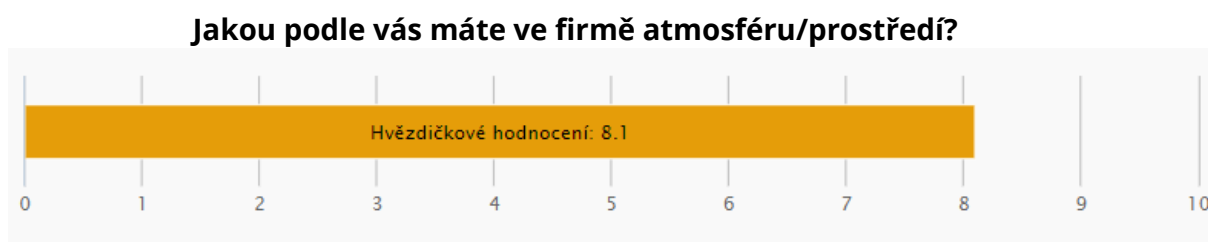
Všichni dotázaní jsou si vědomi, že firma má vzdělávací program ohledně firemní kultury. Usnadní to vstup novým zaměstnancům do firmy a zároveň pomůže se ztotožnit s vizemi, posláním a s nastavením celé firmy. Bezpochyby můžeme konstatovat, že vzdělávací program má pozitivní účinky na nové zaměstnance.

Jak velký důraz je kladen ve firmě, kde pracujete, na dodržování firemní kultury?



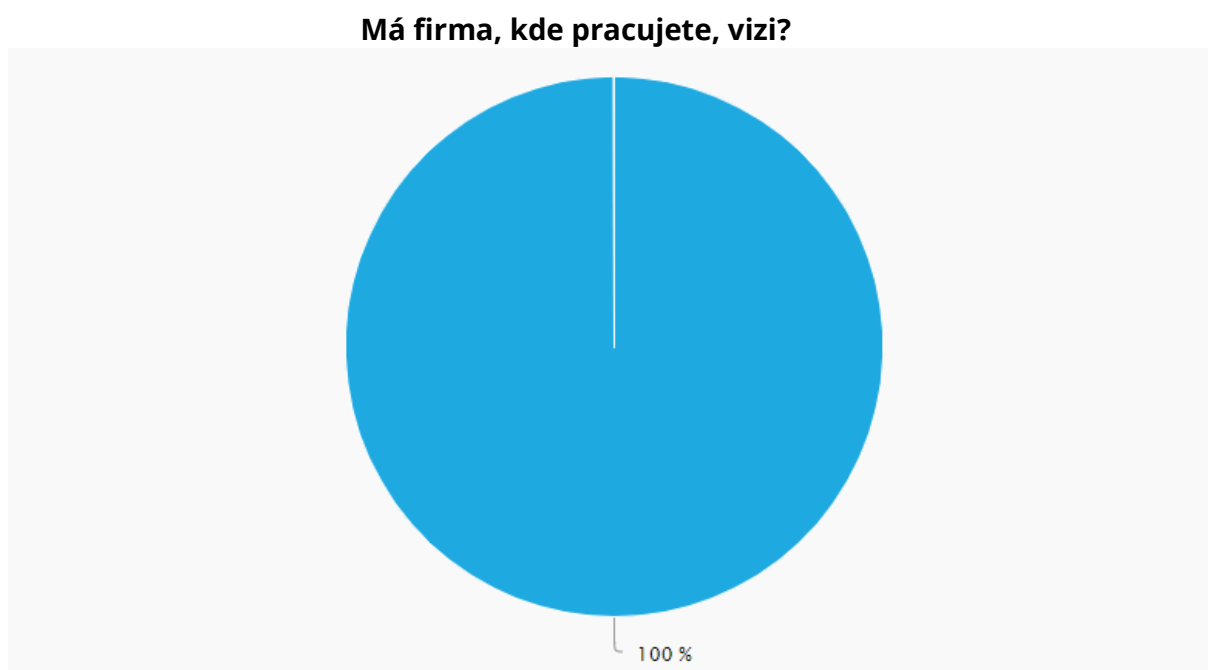
Obrázek 52: Otázka č.12

Při zhodnocení této otázky se nedá mluvit vyloženě o vysokém důrazu na dodržování firemní kultury. Na škále se dostáváme na velmi podobný výsledek jako u předešlého podniku.



Obrázek 53: Otázka č.13

Atmosféra v podniku a na pracovišti je naprosto zásadní, pro dlouhodobé fungování zaměstnanců. Z odpovědí, které nám předkládá tato otázka, si můžeme všimnout, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím nadprůměrně spokojeni.



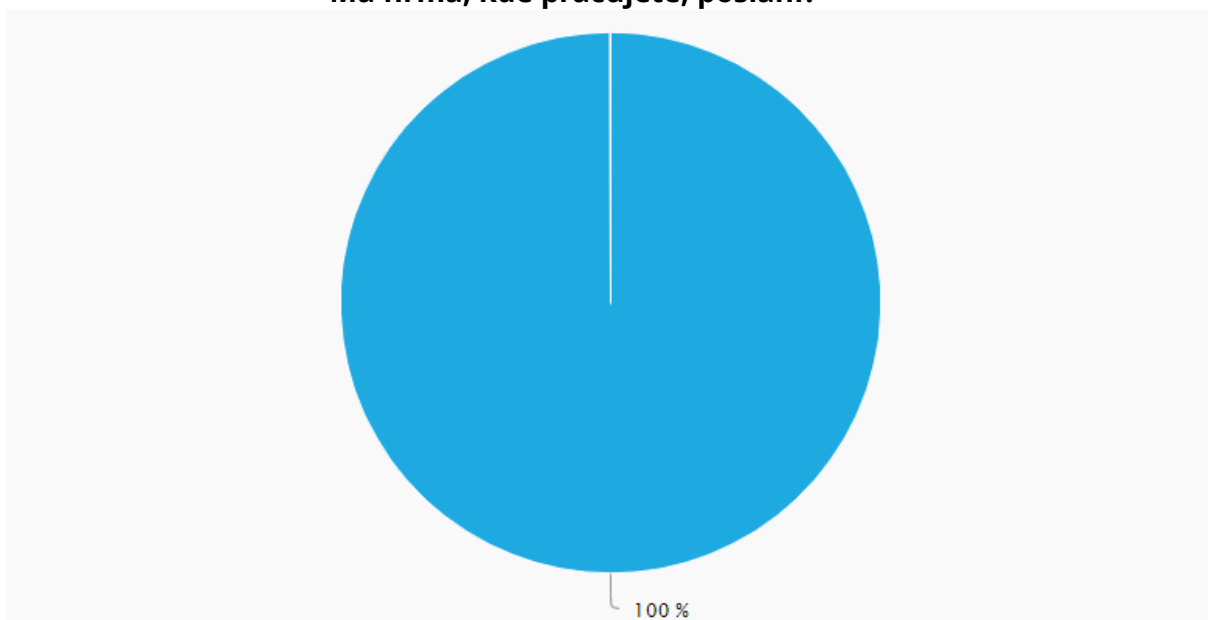
Obrázek 54: Otázka č.14



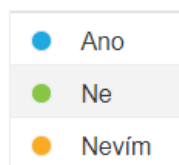
Obrázek 55: Možnosti č.14

U této otázky se dalo předpokládat, že většina odpovědí bude na straně „Ano“. Už jen z důvodu, že tento podnik má zavedený vzdělávací program v rámci firemní kultury. Každopádně je podstatné, že každý zaměstnanec zná vizi firmy, ve které pracuje.

Má firma, kde pracujete, poslání?



Obrázek 56: Otázka č.15

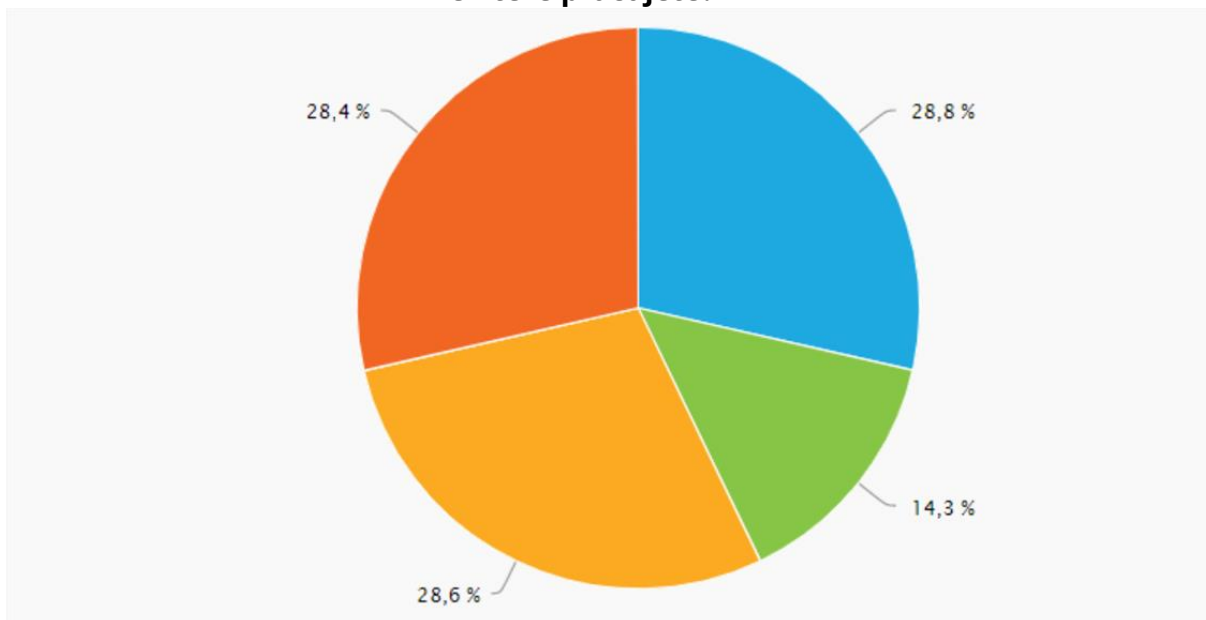


Obrázek 57: Možnosti č.15

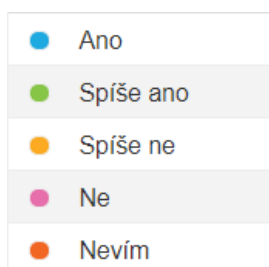
Velmi podobná situace jako je tomu u otázky s vizí. Můžeme říct, že firma PERI je důsledná v tomto ohledu. Většinu ze zvolených 100 % odpovědí „Ano“ můžeme

přisuzovat jak vzdělávacímu programu, tak firemní časopisům, kterým se nepochybně taktéž přisuzuje podíl na této skutečnosti.

Myslíte si, že jednotná firemní kultura by pomohla efektivně k expanzi firmy, ve které pracujete?



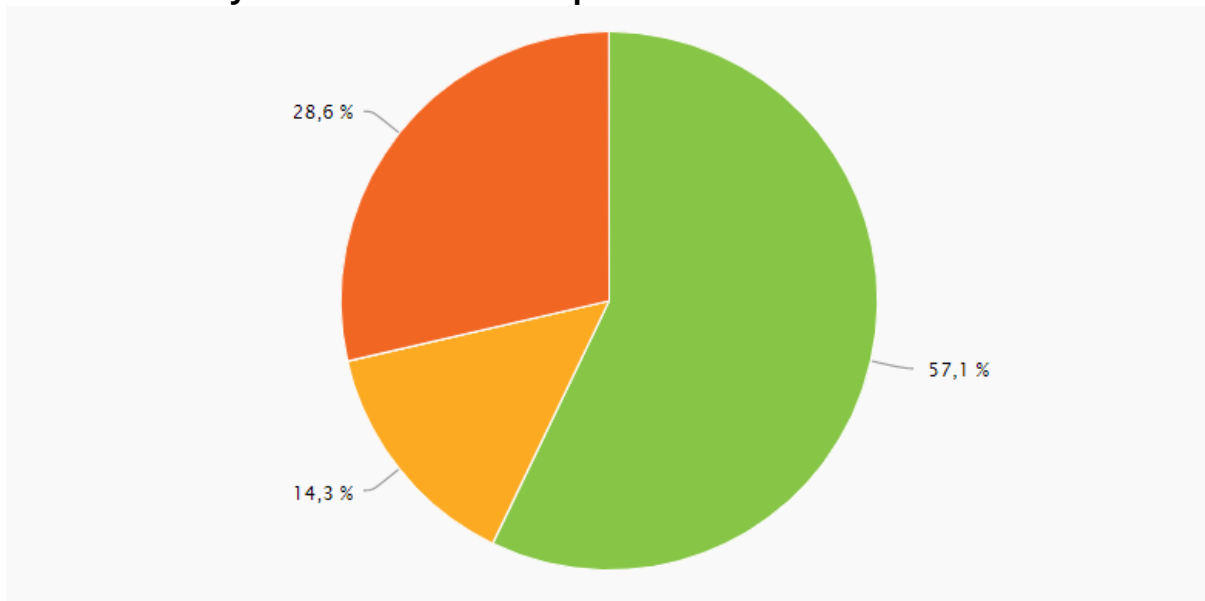
Obrázek 58: Otázka č.16



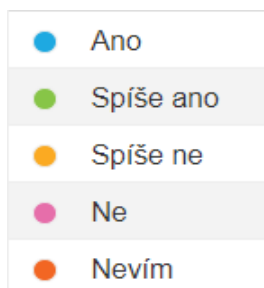
Obrázek 59: Možnosti č.16

Zde se výsledky téměř opakují jako u předchozí zkoumané firmy. Dochází prakticky k plus mínus vyrovnaným odpovědím. V tomto případě nejsme schopni určit s větší pravděpodobností jaký pohled mají zaměstnanci firmy na skutečnost, že by firemní kultura pomohla k růstu firmy.

Myslíte si, že by propracovanější firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků ve Vaší firmě v porovnání s konkurencí?



Obrázek 60: Otázka č.17



Obrázek 61: Možnosti č.17

Při hodnocení odpovědí na otázku, zda by firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků v porovnání s konkurencí musíme konstatovat, že více než polovina zaměstnanců se přiklání k odpovědi „Spíše ano“. Jedná se o 57,1 % odpovědí, které nám dávají najevo, že zaměstnanci jsou si buď vědomi síly jednotného systému, nebo si všímají rozdílů a neshod, které mohou nastávat mezi jednotlivými pobočkami. Tuto skutečnost bychom byli schopni odhalit při detailnějším výzkumu v rámci jedné firmy.

Jaká další zlepšení, motivační faktory byste uvítal/a ve firmě kde pracujete?
(nepovinná)

nic mě nenapadá	žádné	Participace na celkovém profitu firmy
-----------------	-------	--

Obrázek 62: Otázka č.18

U poslední otevřené otázky zde máme pouze jeden prvek ke zlepšení. Samozřejmě musíme brát v potaz i možnosti kdy respondenti mají dobrý smysl pro humor. Nicméně na druhou stranu, bychom měli brát v úvahu i opak. Participace na celkovém profitu firmy je určitě lukrativní záležitostí. Není tajemstvím, že mnoho firem v jiných odvětví má postavený byznys model na tomto principu. Tyto firmy kladou důraz především na výkon jednotlivců a podle toho jsou také odměňováni. Bezpochyby tento návrh je užitečný minimálně na zamyšlení. Přece jen, pokud dáte možnost za určitých podmínek si ukrojit část ze zisku firmy jakémukoliv zaměstnanci, pak se dá s jistotou předpokládat, že výkon většiny zaměstnanců by se rapidně zvedne a zisk firmy by se znásobil. Současně s tímto byznys modelem, se začnou ve firmě objevovat vůdčí osobnosti a leadeři, kteří jsou pro firmu velmi cenným zbožím.

SMO, a.s.

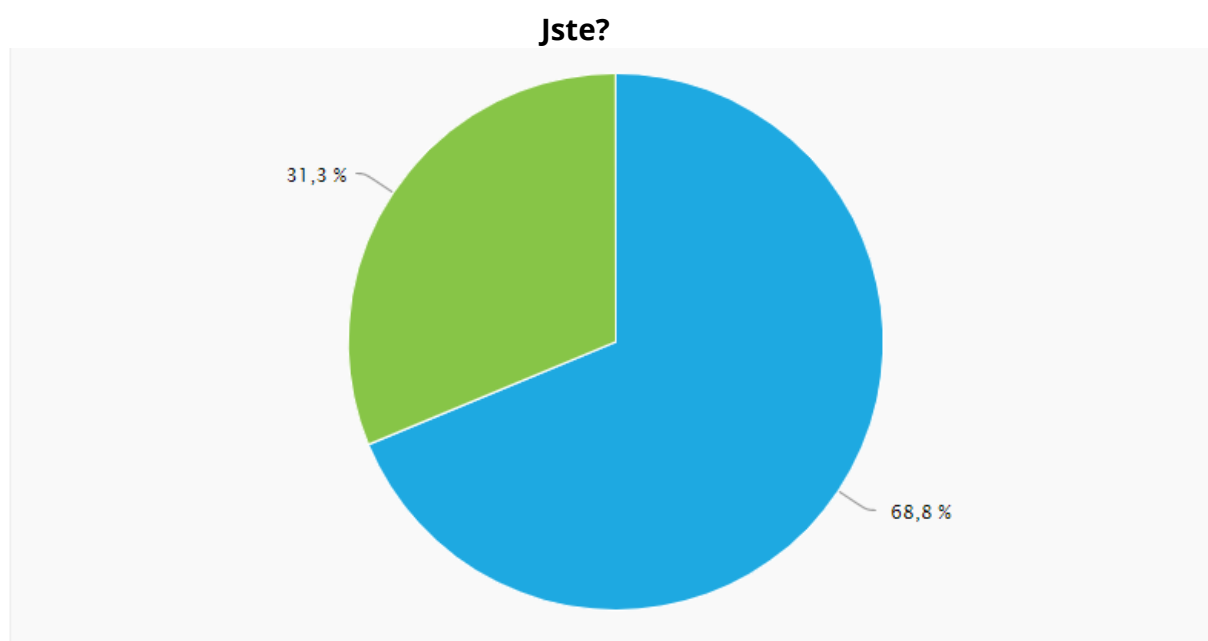
Jako další zástupce ve skupině středně velkých podniků byla zvolena firma SMO Otrokovice. Společnost je již 19 let na českém stavebním trhu. Zajišťují rekonstrukce, modernizace průmyslových staveb, občanské výstavby, inženýrské a ekologické výstavby a zemní práce včetně hutnění, rekultivací a demolicí. Mimo to je také developerskou společností s rozsáhlým parkem stavební mechanizace, vozidel a strojů. Dále také nabízí školící ubytovací služby a školící střediska. Firma získala řadu ocenění a osvědčení. Od roku 2010 je SMO členek svazu podnikatelů ve stavebnictví v České republice.



Obrázek 63: Logo SMO, a.s.

Adresa: Zlínská 172, 760 02, Otrokovice
tel.: +420 577 922 151
e-mail: smo@smo.cz
web. stránky: www.smo.cz

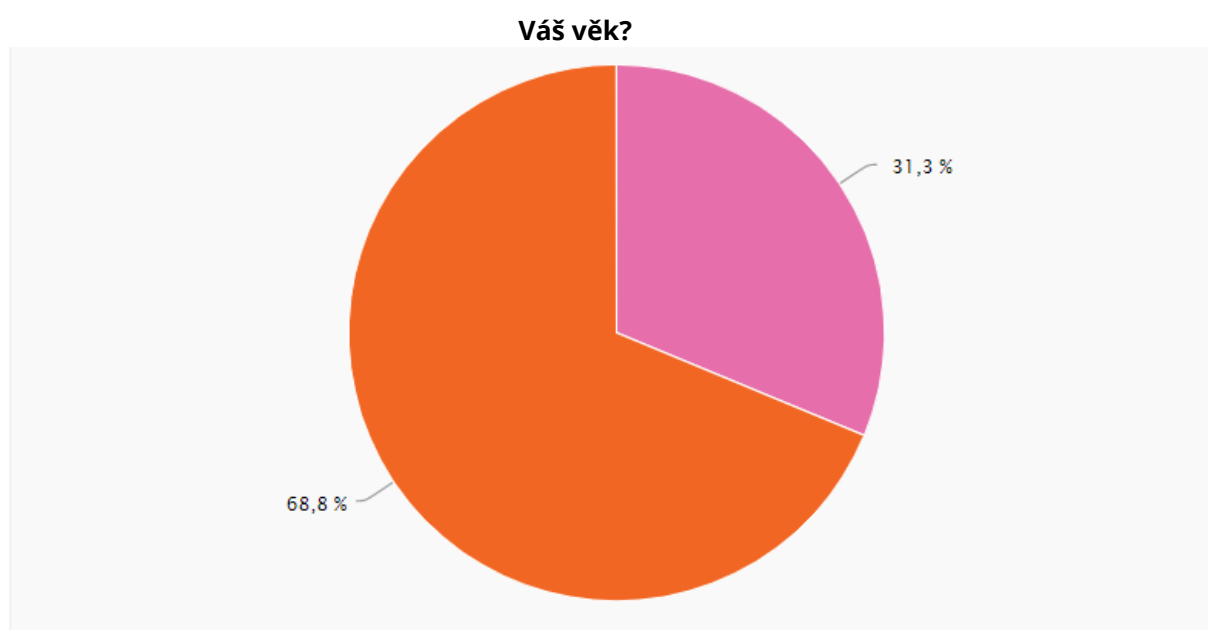
Výsledky dotazníkového průzkumu:



Obrázek 64: Otázka č.1



Obrázek 65: Možnosti č.1

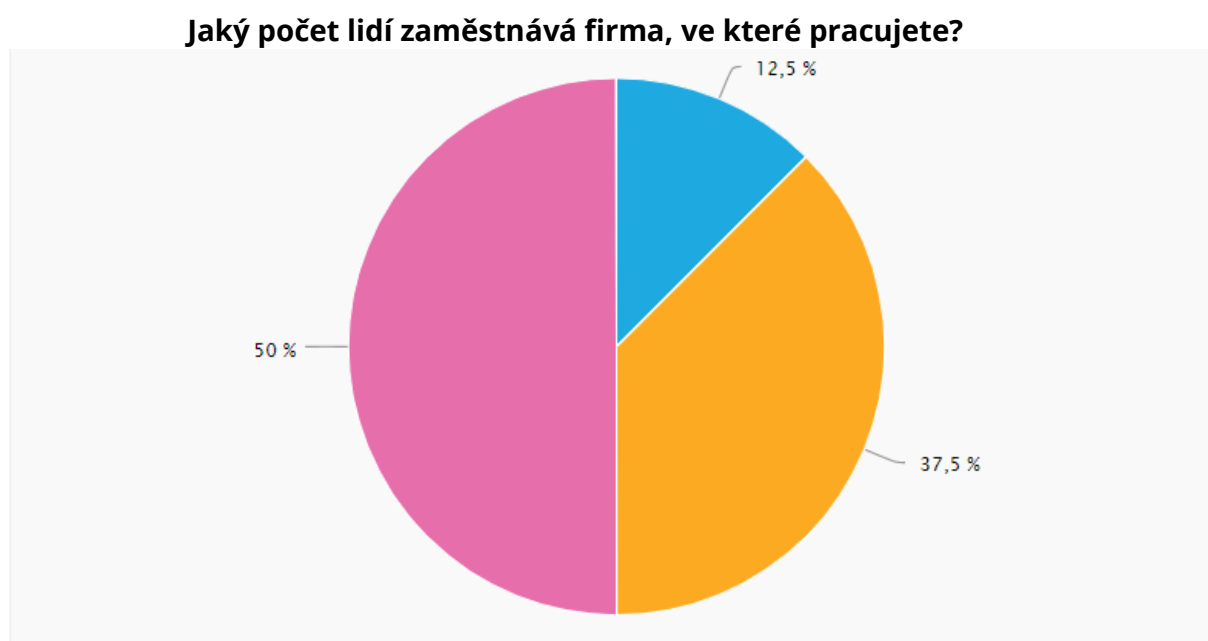


Obrázek 66: Otázka č.2

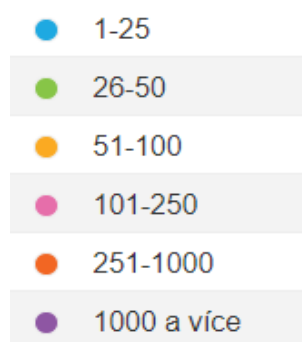


Obrázek 67: Možnosti č.2

Z prvních dvou otázek víme, že respondenti jsou převážně muži ve věku 46 let a více. Budeme sledovat jaké motivační faktory firma svým zaměstnancům nabízí a jak je vnímají samotní zaměstnanci.



Obrázek 68: Otázka č.3



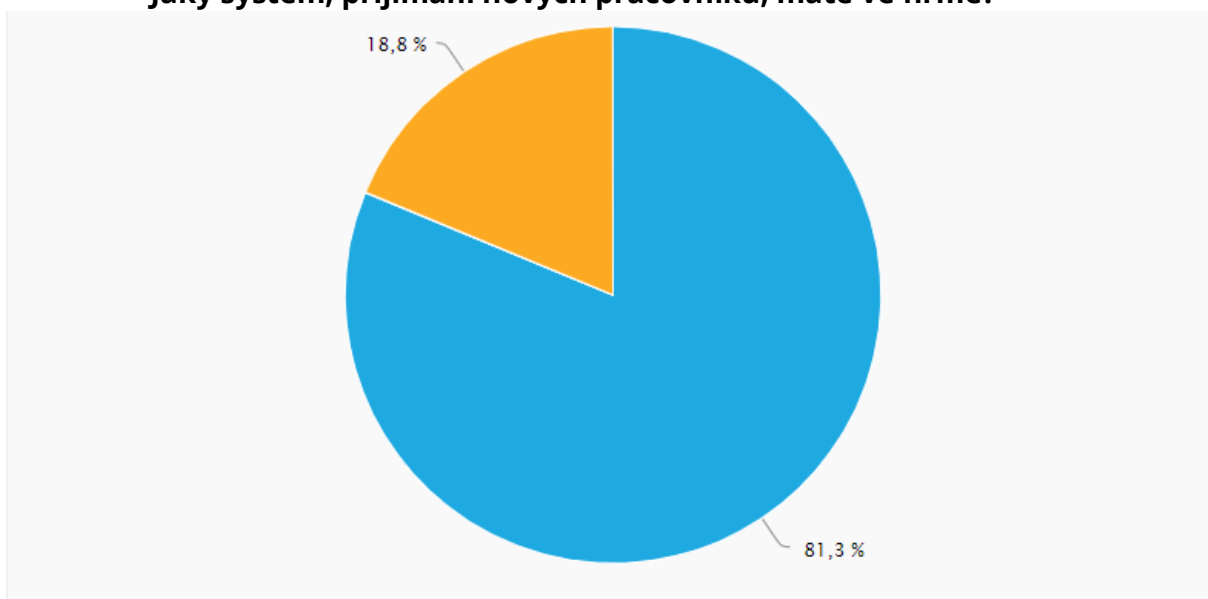
Obrázek 69: Možnosti č.3

Firma SMO spadá do kategorie 101-250 zaměstnanců. Celá firma má celkově tři pracoviště, které jsou od sebe vzdáleny i přes 20 km. S největší pravděpodobností je toto důvod proč respondenti zvolili rozdílné odpovědi.

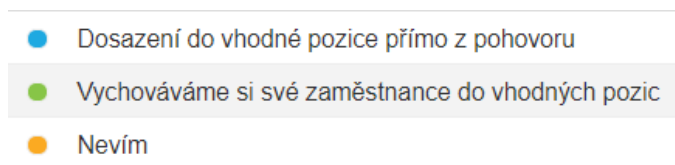
Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Stavební technik:	14x
Stavební dělník:	9x
Projektant:	9x
Stavbyvedoucí:	3x
Vedoucí střediska:	2x
Účetní:	2x
Personalista:	2x
Obchodní zástupce:	4x

Jaký systém, přijímání nových pracovníků, máte ve firmě?



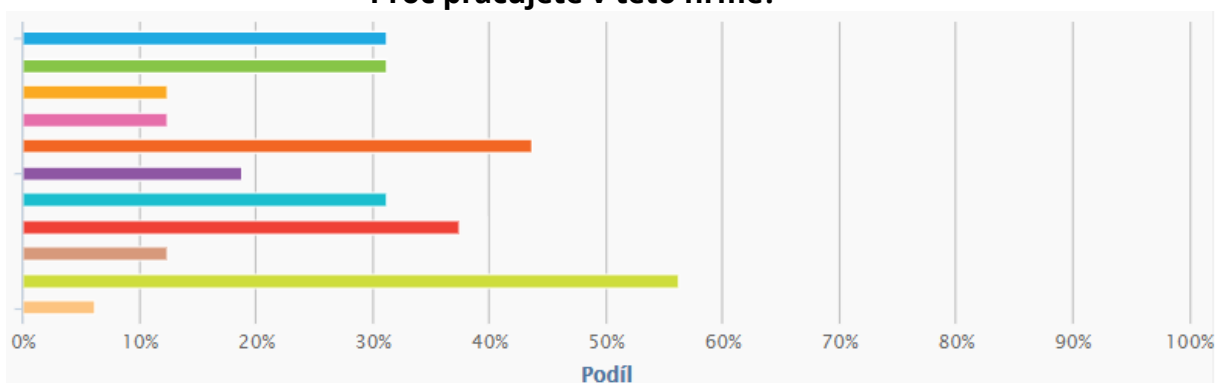
Obrázek 70: Otázka č.5



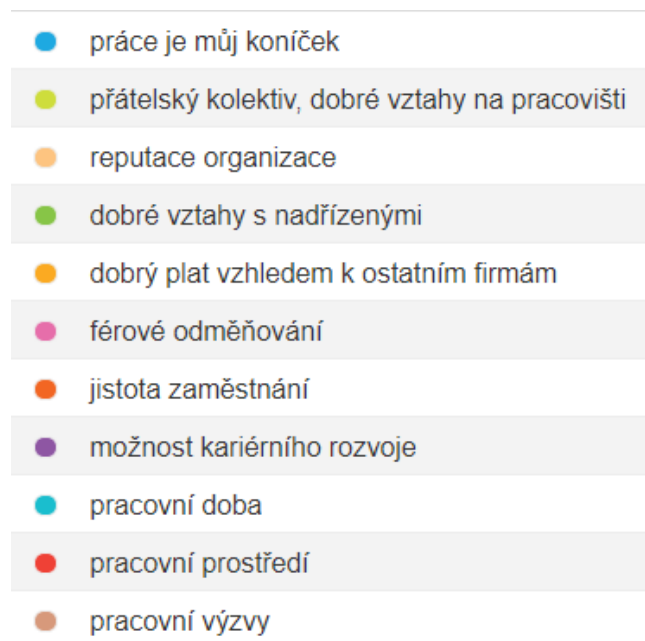
Obrázek 71: Možnosti č.5

Téměř všichni respondenti se shodují v první možnosti. Výběru vhodných kandidátů probíhá přímo z pohovorů. V České republice je tento systém náboru více než obvyklý.

Proč pracujete v této firmě?

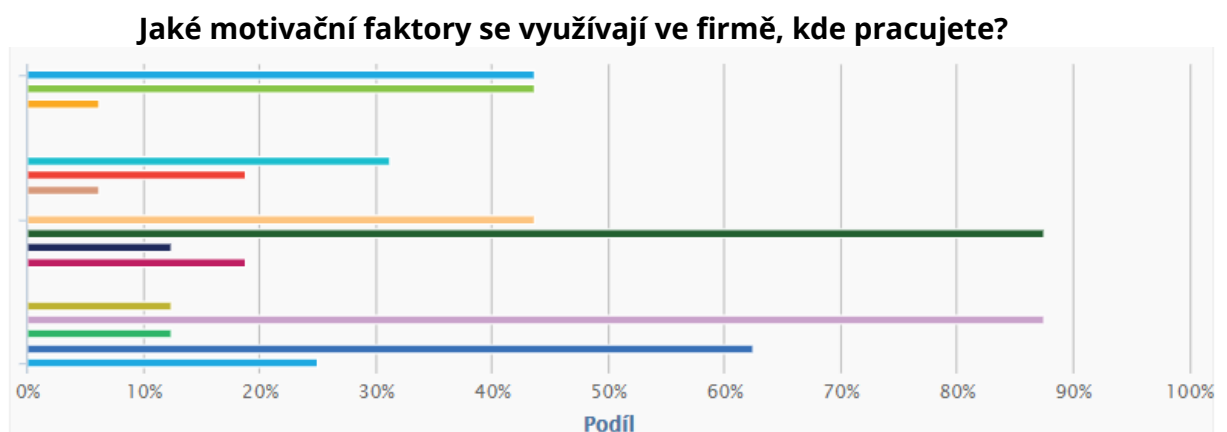


Obrázek 72: Otázka č.6



Obrázek 73: Možnosti č.6

Přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti a jistota zaměstnání jsou hlavními důvody proč zaměstnanci pracují v této stavební firmě, mezi další často volené odpovědi patří dobré vztahy s nadřízenými, pracovní prostředí a pracovní doba a také důvod, že práce se stala koníčkem.



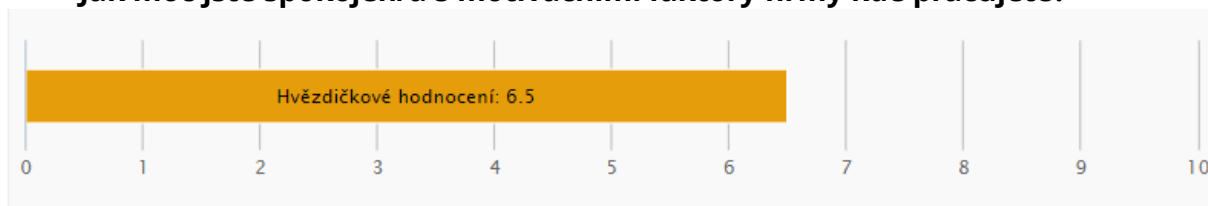
Obrázek 74: otázka č.7

●	13. plat, 14. plat, bonusy, nebo prémie
●	možnost povýšení
●	příspěvek na životní pojištění
●	příspěvek penzi
●	příspěvek na dovolenou
●	relaxační zázemí firmy
●	"Sick days" (placené volno v případě nemoci)
●	zaměstnanecké slevy u dodavatelů
●	zaměstnanecké výhody na výrobky/služby nabízené firmou, ve které pracujete
●	stravenky
●	vlastní stravovací zázemí firmy
●	vlastní automobil
●	možnost využití akcí (sportovních, kulturních, zábavných) pořádaných firmou pro sebe i rodinu
●	podpora vzdělání a osobního rozvoje (VŠ, certifikace, školení, atd.)
●	poukazy, vouchery na sport, kulturu, atd...
●	firemní kurzy a stáže
●	homeoffice
●	lékařské služby
●	vlastní notebook, tablet, telefon
●	osobní hodnocení
●	podílení se na rozhodování chodu firmy

Obrázek 75: Možnosti č.7

Nejčastějšími motivačními prostředky pro své zaměstnance nabízí firma ve formě finančních zvýhodnění. 87,5 % respondentů se shodlo, že mezi hlavní motivační faktory patří příspěvky na stravování ve formě stravenek a příspěvky na penzi, dále 62,5 % označilo možnosti účastnit se sportovních akcí, a 43,8 % respondentů se shodlo na bonusech, prémiech, 13. a 14. platech.

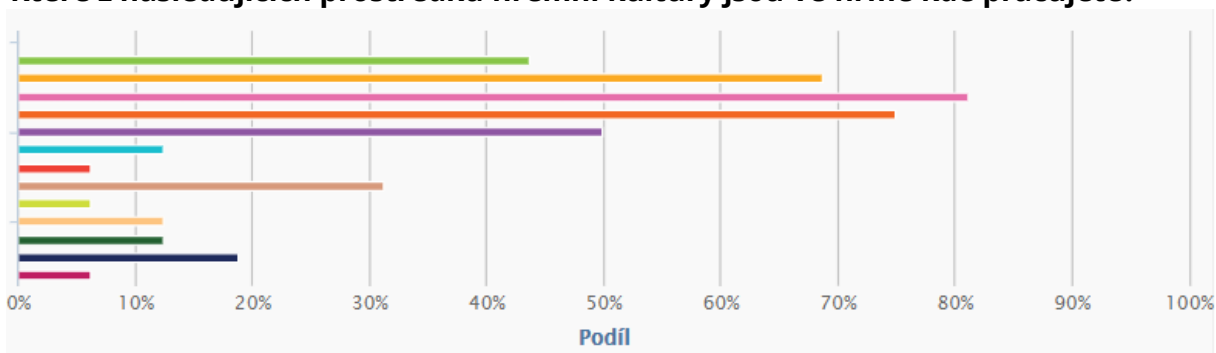
Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory firmy kde pracujete?



Obrázek 76: Otázka č.8

Hodnocení motivačních faktorů u SMO je 6,5 bodu. Tzn většinovou spokojenost s motivačními faktory u zaměstnanců firmy.

Které z následujících prostředků firemní kultury jsou ve firmě kde pracujete?



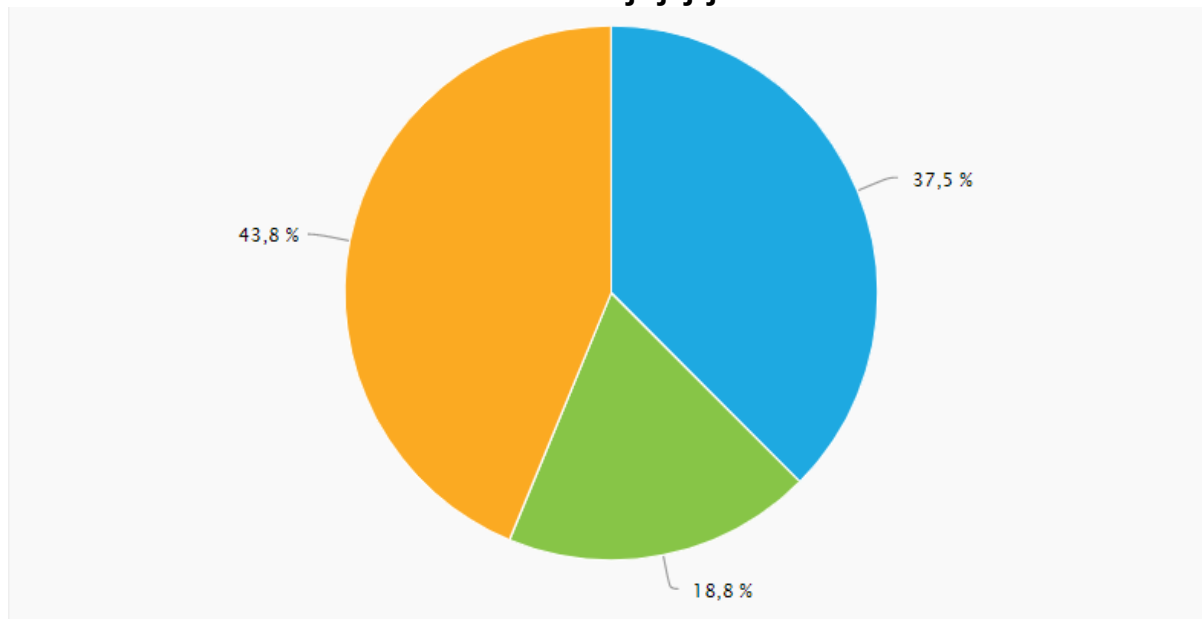
Obrázek 77: Otázka č.9

●	dress code
●	propagační akce
●	propagační materiály a předměty
●	zvyky, rituály, ceremoniály
●	pracovní slang
●	pracovní zkratky
●	etický kodex
●	firemní logo, barvy
●	firemní časopis, magazín, nebo jiná forma medializace
●	pravidelné hodnocení zaměstnanců
●	výroční konference
●	intranet
●	postup jednání se zákazníky
●	postupy jednání mezi sebou (Tykání, Vykání)

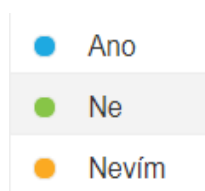
Obrázek 78: Možnosti č.9

Z odpovědí bychom mohli vybrat tři hlavní prostředky firemní kultury, které se ve firmě objevují. Firemní časopis a magazín 81,3 %, firemní logo a barvy označilo hned 68,8 % respondentů a etický kodex neboli soubor pravidel chování a postupů zvolilo 43,8%.

Máte ve firmě člověka, který je nositelem tradic/hodnot (většinou zakladatel), ke kterému zaměstnanci vzhlíží a vnímají jej jako vzor ideálního chování?



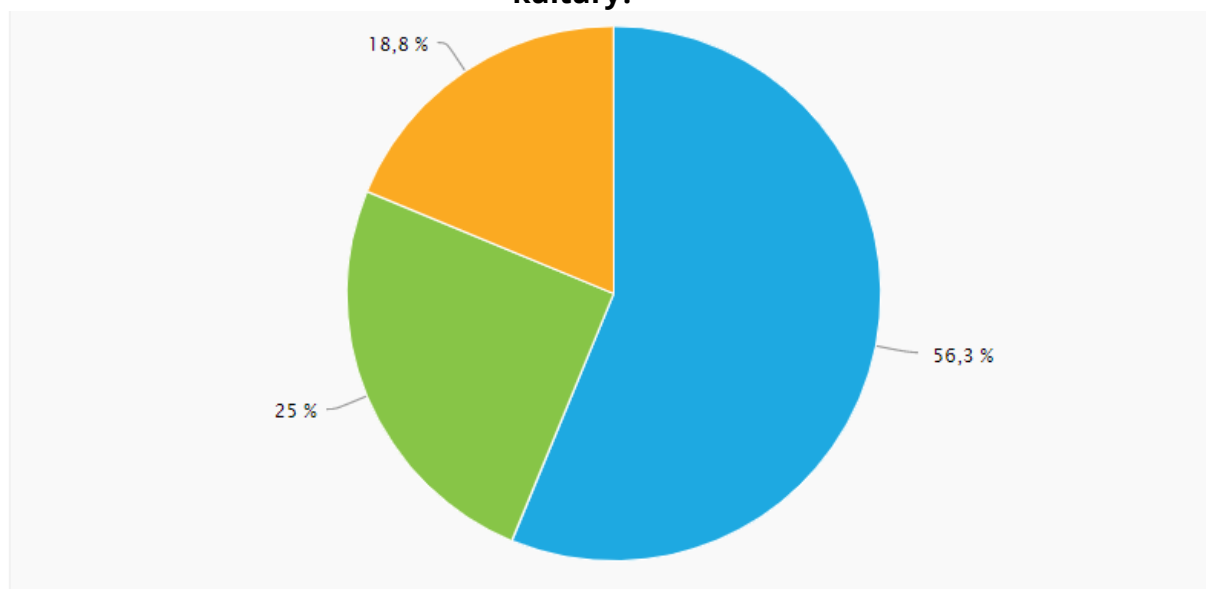
Obrázek 79: Otázka č.10



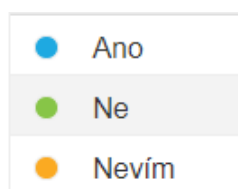
Obrázek 80: Možnosti č.10

I přes velkou četnost odpovědí "Nevím" se jako druhá nejčastější odpověď objevuje "Ano" se 37,5 %. Zde je určitě prostor pro zlepšení povědomí v rámci vzdělání zaměstnanců ve firemní kultuře.

Je ve firmě, kde pracujete, zahrnut vzdělávací program v rámci firemní kultury?



Obrázek 81: Otázka č.11



Obrázek 82: Možnosti č.11

Z výsledků, kde 56,3 % respondentů si je vědomo vzdělání v rámci firemní kultury, můžeme konstatovat, že ve firmě SMO je zaveden vzdělávací program.

Jak velký důraz je kladen ve firmě, kde pracujete, na dodržování firemní kultury?



Obrázek 83: Otázka č.12

Lze vidět, že dodržování kultury ve firmě není až tak striktní. U stavebních podniků obecně nebývá často kladen důraz na dodržování firemní kultury. Musíme také zmínit, že odpovědi se mohou lišit u různých oddělení ať už se jedná o staveniště, projekční kanceláře, nebo obchodní úsek.

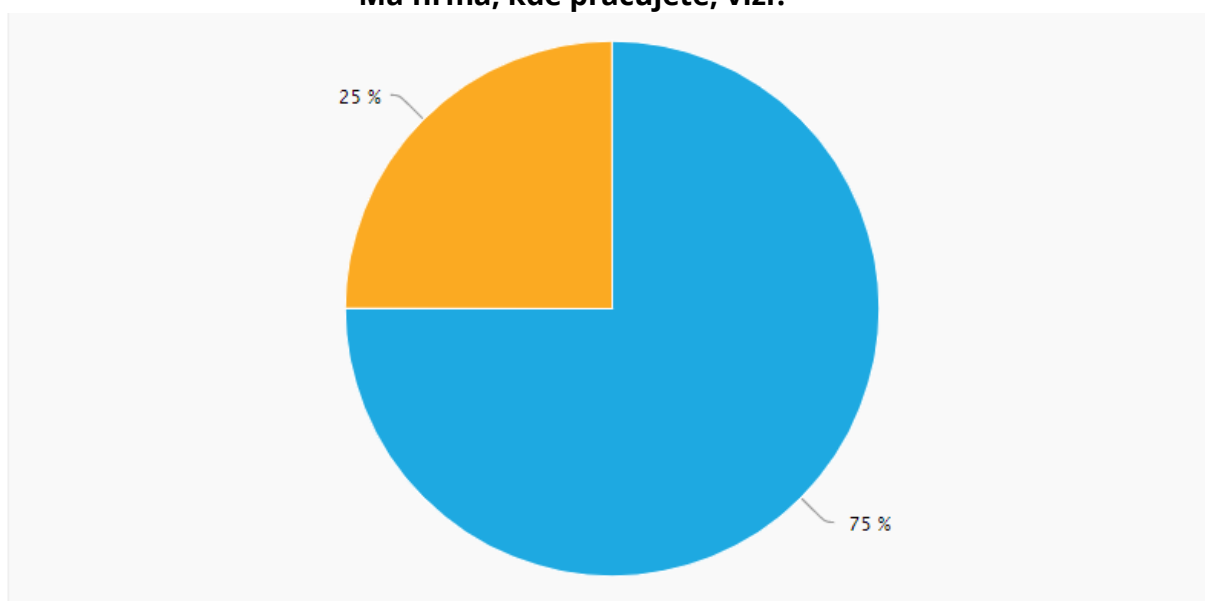
Jakou podle vás máte ve firmě atmosféru/prostředí?



Obrázek 84: Otázka č.13

Vzhledem k odpovědím u otázky "Proč pracujete v této firmě?" bychom mohli odhadovat, že hodnocení 6,9 bodu je způsobeno především přátelskými vztahy jak na pracovišti, tak s nadřízenými a jistota zaměstnání ve stabilní společnosti.

Má firma, kde pracujete, vizi?

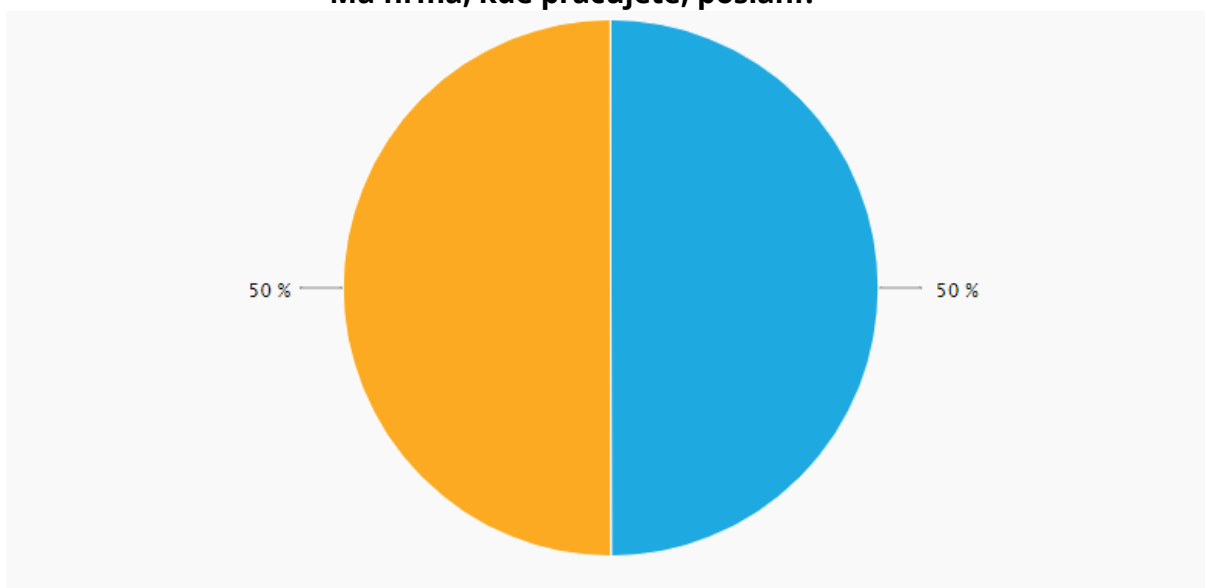


Obrázek 85: Otázka č.14



Obrázek 86: možnosti č.14

Má firma, kde pracujete, poslání?



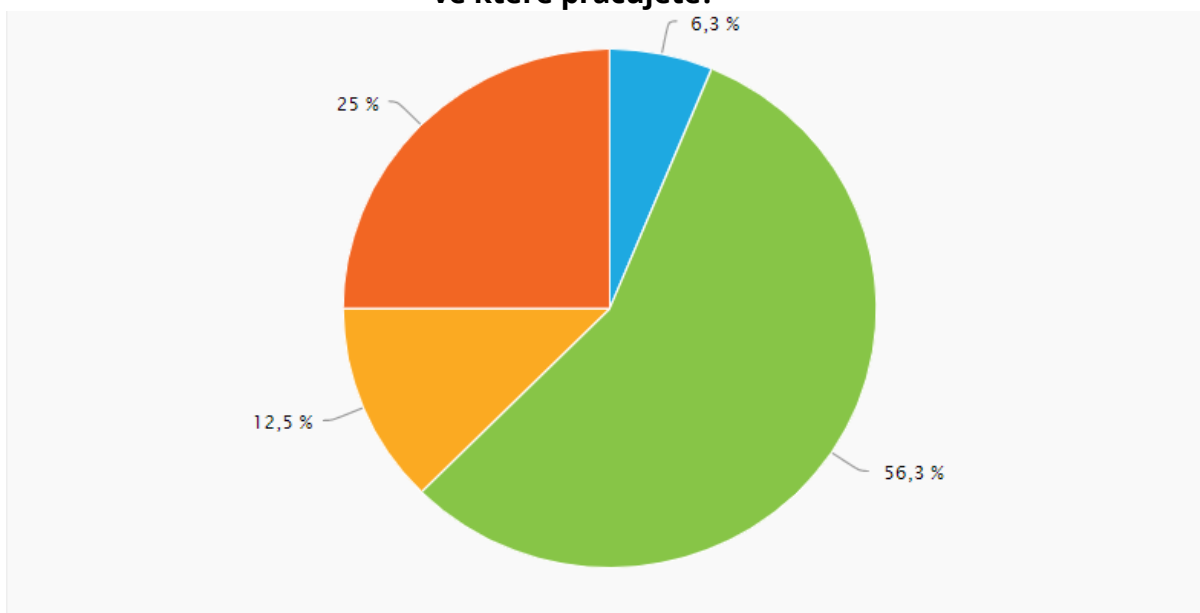
Obrázek 87: Otázka č.15



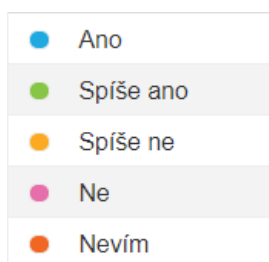
Obrázek 88: Možnosti č.15

Vize i poslání jsou důležitými prvky každé firemní kultury, ať už se jedná o stavební podnik nebo ne. Především vize a poslání mohou sloužit pro zaměstnance jako odrazový můstek při rozhodování v důležitých pracovních ale i osobních situacích. Zaměstnanci SMO mají přehled o vizi a poslání firmy.

Myslíte si, že jednotná firemní kultura by pomohla efektivně k expanzi firmy, ve které pracujete?



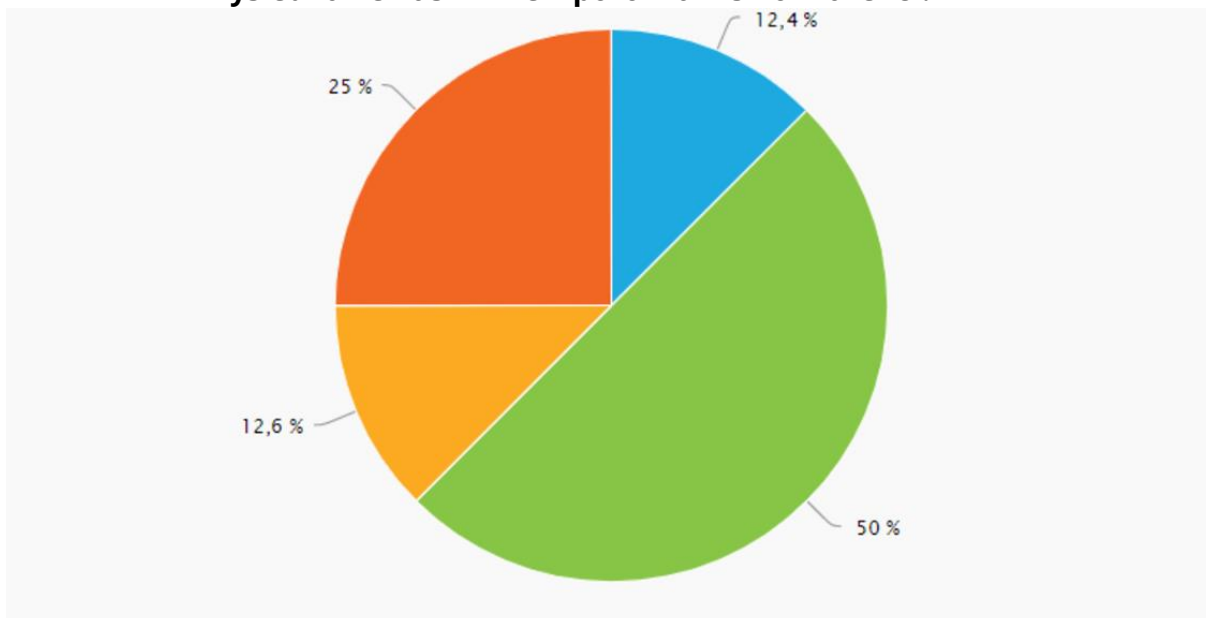
Obrázek 89: Otázka č.16



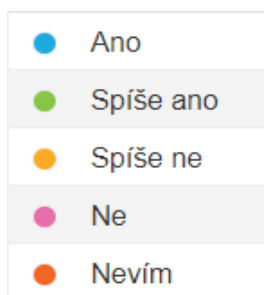
Obrázek 90: Možnosti č.16

Naprostá většina respondentů se shoduje, že k expanzi firmy SMO by pomohla jednotná firemní kultura.

Myslíte si, že by propracovanější firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků ve Vaší firmě v porovnání s konkurencí?



Obrázek 91: Otázka č.17



Obrázek 92: Možnosti č.17

Největší zastoupení, což je téměř polovina respondentů odpovídá „Spíše ano“. Například u stavebního podniku Dřevostavby Jura, s.r.o. by téměř polovina odpovědí „Spíše ne“. V tomto případě zde může hrát roli i velikost podniku. Malé podniky zpravidla meziročně rostou rychleji, tzn. že firemní kultura nemusí hrát až tak velkou roli, jako například u zaběhnutých velkých firem.

Jaká další zlepšení, motivační faktory byste uvítal/a ve firmě kde pracujete?
(nepovinná)

5 týdnů dovolené	jsem spokojen	odborné vzdělávání	Větší ohodnocení práce žen, velmi podhodnocena vzhledem k mužům, kteří mají i mnoho jiných výhod oproti ženám. Pracuji u firmy od jejího vzniku (1992) a tudíž mohu porovnat ty rozdíly.
		nevím	

Obrázek 93: Možnosti č.18

3.6 Výsledky řízených rozhovorů

Dotazovaný číslo 1, firma Dřevostavby Jura, s.r.o., Ing. Martin Hanák na pozici projektanta.

S pojmem firemní kultura se nesetkává poprvé a je obeznámen co obnáší, nicméně její přínos v podniku, kde pracuje momentálně nevidí. Myslí si, že v budoucnu bude potřeba řešit firemní kulturu, nicméně podnik je stále v růstu, takže je spousta jiných věcí, kam směřovat pozornost. Zatím by výraznější změny ve firemní kultuře nedělal. Nemají oficiálně stanovená pravidla nebo postupy, jak přesně pracovat, vnitřní chod firmy to neovlivňuje. Firemní kultura se s postupem času přirozeně vyvinula sama od sebe, tzn. nebyla potřeba do ní výrazněji zasahovat a formovat.

Na otázku: kdyby se jejich současná firemní kultura ještě vylepšila, pomohlo by to zaměstnancům v práci, nebo podniku v růstu? Si myslí, že podniku moc ne. Konkrétně ne v tuto chvíli a zaměstnancům dost možná ano, především v pracovním směru.

Problematiku mezigeneračního rozdíl jednotlivých pracovníků, či nově příchozích nevnímá jako omezení. Spíše jej vnímá pozitivně, především jako přínos zkušeností od starších kolegů. Je to zčásti také ovlivněno dobrou atmosférou na pracovišti a ochotě si pomáhat.

Pokud by měl dotazovaný neomezené prostředky na rozvoj firmy, použil by je pravděpodobně na vylepšení prostředí, kde pracují, aby byla atmosféra na pracovišti ještě lepší.

Dotazovaný číslo 3, firma SMO, a.s. - dotazovaný si nepřeje zveřejnit své jméno.

Pojem firemní kultury vnímá jako standardy pro fungování vnitřního chodu firmy a prezentace firmy. Na škále od 1 do 10 vnímá kulturu jako důležitou z jeho pohledu by dal 8. Přesvědčení, že firemní kultura je důležitá má především ze své pozice v rámci jednání s klienty a prezentace firmy, protože prvotní jednání jsou primárně o získání důvěry a budování vztahu, a proto je důležitá prezentace firmy i jeho jako osoby pracující v tomto podniku. Změny ve firemní kultuře by nedělal, vychází tak z porovnání od předchozího zaměstnavatele. Může konstatovat, že kdyby měl jeho minulý zaměstnavatel minimálně stejně propracovanou firemní kulturu jako jeho současný zaměstnavatel, určitě by mu to pomohlo v expanzi firmy. Dotazovaný tak odpovídá primárně z pohledu z obchodního oddělení.

Zaznívá od něj také, že zaměstnanci ve firmě svůj pracovní a soukromý život oddělují, proto je i menší účast na teambuildingových akcích. Každopádně vztahy na pracovišti jsou přátelské a zapracování nově příchozích zaměstnanců vnímá pozitivně i přes věkový rozdíl jednotlivých zaměstnanců. Ve firmě se vždy snaží nově příchozím v začátcích pomoci co nejvíce, aby se co nejrychleji zapracovali a byli maximálně samostatní.

Kdyby měl dotazovaný ve firmě neomezené prostředky pro změnu nebo vylepšení, investoval by je do softwarového vybavení, aby byla práce co nejefektivnější. Má tak na mysli především projekty vytvořené v rozdílných programech, než jsou dostupné ve firmě, kvůli čemuž je často problém kompatibilitou. V rámci firemní kultury by neměnil nic a nevidí v ní problém.

Dotazovaný číslo 4, firma SMO, a.s. - dotazovaný si nepřeje zveřejnit své jméno.

Dotazovaný vnímá firemní kulturu jako velmi důležitou. Zároveň i firemní akce jsou z jeho pohledu podstatné. Problém vidí v malé účasti a málo stmeleném kolektivu. Zaměstnanci často oddělují svůj pracovní život od svého osobního a nejeví zájem o účast. Jako hlavní přínos firemní kultury vnímá především v teambuildingových akcích.

U tohoto respondenta hrál prvek teambuildingových akcí důležitou roli při rozhodování o volbě zaměstnání. Vnímá firemní kulturu jako důležitou pro budoucí expanzi firmy, konkrétně na škále od 1 do 10 (kdy 1 je nejméně důležitá, 10 je velmi důležitá) by dal 6,5 bodu.

V případě neomezených financí, by dotazovaný prostředky směřoval na zpříjemnění pracovního prostředí, například relaxační místnost, nebo by je směřoval ve formě odměn pro dlouholeté zaměstnance, kteří ve firmě pracují delší dobu, nicméně

finanční ohodnocení ve firmě vnímá jako více než uspokojivé a nevidí v něm problém.

Dotazovaný číslo 5, firma SMO, a.s. - dotazovaný si nepřeje zveřejnit své jméno.

Firemní kulturu vnímá jako interní život firmy. Myslí si, že je důležitá pro správný chod firmy a na škále od 1 do 10 (kdy 1 je nejméně důležitá, 10 je velmi důležitá) by dal dotazovaný 8 bodů.

Firemní kultura z hlediska komunikace je na velmi dobré úrovni. Jako pozitivní vnímá komunikaci se subdodavateli, zákazníky a v případě vzniklých problémů jejich okamžité řešení. Napříč firmou si všímá především rozdílu v požadavcích u mladších zaměstnanců, kteří chtějí primárně inovace, zatímco starší generace (baby boomers) se spíše přizpůsobí tomu co je.

V případě, že by dotazovaný měl neomezené prostředky, zaměřil by se především na stmelení kolektivu, teambuildingové akce a vylepšení atmosféry na pracovišti.

4 Dílčí závěry a doporučení

V empirické části jsem se věnoval srovnání firemních kultur a jejich vnímání u vybraných stavebních podniků.

Do výzkumné části jsem šel s přesvědčením, že pro správný a efektivní chod firmy, ať už je to v jakémkoliv segmentu, je důležitá kvalitní firemní kultura. Pomocí výzkumných otázek jsem toto přesvědčení chtěl jednoduše vyvrátit nebo potvrdit a usměrnit tak pozornost na věci, které jsou opravdu důležité při vedení a budování stavebního podniku v České republice.

Jak už jsem v této práci jednou zmiňoval, firemní kultura je nesmírně důležitá pro udržení si kvality služby, nebo postupu při jednání s klientelou a pro efektivní expanzi na trhu. Vzhledem k tomu, že se všechny trhy profesionalizují a čím dál více se propojují segmenty, které před 10 lety neměly téměř nic společné, tak v dnešní době se procesy automatizují, urychlují a udržet krok s konkurencí na českém, nebo zahraničním trhu může být čím dál složitější.

Kladou stavební podniky na firemní kulturu dostatečný důraz a jsou si vědomi jejího přínosu? Tato první výzkumná otázka měla za cíl, pomocí dotazníkové průzkumu a řízených rozhovorů, zjistit, zda firemní kultura je přínosná pro stavební podnik. Vše z pohledu zaměstnanců a vedení.

Druhá výzkumná otázka: ***Je firemní kultura důležitý prvek pro správný chod a růst firmy?***

Odpověď na tuto výzkumnou otázku se může lišit v závislosti na stavebním podniku, jeho velikosti a délky působení ve stavebnictví. Díky dotazníkovému šetření a řízených rozhovorů se potvrdilo, že opravdu záleží nejen na úhlu pohledu u každého dotazovaného, ale i na velikosti podniku a jeho délky působení.

Jako poslední mě zajímá firemní kultura ve firmě, kde dotazovaní pracují, jak ovlivňuje úspěch celé firmy na stavebním trhu oproti konkurenci a zda má smysl se na ni dlouhodobě zaměřovat. Tuto poslední výzkumnou otázku jsem si definoval: ***Má smysl firemní kulturu rozvíjet a starat se o ni?***

Firma Dřevostavby Jura, s.r.o.:

Mladý stavební podnik, kde jsem měl možnost i chvíli pracovat a být u jejich začátků. Jedná se o mladý dynamický kolektiv složený převážně z mužů a mezigenerační rozdíl zde je minimální. 82 % všech respondentů je ve věku 19-30 let. Požadavky na pracovní prostředí a podmínky pro práci se zvyšují každou novou generací. Naprostá většina respondentů pracuje na pozicích v projekci, kde se mimo jiné tvoří pracovní prostředí, firemní kultura, rituály apod.

Jako největší výhodu v tomto stavebním podniku vidím dobré vztahy na pracovišti, jež jsou naprosto zásadní pro chod společnosti. Jde vidět, že dlouhodobě zde působí mladý kolektiv, který dokáže vytvořit skvělou atmosféru. Díky tomuto aspektu mohou zaměstnanci dlouhodobě těžit a v případě potřeby se kdykoliv obrátit na své spolupracovníky.

Nejčastější motivační prostředky pro zaměstnance jsou finančních zvýhodnění a bonusy. I přesto, že finance hrají důležitou roli v životě člověka, je zde spokojenost s motivačními faktory průměrná. Prostor pro zlepšení těchto faktorů, které vedou ke zvýšení výkonu zaměstnanců je zde velký. Nicméně i přesto se respondenti shodují, že atmosféra ve firmě se blíží k velmi příjemné. Tento podnik v rámci vzdělávání, či zapracování nově příchozích zaměstnanců nemá zahrnut vzdělávací program na firemní kulturu.

O výhodách a nevýhodách firemní kultury nejsou zaměstnanci vzdělávání ve stejné míře. Odpovědi respondentů se často mísí a výsledek je tak nejednoznačný. V tomto případě, mohou hrát roli opravdu malé rozdíly v chápání co firemní kultura obnáší, v čem může být prospěšná pro firmu a proč by ji měli dodržovat.

I přesto si zaměstnanci myslí, že případně lépe zpracované firemní kultury, by to tato skutečnost firmě nepomohla pro získání lepších výsledků v porovnání s konkurencí.

U této otázky je důležitá i velikost podniku. Pro úspěšný a prosperující podnik je důležitým prvkem mít jednoduchý a opakovatelný systém, ve kterém hraje velkou roli firemní kultura. U malého podniku do 25 zaměstnanců jako je tento, firemní kultura pravděpodobně nebude tak podstatná v porovnání s většími stavebními podniky.

Psychická a fyzická vitalita je alfou a omegou pro dlouhodobě udržitelné pracovní nasazení. Z mého pohledu je důležité zajistit, aby zaměstnanci byli dlouhodobě zdraví, z toho důvodu dává smysl zařadit do motivačních faktorů také sportovní akce a možnosti uplatnit například vouchery na sport, případně na kulturní akce. Zkrátka vytvořit svým zaměstnancům kvalitní a podporující prostředí i mimo pracovní dobu. Ať už chceme, nebo ne tak jakékoliv vouchery na sport, kulturní akce, nebo příspěvky na penzi zapříčiní v dlouhodobém měřítku u člověka pocit, že se o něj firma stará a záleží jí na jeho fyzické a psychické pohodě i mimo zaměstnání. Díky tomu se tak může u zaměstnanců vytvořit podvědomě reciprocita a zlepší se jejich pracovní nasazení.

PERI, spol s.r.o.:

Naprostá většina obsazení firmy je mužského pohlaví a převážně věku od 31 do 45 let. To také značí předpoklad, že většina motivačních faktorů by měla být uzpůsobena primárně pro zaměstnance mužského pohlaví. Nicméně, není to dogma, protože bude primárně záležet na směru, kterým se bude chtít firma v budoucnosti ubírat. Z tohoto důvodu, se mohou motivační faktory měnit v závislosti na tom, v jakém věkovém rozmezí bude chtít firma nabírat nové zaměstnance.

Zaměstnance do jednotlivých pozic si vychovávají. Ze začátku to může být zdlouhavý proces, nicméně v dlouhodobém měřítku, tento systém může mít velký přínos pro hlavní vedení firmy. Díky velikosti tohoto podniku, bezpochyby dochází k většímu výběru talentovaných zaměstnanců, kteří mají ambice stát se leadery a do budoucna se tak zařadit do vedení firmy.

Dobré vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení patří ke stěžejním motivačním faktorům v této firmě. Hojně se zde využívá propagačních materiálů, předmětů a propagačních akcí. Je to jedna ze základních marketingových technik, díky kterým se snadněji dostává do povědomí svých stálých, ale i budoucích zákazníků. Ve firmě je zaveden vzdělávací program na firemní kulturu. Je to naprosto logické udržovat své zaměstnance motivované, připomínat jim hodnoty, vize, poslání, ale taktéž aktuality a úspěchy firmy. Tento systém propagace má velmi pozitivní vliv na psychiku zaměstnance, ale i jeho okolí.

Více než polovina zaměstnanců se přiklání ke skutečnosti, že firemní kultura pomáhá pozitivním způsobem ve vývoji podniku oproti konkurenci.

SMO, a.s.:

Firma SMO se řadí co do počtu zaměstnaných lidí do kategorie 101-250 zaměstnanců. Působí na třech pracovištích, které jsou od sebe vzdáleny i přes 10 km. Přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti a jistota zaměstnání se řadí mezi hlavními důvody zaměstnanců proč zde pracují, mezi další důvody se objevují dobré vztahy s nadřízenými, pracovní prostředí, pracovní doba a také důvod, že práce je koníčkem. Co se týče spokojenosti s motivačními faktory jsou výsledky obdobné jako u první zkoumané firmy Dřevostavby Jura.

Dodržování kultury ve firmě není až tak striktní. U stavebních podniků obecně nebývá často kladen důraz na dodržování prvků firemní kultury. Musíme také zmínit, že odpovědi se mohou lišit u různých oddělení ať už se jedná o staveniště, projekční kanceláře, nebo obchodní úsek.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů máme jednoznačné odpovědi na otázku, zda by firemní kultura pomohla v expanzi firmy. V obou případech se dotazovaní shodují na pozitivním dopadu firemní kultury na expanzi a růst podniku. Hlavním přínos se zdá být právě ve formování atmosféry na pracovišti či mimo něj. U větších stavebních podniků jako je právě SMO hrají důležitou roli také jednotlivá oddělení a pracoviště. Každý zaměstnanec vnímá firemní kulturu ze svého úhlu pohledu a pracovní pozice. Firemní kulturu zde vnímají jako důležitý prvek pro správný chod firmy a v rozhovorech padlo několik návrhů na zlepšení současné situace, počínaje teambuildingovými akcemi, odměňováním dlouholetých pracovníků a konče vylepšením softwarového vybavení firmy pro efektivnější práci s podklady od subdodavatelů.

Je důležité zmínit, že ve stavebním podniku SMO, a.s. aktivně pracují s firemní kulturou. Není to pouze záležitost ze strany vedení, ale také ze strany zaměstnanců, kteří se podílí na tvorbě atmosféry na pracovišti i mimo něj.

Z nasbíraných dat provedeného výzkumu mohu konstatovat poměrně velký prostor pro zdokonalení firemní kultury v každém ze zkoumaných podniků. Z výše napsaného textu tedy vyplývají odpovědi na výzkumné otázky.

Kladou stavební podniky na firemní kulturu dostatečný důraz a jsou si vědomi jejího přínosu?

Důraz u stavebních firem není kladen vedením, ale pro každého zaměstnance to vyplývá z jeho postavení a odpovědnosti za svou pracovní pozici. Ve zkoumaných firmách existují nepsaná pravidla, kterými se řídí.

Mohl být kladen větší důraz? Určitě mohl, nicméně je potřeba vzít v úvahu, že každá firma je jiného složení a také pracovní pozice mohou být značně rozdílné. Nicméně ani jedna z firem nemá firemní kulturu propracovanou do takové míry, aby bylo potřeba hlídat striktně její dodržování.

Je firemní kultura důležitý prvek pro správný chod a růst firmy?

Ano je. Mimo prvního zkoumaného stavebního podniku (Dřevostavby Jura, s.r.o.) se u zbylých dvou respondenti shodují na přínosu firemní kultury pro jejich firmy. Existuje zde určitá závislost mezi velikostí stavebního podniku a věděním benefitů firemní kultury. Čím větší stavební podnik, tím je povědomí o firemní kultuře je mezi zaměstnanci více rozšířené.

Má smysl firemní kulturu rozvíjet a starat se o ní?

Určitě ano. Z pohledu středně velkých a velkých podniků může hrát velmi důležitou roli ve vývoji. Zaměstnanci v těchto podnicích ji vnímají jako opravdu důležitý nástroj, zatímco v malém stavebním podniku je brána spíše jako nepodstatná.

Doporučení pro stavební podniky:

I když se téma jako firemní kultura může zdát nepodstatné, hraje prakticky velmi důležitou roli v chodu firmy. Ať už se jedná o motivační faktory typu lepšího finančního ohodnocení, nebo jiných bonusů, na prvním by měl být vždy zaměstnanec. Díky nim je firma funkční a je schopna plnit přání zákazníků. U zkoumaného vzorku stavebních firem je prostor pro zlepšení velký. Nicméně je potřeba analyzovat potřeby každého pracoviště zvlášť. O to náročnější to je ve stavebnictví kde se pracovní pozice zaměstnanců mohou značně lišit. Jiné potřeby má dělnická pozice a jiné potřeby a cíle má obchodní oddělení. Porozumění svým zaměstnancům je alfou omegou v interním chodu firmy. Pro každý podnik to je bezesporu náročný proces jak na finance, tak i na strávený čas. I přesto je dobré myslet na skutečnost, že stačí mít správně položené základy firemní kultury a zbylé části firemní kultury se přirozeně vyvinou díky zaměstnancům.

5 Závěr

Do své diplomové práce jsem šel s přesvědčením, že firemní kultura hraje nezaměnitelnou roli v růstu jakékoliv firmy, která chce v dnešní době uspět a ukrojit si podíl z trhu. Také klienti jsou ochotni si připlatit za dobře odvedenou práci a kvalitní servis, proto je více než důležité zaměřovat se na prvky, které byly dříve opomíjené. Mezi tyto prvky patří bezesporu i firemní kultura. Ať už se jedná o postupy v jednání s klienty, komunikaci na pracovišti, metodice práce s podřízenými, motivování lidí, motivování manažerů apod.

Z dat získaných dotazníkovým šetřením a také po sérii řízených rozhovorů jsem schopen zodpovědět výzkumné otázky stanovené na začátku samotné diplomové práce. Předpoklad, že vnímání důležitosti firemní kultury se bude lišit v závislosti na velikosti podniku se ukázal jako správný. Především u nově vznikajících podniků. Faktorů ovlivňujících tuto skutečnost je nespočet. Jako jeden z hlavních bych uvedl, že směrů, kterými se může podnik v jeho začátcích rozvíjet je mnoho a proto zaměření na firemní kulturu je v jejich případě druhořadé. Totéž potvrzují i samotní zaměstnanci. Většina z nich firemní kulturu nevnímá jako důležitou a investici času do rozvoje a zdokonalení firemní kultury v tuto chvíli vnímají jako druhořadou. Oproti tomu u zavedených stavebních podniků se odpovědi a názor na důležitost firemní kultury značně liší. U středně velkých a velkých podniků je mnohdy zahrnuta firemní kultura do samotného vzdělání v rámci firmy.

Pozoroval jsem také jak vnímají zaměstnanci firemní kulturu z různých pracovních pozic a řízené rozhovory byly v tomto ohledu stěžejní. Mohu s jistotou říct u zaměstnanců a firem, které mají zahrnutou firemní kulturu ve vzdělání, nebo mají na ni školení, si více uvědomují důležitost a sílu. Uvědomují si nejen výhody pro ně samotné, ale i pro firmu ve které pracují. Naprostá většina dotazovaných se shoduje, že v případě lépe zpracované firemní kultury by z toho jejich firma mohla benefitovat a pomohlo jí to v růstu. Jak lépe zpracovat firemní kulturu je široké téma, které je třeba vyšetřit v rámci každého stavebního podniku zvlášť. Pozitivním aspektem je, že i samotní zaměstnanci jsou obeznámeni s firemní kulturou a vědomě se zasazují o tvorbu její funkčnosti. Toto je skvělý předpoklad pro budoucí práci v zdokonalení interního chodu firmy.

Upřímně řečeno, samotného mě mile překvapilo, jakým způsobem stavební podniky pracují s pojmy jako je firemní kultura, a ještě více jsem překvapen vzdělaností na toto téma u lidí pracujících ve stavebnictví. Nemohu mluvit za všechny stavební podniky v České republice, nicméně ze zkoumaného vzorku firem a respondentů si myslím, že v oblasti humanitních složek mají stavební podniky dobře nakročeno. Otázkou je, jak toho využijí?

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

- [1] MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. 193 s.
- [2] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 130 s. ISBN 80-720-4396-X
- [6] UZEL, Jaroslav. Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 28 s. Bezpečný podnik. ISBN 80-86973-03-4.
- [9] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 278 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [10] COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, a Management Press, 2016. ISBN 80-72614-03-7.
- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [13] HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 9780071664189.
- [14] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [15] KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

Webové zdroje:

- [3] TechnoFunc – Features of Construction Industry. *TechnoFunc – TechnoFunc's Process & Industry Domain Skills* [online]. Copyright © 2020 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge/engineering-construction/item/features-of-construction-industry>
- [4] Leadership Vs. Management: The 5 Main Differences. *The Employee Communications and Advocacy Blog* [online]. Copyright © Copyright Smarp 2021 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://blog.smarp.com/leadership-vs-management>

[5] Leadership vs Management: Understanding The Key Difference. *World's #1 Online Bootcamp & Certification Course Provider | Simplilearn* [online]. Copyright © 2009 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

[7] Understanding intrinsic and extrinsic motivation | Emerging Leaders | University of Rochester. *University of Rochester* [online]. Copyright © University of Rochester 1996 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://www.rochester.edu/emerging-leaders/understanding-intrinsic-and-extrinsic-motivation/>

[8] *Management Study Guide - Courses for Students, Professionals & Faculty Members*. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/employee-remuneration.htm>

[12] The 4 Types Of Organizational Culture To Know In 2021 | Built In. [online]. Copyright © Built In 2021 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

[16] BOROŠ, Jan. Generace Z – jaká je a co chce? In: BARLIFE [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <http://www.barlife.cz/clanky/generace-z-jaka-je-a-co-chce>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Dřevostavby Jura, s.r.o.	29
Obrázek 2: Otázka č.1	30
Obrázek 3: Možnosti č.1	30
Obrázek 4: Otázka č.2.....	31
Obrázek 5: Možnosti č.2.....	31
Obrázek 6: Otázka č.3.....	32
Obrázek 7: Možnosti č.3.....	32
Obrázek 8: Otázka č.5.....	33
Obrázek 9: Možnosti č.5.....	33
Obrázek 10: Otázka č.6.....	34
Obrázek 11: Možnosti č.6.....	34
Obrázek 12: Otázka č.7.....	35
Obrázek 13: Možnosti č.7.....	35
Obrázek 14: Otázka č.8.....	36
Obrázek 15: Otázka č.9.....	36

Obrázek 16: Možnosti č.9.....	37
Obrázek 17: Otázka č.10.....	38
Obrázek 18: Možnosti č.10.....	38
Obrázek 19: Otázka č.11.....	39
Obrázek 20: Možnosti č.11.....	39
Obrázek 21: Otázka č.12.....	40
Obrázek 22: Otázka č.13.....	40
Obrázek 23: Otázka č.14.....	41
Obrázek 24: Možnosti č.14.....	41
Obrázek 25: Otázka č.15.....	42
Obrázek 26: Možnosti č.15.....	42
Obrázek 27: Otázka č.16.....	43
Obrázek 28: Možnosti č.16.....	43
Obrázek 29: Otázka č.17.....	44
Obrázek 30: Možnosti č.17.....	44
Obrázek 31: Možnosti č.18.....	45
Obrázek 32: Logo PERI, spol. s.r.o.	45
Obrázek 33: Otázka č.1.....	46
Obrázek 34: Možnosti č.1.....	46
Obrázek 35: Otázka č.2.....	47
Obrázek 36: Možnosti č.2.....	47
Obrázek 37: Otázka č.3.....	48
Obrázek 38: Možnosti č.3.....	48
Obrázek 39: Otázka č.5.....	49
Obrázek 40: Možnosti č.5.....	49
Obrázek 41: Otázka č.6.....	50
Obrázek 42: Možnosti č.6.....	50
Obrázek 43: Otázka č.7.....	51
Obrázek 44: Možnosti č.7.....	51
Obrázek 45: Otázka č.8.....	52

Obrázek 46: Otázka č.9.....	52
Obrázek 47: Možnosti č.9.....	53
Obrázek 48: Otázka č.10.....	54
Obrázek 49: Možnosti č.10.....	54
Obrázek 50: Otázka č.11.....	55
Obrázek 51: Možnosti č.11.....	55
Obrázek 52: Otázka č.12.....	55
Obrázek 53: Otázka č.13.....	56
Obrázek 54: Otázka č.14.....	56
Obrázek 55: Možnosti č.14.....	57
Obrázek 56: Otázka č.15.....	57
Obrázek 57: Možnosti č.15.....	57
Obrázek 58: Otázka č.16.....	58
Obrázek 59: Možnosti č.16.....	58
Obrázek 60: Otázka č.17.....	59
<i>Obrázek 61: Možnosti č.17.....</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek 62: Otázka č.18.....</i>	<i>60</i>
Obrázek 63: Logo SMO, a.s.	60
Obrázek 64: Otázka č.1.....	61
Obrázek 65: Možnosti č.1.....	61
Obrázek 66: Otázka č.2.....	61
Obrázek 67: Možnosti č.2.....	62
Obrázek 68: Otázka č.3.....	62
Obrázek 69: Možnosti č.3.....	63
Obrázek 70: Otázka č.5.....	64
Obrázek 71: Možnosti č.5.....	64
Obrázek 72: Otázka č.6.....	64
Obrázek 73: Možnosti č.6.....	65
Obrázek 74: otázka č.7.....	65
Obrázek 75: Možnosti č.7.....	66

Obrázek 76: Otázka č.8.....	67
Obrázek 77: Otázka č.9.....	67
Obrázek 78: Možnosti č.9.....	68
Obrázek 79: Otázka č.10.....	68
Obrázek 80: Možnosti č.10.....	69
Obrázek 81: Otázka č.11.....	69
Obrázek 82: Možnosti č.11.....	69
Obrázek 83: Otázka č.12.....	70
Obrázek 84: Otázka č.13.....	70
Obrázek 85: Otázka č.14.....	71
Obrázek 86: možnosti č.14.....	71
Obrázek 87: Otázka č.15.....	71
Obrázek 88: Možnosti č.15.....	72
Obrázek 89: Otázka č.16.....	72
Obrázek 90: Možnosti č.16.....	72
Obrázek 91: Otázka č.17.....	73
Obrázek 92: Možnosti č.17.....	73
Obrázek 93: Možnosti č.18.....	74

8 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník šetření firemní kultury ve stavebních podnicích.....	83
--	----

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník šetření firemní kultury ve stavebních podnicích:

Firemní kultura stavebního podniku

Dobrý den,

udělejte si prosím pohodlí, dejte si dobrou kávu, nebo čaj a během volné chvíle věnujte prosím pár minutek svého času k vyplnění následujícího dotazníku. Věřím, že tento dotazník vnese trochu zpestření do Vašeho dne a Vy se tak na chvíli odreagujete z pracovního nasazení.

Děkuji Vám za Váš čas.

Přeji mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.

S přátelským pozdravem,

Bc. Jiří Brhel.

Veškeré odpovědi jsou anonymní. Slouží ke sběru dat pro vypracování diplomové práce.

1. Jste*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

2. Váš věk*

Vyberte jednu odpověď

15-18

19-25

26-30

31-45

46 a více

3. Jaký počet lidí zaměstnává firma, ve které pracujete?*

Vyberte jednu odpověď

1-25

26-50

51-100

101-250

251-1000

1000 a více

4. Jakou pozici ve firmě zastáváte?*

Napište jedno nebo více slov...

500

5. Jaký systém, přijímání nových pracovníků, máte ve firmě?*

Vyberte jednu odpověď

Dosazení do vhodné pozice přímo z pohovoru

Vychováváme si své zaměstnance do vhodných pozic

Nevím

6. Proč pracujete v této firmě?*

(Vyberte pro Vás 3 nejdůležitější odpovědi)

práce je můj koníček

dobré vztahy s nadřízenými

dobrý plat vzhledem k ostatním
firmám

férové odměňování

jistota zaměstnání

možnost kariérního rozvoje

pracovní doba

pracovní prostředí

pracovní výzvy

přátelský kolektiv, dobré vztahy
na pracovišti

reputace organizace

7. Jaké motivační faktory se využívají ve firmě, kde pracujete?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

13. plat, 14. plat, bonusy, nebo prémie	vlastní automobil
poukazy, vouchery na sport, kulturu, atd...	firemní kurzy a stáže
homeoffice	lékařské služby
vlastní notebook, tablet, telefon	osobní hodnocení
podílení se na rozhodování chodu firmy	možnost povýšení
příspěvek na životní pojištění	příspěvek penzi
příspěvek na dovolenou	relaxační zázemí firmy
"Sick days" (placené volno v případě nemoci)	zaměstnanecké slevy u dodavatelů
zaměstnanecké výhody na výrobky/služby nabízené firmou, ve které pracujete	stravenky
vlastní stravovací zázemí firmy	možnost využití akcí (sportovních, kulturních, zábavných) pořádaných firmou pro sebe i rodinu
podpora vzdělání a osobního rozvoje (VŠ, certifikace, školení, atd.)	

8. Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory firmy kde pracujete?*

1- nejsem spokojen/a, 10- jsem maximálně spokojen/a

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Které z následujících prostředků firemní kultury jsou ve firmě kde pracujete?*

(Označte, které ano)

dress code	etický kodex
firemní logo, barvy	firemní časopis, magazín, nebo jiná forma medializace
pravidelné hodnocení zaměstnanců	výroční konference
intranet	postup jednání se zákazníky
postupy jednání mezi sebou (Tykání, Vykání)	propagační akce
propagační materiály a předměty	zvyky, rituály, ceremoniály
pracovní slang	pracovní zkratky

10. Máte ve firmě člověka, který je nositelem tradic/hodnot (většinou zakladatel), ke kterému zaměstnanci vzhlíží a vnímají jej jako vzor ideálního chování?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

11. Je ve firmě, kde pracujete, zahrnut vzdělávací program v rámci firemní kultury?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

12. Jak velký důraz je kladen, ve firmě kde pracujete, na dodržování firemní kultury?*

1- vůbec žádný, 10- je kladen maximální důraz



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10

13. Jakou podle Vás máte ve firmě atmosféru/prostředí?*

1- necítím se dobře, 10- cítím se skvěle, nic bych neměnil

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Má firma, kde pracujete, vizi?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

15. Má firma, kde pracujete poslání?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

16. Myslíte si, že jednotná firemní kultura by pomohla efektivně k expanzi firmy ve které pracujete?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

17. Myslíte si, že by propracovanější firemní kultura pomohla k dosažení lepších výsledků ve Vaší firmě v porovnání s konkurencí?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

18. Jaká další zlepšení, motivační faktory byste uvítal/a ve firmě kde pracujete?

Napište jedno nebo více slov...

500