

# Obsah

ÚVOD.....	3
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
1.1 FIREMNÍ KULTURA .....	4
1.1.1 <i>Pojetí definice firemní kultury</i> .....	4
1.1.2 <i>Utváření a změna firemní kultury</i> .....	5
1.1.3 <i>Scheinovo pojetí firemní kultury</i> .....	6
1.2 ANALÝZA FIREMNÍCH KULTUR .....	8
1.2.1 <i>Úvod</i> .....	8
1.2.2 <i>Firemní kultura - Baťa</i> .....	10
1.2.2.1 <i>Úvod</i> .....	10
1.2.2.2 <i>Firemní kultura</i> .....	10
Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak .....	10
Zajišťování volnočasových aktivit .....	11
Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců .....	12
Dostatek volného času .....	12
Finanční ohodnocení.....	13
Kariérní růst.....	14
Péče o zdraví a život zaměstnanců.....	14
1.2.3 <i>Firemní kultura- Google</i> .....	16
1.2.3.1 <i>Úvod</i> .....	16
1.2.3.2 <i>Firemní kultura</i> .....	16
Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak .....	17
Zajišťování volnočasových aktivit .....	18
Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců .....	18
Dostatek volného času .....	19
Finanční ohodnocení.....	19
Kariérní růst.....	19
Péče o zdraví a život zaměstnanců.....	20
1.2.4 <i>Firemní kultura – Toyota</i> .....	21
1.2.4.1 <i>Úvod</i> .....	21
1.2.4.2 <i>Firemní kultura</i> .....	22
Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak .....	22
Zajišťování volnočasových aktivit .....	23
Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců .....	23
Dostatek volného času .....	23
Finanční ohodnocení.....	24
Kariérní růst.....	24
Péče o zdraví a život zaměstnanců.....	25
<b>2 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
2.1 CÍLE VÝZKUMU .....	26
2.2 VLASTNÍ EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....	27
2.2.1 <i>Metodologie</i> .....	27
2.2.1.1 <i>Dotazník</i> .....	27
2.2.1.1.1 <i>Design otázek</i> .....	28
2.2.1.2 <i>Sběr dat</i> .....	29
2.2.1.3 <i>Výhody a omezení zvolené metody</i> .....	29
2.2.1.4 <i>Online panel</i> .....	30
2.2.1.5 <i>Kvalita dat</i> .....	31
2.2.1.5.1 <i>Mechanismy kontroly</i> .....	31
2.2.1.5.2 <i>Reprezentativita dat</i> .....	32
2.2.1.6 <i>Výběr a vzorek</i> .....	32
2.2.2 <i>Výsledky empirického šetření</i> .....	33
2.2.2.1 <i>Úvod</i> .....	33
2.2.2.2 <i>Výsledky</i> .....	34
2.2.2.2.1 <i>Spokojenost vs. důležitost</i> .....	34
2.2.2.2.2 <i>Shluková analýza</i> .....	41
2.2.2.3 <i>Interpretace a diskuse výsledků</i> .....	45
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>

<b>SUMMARY .....</b>	<b>49</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>

## Úvod

Jednu třetinu téměř každého jednoho pracovního dne by měl zaměstnaný člověk strávit ve svém zaměstnání. V zásadě je to pro člověka velmi přínosné, nejen co se získávání finančních prostředků týče. Říká se, že práce šlechtí člověka, v některých případech tuto funkci zastává samotná firma.

Ve své práci se budu zabývat jednou z oblastí sociologie práce, a sice oblastí firemní kultury. O firemní kultuře toho bylo napsáno již mnoho. Nicméně teoretickou část svojí práce budu věnovat právě firemní kultuře, z důvodu osvětlení definice pojmů uváděných v práci. Více se zaměřím na Scheinovo pojetí firemní kultury a jeho model 3 úrovní firemní kultury.

Velmi dobře zpracovaným tématem, o kterém rovněž existuje mnoho literatury, je porovnávání americké a japonské firemní kultury, jejich charakteristických znaků, procesů, záměrů atd. Moje téma je vymezeno úžeji, zároveň je obohaceno o „český“ rozměr. Zabývala jsem se firmami Baťa, Google, a Toyota z hlediska jejich firemní kultury na úrovních do jisté míry dosažitelných vnějším pozorovatelem (viz Scheinovo pojetí firemní kultury). Zaměřila jsem se na období, kdy se na vedení firmy ještě podíleli (popřípadě podílejí) členové zakladatelské rodiny či zakladatelé samotní. Právě toto vymezení jsem zvolila na základě toho, že pro vznik a vývoj firemní kultury mají její zakladatelé mimořádný význam. Koncept firmy, respektive firemní kultury budu ve své práci definovat jako původní ideje zakladatelů o budoucím fungování organizace, které v průběhu času další zaměstnanci přijali za své. Více v teoretické části mojí bakalářské práce.

Studiem literatury týkající se firemní kultury společností Baťa, Google a Toyota bylo možné určit znaky společné všem těmto třem firmám. Tyto společné znaky byly posléze základem dotazníku pro výzkum týkající se vlivu firemní kultury na spokojenost v zaměstnání v České republice v roce 2011. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda některé z atributů jsou důležité nyní v České republice a pokud ano, zda vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Cílem mojí práce bylo stručně uvést do oblasti sociologie, která se týká firemní kultury. Dále také srovnat 3 unikátní firemní kultury na základě studia literatury a provést empirické šetření, které by vedlo ke srovnání výsledků studia literatury a současného mínění kategorie zaměstnanců různých firem v ČR.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Firemní kultura

Nad firemní kulturou doposud nepanuje názorová shoda. Její vliv na fungování firmy je na jednu stranu nepopíratelný, na druhou stranu je těžko změřitelný. Nepanuje shoda nad jednotnou definicí, typologií ani kategorizací. V literatuře se setkáváme s pojmem firemní kultura, ale také podniková kultura nebo kultura organizace. Já ve své práci budu používat termín firemní kultura.

### 1.1.1 Pojetí definice firemní kultury

Definice firemní kultury je mnoho a doposud neexistuje jednotný pohled odborné veřejnosti na tento fenomén. Brooks ve své knize uvádí, že „jeden zdroj rozdílnosti názorů ... má původ v rozdílných vědních oborech, které tento pojem studují. Cíle a hlavní názory prací z oblasti teorie obchodu a managementu se významně lišily od antropologičtějšího a sociologičtějšího stanoviska.“ (Brooks, 2003, 219) „Obecně jsou to jakési společně vyznávané hodnoty, které vyznávají jak zaměstnanci, tak vedení firmy.“ (Armstrong, 2007, 257) Jednou z možných definic firemní kultury je popis od Eldridge a Crombie (1974) „Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“ (tamtéž) Firemní kultura tedy nefunguje na stejných principech jako nařízení či směrnice, které jsou vyhlášeny vedením a musejí být dodržovány zaměstnanci.

Ačkoliv nepanuje shoda, autoři „Furnham a Gunter zformulovali několik bodů, ve kterých se jednotlivá pojetí firemní kultury shodují:

- Kulturu je obtížné definovat
- Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních
- Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období)

- Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas“ (tamtéž, 258)

### 1.1.2 Utváření a změna firemní kultury

„Jedním ze způsobů, jakým se tvoří hodnoty a normy (které jsou z definic pojmu součástí základu kultury organizace) je formování kultury „vůdci“ ve firmě. Zejména to jsou ti vůdci, kteří ji formovali v minulosti.“ (Armstrong, 2007, 259) Schein uvádí, že kultura vychází ze tří zdrojů. Jsou to „(1) přesvědčení, hodnoty a předpoklady zakladatelů organizace, (2) zkušenosti naučené od členů organizace tak, jak se vyvíjeli a (3) nová přesvědčení, hodnoty a předpoklady vnesená novými členy a vůdci.“ (Schein, 2004, 225) Přičemž nejdůležitější roli v začátcích firemní kultury Schein připisuje právě prvnímu zdroji. Jak již bylo zmíněno v úvodu, koncept firmy budu uvádět právě jako původní ideje vůdců o budoucím fungování organizace, které v průběhu času další zaměstnanci přijali za své.

Dále firemní kulturu formují „kritické případy. Kritické případy jsou významné události, které byly příkladem vhodného či nevhodného chování.“ (Schein od Armstrong, 2007, 259) „K vytváření firemní kultury vede potřeba udržovat si pracovní vztahy a ty vedou dále k upevňování hodnot a norem.“ (Furnham a Gunter 1993 od Armstrong, 2007 259) Tak jako kultura v obecném slova smyslu, tak i kultura organizace se její členové učí. Schein klasifikuje 2 způsoby učení. Takzvaný „traumatický model a model pozitivního upevňování vědomí. V prvním případě se kultura vykrystalizuje z reakce na určitou hrozbu, ve druhém modelu se jedná o postupně přijímané postupy, které se zdají být funkčními.“ (Schein 1984 od Armstrong, 2007, 259) Organizační kultura vytvářená po dlouhou dobu je hluboce zakořeněna a je velmi obtížné ji nárazově měnit.

Není však zcela neměnná. Její podobu určuje mnoho faktorů. Determinanty, ovlivňující kulturu organizace, lze obecně rozdělit na determinanty interní a externí. Mezi externí determinanty patří například ekonomický/ sociální systém, legislativa, tržní pozice firmy, charakter konkurenčních podniků, národní kultura, atd. Interními faktory jsou potom na příklad předmět podnikání, strategie firmy, management, zaměstnanci nebo také historie firmy. Dalším možným členěním determinant firemní kultury je členění na hmotné/nehmotné, minulé/současné a ovlivnitelné/ neovlivnitelné determinanty. (Křivka, 1996, 35-34)

### 1.1.3 Scheinovo pojetí firemní kultury

Ve své práci budu vycházet ze Scheinova pojetí firemní kultury. Schein definuje firemní kulturu jako „schémata sdílených základních předpokladů, která se skupina naučila, pokud řešila její problémy s externí adaptací a vnitřní integritou a která současně fungovala natolik dobře, aby mohla být považována za validní a tudíž mohla být dále předávána novým členům, jako správný způsob vnímání, myšlení a pocitů ve spojitosti s těmito problémy.“ (Schein, 2004, 17) Schein rozděluje firemní kulturu do 3 úrovní, přičemž úroveň chápe jako „míru, do jaké je kulturní fenomén viditelný pro pozorovatele“ (tamtéž, 25):

1. „Artefakty - tato úroveň zahrnuje prvky, které je možné vidět, slyšet a cítit při vstupu do neznámé skupiny. Mezi tyto znaky patří například architektura vnějšího prostředí, jazyk, technologie, produkty, oblečení, příběhy, pozorovatelné rituály, atd. Ačkoliv je tato úroveň lehce pozorovatelná, je jí obtížné dešifrovat. Každý nový člen vkládá do interpretace subjektivní postoj. Čím déle je člověk členem skupiny, tím jasnější jsou pro něj významy těchto artefaktů.“ (tamtéž, 25- 27)
2. „Hlásaná přesvědčení a hodnoty (v originále Espoused Beliefs and Values)- jsou ta přesvědčení a hodnoty, která jsou původně propagována proroky, zakladateli či vedoucími a jsou shledána funkčními, pokud jde o snižování nejistoty v kritických momentech fungování skupiny. Za předpokladu, že fungují v tomto smyslu stále, stávají se nespornými předpoklady podpořenými artikulovanými sadami norem a pravidel chování. Takováto přesvědčení a hodnoty se odráží v tom, co lidé říkají, nemusí se podle nich už ale zachovat v reálných situacích.“ (tamtéž, 29- 30)
3. „Základní předpoklady (v originále Basic Underlying Assumptions) - jsou řešení problémů, která se opakovaně osvědčila a stala se tak samozřejmými, že člen dané skupiny uvažuje jen málo jiných řešení. Dokonce pokud jsou předpoklady ve skupině silně zakořeněny, může daná skupina vnímat každé jiné řešení jako neakceptovatelné. Vzhledem k jejich nenapadnutelné, nediskutovatelné povaze, je velmi těžké základní předpoklady nějakým způsobem měnit. Základní předpoklady se mohou posunout na nevědomou úroveň jedince, potažmo celé skupiny. Síla kultury je pak výsledkem

vzájemného podporování sdílených základních předpokladů. Jsou také nejobtížněji rozpoznatelné. Poskytují klíč k pochopení proč se co děje právě tak, jak se to děje. Formují se kolem podstatných aspektů lidského života, jakými jsou na příklad mezilidské vztahy, aktivity, realita a pravda.“ (tamtéž, 30- 36)

Protože se budu ve své práci zabývat kulturou firem Baťa, Google a Toyota a čerpat zejména z literatury, budu se pohybovat na prvních dvou úrovních firemní kultury, jak je definuje Schein. Domnívám se, že pro 3. úroveň firemní kultury v Scheinově pojetí není vhodně využitelný typ výzkumu ani výzkumný nástroj, který jsem si zvolila. Nástroji kvantitativního výzkumu není možné zjistit hodnoty a předpoklady na nevědomé úrovni respondenta. Třetí úroveň firemní kultury je spíše oblastí zkoumání pro kvalitativní metody, například hloubkové rozhovory se zaměstnanci mnou vybraných firem. V tomto směru se jedná o zajímavou možnost pro další případné rozšíření této práce.

## 1.2 Analýza firemních kultur

### 1.2.1 Úvod

Uvedené firmy jsem vybrala úsudkem (Reichel, 2009, 82) na základě studia literatury a internetových zdrojů souvisejících s problematikou firemní kultury. Správnost mého úsudku potvrzuje skutečnost, že Toyota i Google pravidelně obsazují první místa světových žebříčků, pokud jde o hodnocení nejvíce inovativních společností světa - v roce 2006 byl Google 2. a Toyota 4.<sup>1</sup> V dobách Baťova rozmachu podobné žebříčky sice nebyly vedeny, nicméně v měřítku České republiky byla jeho koncepce firemní kultury unikátní, a jak dokládá níže uvedený výčet měst, založených baťovci, ve světovém měřítku sehrála významnou roli též.

Google byl několikrát zařazen mezi top 100 zaměstnavatelů v Americe a v roce 2007 obsadil první místo.<sup>2</sup> K těmto umístěním Googlu dopomohla jeho originální firemní kultura zaměřená na péči o své zaměstnance v nejširší možné míře. Jedna z inovací na poli firemních kultur je princip pracovní doby, který zakladatelé převzali z konceptu Standfordské univerzity.

Koncept firmy Toyota je zaměřen na neustálé zlepšování, na atmosféru nepřetržitého učení, prostředí, které vítá změnu a takové prostředí je, podle jejich filozofie, možné vytvořit jen pokud se s lidmi jedná s patřičným ohledem a úctou. Tento přístup Toyota prokazuje tím, že lidem poskytuje jistotu zaměstnání a do vedoucích pozic si zaměstnance nekupuje, ale vychovává si je.

Již na začátku minulého století přišel Tomáš Baťa s firemní kulturou, ve které se objevují některé principy dnešní firemní kultury Google. Pojetí péče od kolébky po hrob je zase společné s firmou Toyota. „Stal se (Tomáš Baťa) největším výrobcem, zakladatelem ‚batismu‘, průkopníkem nejmodernějších výrobních metod, zakládal sídliště pro své spolupracovníky.“ (Valach, 1990, 9). Pro své zaměstnance budoval celá města nejen u nás (Zlín), ale i jinde po světě. Je to například Batawa v Kanadě, Batatuba a Bataguassu v Brazílii, Batanagar v Indii, Batapur v Pákistánu, atd. (Zelený, 2006, 58)

---

<sup>1</sup> Podle žebříčku Bloomberg Businessweek ve spolupráci s Boston Consulting Group a Standard & Poor's Compustat® data and company reports. [cit. 2011- 05-07] Dostupné z www: <[http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_17/b3981413.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981413.htm)>

<sup>2</sup> Money CNN. Fortune. Rankings. 100 Best Companies to Work For. 2007. [cit. 2011- 05-07]. Dostupné z www: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/index.html>>



Každá z porovnávaných firem vznikla v jiné době, pochází z odlišné země a oblast jejich působení je také naprosto odlišná. Proto se domnívám, že nalezení atributů (ať už shodných či rozdílných) jejich firemních kultur, bude relevantní základ pro vytvoření otázek pro vlastní výzkum. Ve výzkumu budu zjišťovat co a do jaké míry je důležité pro vzorek současného ekonomicky aktivního obyvatelstva České republiky, pokud jde o firemní kulturu a spokojenost v zaměstnání.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části mé práce, významnými pro utváření firemní kultury jsou také vůdci firem. Ve vybraných firmách se budu tedy zabývat obdobím, kdy se na vedení organizace podíleli jejich zakladatelé či zakládající rodina. U Toyoty to znamená období od 1937, až dodnes, kdy v čele stále stojí dva zástupci rodiny Toyoda. U Googlu je to v podstatě od jeho založení (dosud), kdy si do vznikající společnosti oba její zakladatelé v sobě donesli základní myšlenku budoucí strategie Googlu a také již byli znalí principů fungování univerzity, které později také přenesli do své firmy. U Bati od roku 1908, kdy Tomáš po smrti svého bratra Antonína převzal vedení firmy, do roku 1945 pod vedením Jana Antonína Bati (nevlastní bratr T. Bati).

V následujících kapitolách bude podrobněji popsána firemní kultura Bati, Googlu a Toyoty. Členění těchto kapitol vyplynulo ze studia literatury o zmíněných firmách. Každá kapitola týkající se konkrétní firmy je rozdělena na 7 částí. Tyto části představují ty kategorie atributů, které jsou všem třem firmám společné, avšak každá z nich je pojímá do jisté míry po svém, jak je popsáno níže.

## 1.2.2 Firemní kultura - Baťa

### 1.2.2.1 Úvod

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně (Valach, 1990, 13) a tragicky zemřel 12. července 1932 na následky letecké havárie při převozu do Baťovy nemocnice (Lešingrová, 2008, 33). „Již v roce 1894 (24. 9.) se svým bratrem a Antonínem a sestrou Annou obuvnickou živnost... s předmětem podnikání „obuvnické řemeslo““ (tamtéž, 24) Později se firma více zaměřovala na plátěnou obuv. V roce 1908 Tomáš Baťa začal vést firmu sám. Po smrti Tomáše Bati v roce 1932 přešla firma pod vedení Jana Antonína Bati, nevlastního bratra Tomáše.

Průmysl Tomáš Baťa vnímal jako službu veřejnosti. „Průmysl nepracuje v zásadě jen pro obohacení svých zákonných majitelů, nýbrž proto, aby poskytl hmotné a duchovní uspokojení těm, kteří v něm pracují a kteří jeho výrobky konsumují.“ (Instrukční příručka vedení osobního oddělení, 9)

### 1.2.2.2 Firemní kultura

V Baťových závodech byla péče o zaměstnance stavěna na roveň kvalitě výroby. Pouze spokojený zaměstnanec mohl odvádět dobrou práci. A ve spokojené rodině příkladnou výchovou dětí mohly být zásady, které si zaměstnanci osvojili v práci, předávány dál. Smysl pro osobní zodpovědnost a hospodárnost, která plynula například i z níže zmíněného hlídání si dluhů, odpovědnost za vykonávanou práci, zvyšování své vlastní užitečnosti studiem a sebezdokonalováním, smysl pro poctivost, kterou v práci byla poctivost k zákazníkům a poctivost šéfa k podřízeným, péče o zdraví, kontrolou své vlastní práce, vedení příkladného rodinného a společenského života... Toto a další internalizované hodnoty a návyky plynoucí z koncepce firmy Baťa měly být v rodině předávány. Z původní koncepce se tak stávala kultura organizace a způsob života.

### ***Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak***

V části Instrukční příručky vedení osobního oddělení věnované spolupráci, jsou vedoucí pracovníci nabádáni k tomu, aby se neostýchali zeptat na názor, požádat o radu „lidi pracující na dílnách. Jsou to právě oni, kteří jsou nejbližší problému, znají proces výroby a vidí, kde jsou možnosti zlepšení v jakosti, výkonu i výsledcích.“ (Instrukční

příručka vedení osobního oddělení, 14) „Spolupráce znamená možnost pro každého zaměstnance nejenom upozornit na chybu, která se děje, ale i možnost působiti, postarati se o její odstranění.“ (tamtéž) K zefektivnění komunikace od zaměstnanců směrem k vedení byla zřízena pozice „Zpovědník závodu.“ (tamtéž, 18) Člověk na tomto místě, měl být prostředníkem mezi všemi zaměstnanci a šéfem závodu, který neměl časové možnosti vyslyšet všechny stížnosti a připomínky. Zpovědník závodu přejímal od zaměstnanců jejich stížnosti či připomínky a ty pak dále tlumočil přímo vedoucímu. Dalším, kdo se měl zajímat o vyřizování stížností zaměstnanců, byl také vedoucí osobního oddělení. Mezi jeho povinnosti v oblasti vyřizování stížností, patřilo „pohybovat se po závodě, stýkat se se zaměstnanci, naslouchat jejich poznámkám a úsudkům, vybudovat si takové styky se zaměstnanci, které by vedly k tomu, že vedoucí osobního oddělení bude vnímán jako důvěrník“ (tamtéž, 53)

Důraz byl kladen i na to, aby informace proudily také od vedoucích k zaměstnancům. V Instrukční příručce osobního oddělení je na mnoha místech zmíněno, že velmi důležitou součástí motivace zaměstnanců je také to, aby znali smysl svojí práce. Jinými slovy, aby věděli, proč dělají, to co dělají.

Inovativní myšlenky byly vítány od zaměstnance na jakékoliv úrovni podniku. Velkou roli však zde hrála osoba mistra či vedoucího. Bylo právě jeho úkolem, ptát se svých podřízených či vycítit potenciál myšlenek podřízených. Záleželo také na osobní cti nadřízeného, zda si nápad přivlastní nebo spravedlivě ocení autora. Spoléhalo se zejména na to, že vedoucí pracovník pochází z řad dělnictva a je firmou dostatečně vychovaný (viz. Kariérní růst)

Prostor pro komunikování problémů, stížností, nápadů atd. směrem od vedoucích pracovníků přímo k vedení, byl těmto vedoucím poskytován o sobotách, kdy se konala tzv. „sobotní konference“ (Křeček, 1992, 222) se společným obědem, kterého se účastnili vedoucí pracovníci a nejužší vedení včetně pana Bati. Vše se zde řešilo pouze vzájemnými rozhovory, neexistují žádné zápisy z těchto konferencí.

### ***Zajišťování volnočasových aktivit***

„Péče Baťových závodů o své zaměstnance přesahovala rámec jejich pracovní doby. Ve Zlíně byl postaven Společenský dům, Klubovní dům, Obchodní dům, tržnice a mnoho dalšího. V kulturních střediscích a kavárnách byly organizovány koncerty, taneční večery a další kulturní akce. Ceny byly nastaveny tak, aby vše bylo dostupné pro co nejvíce lidí. Ve Společenském domě bylo několik klubů. Klub filatelistů,

šachistů, techniků, turistů. Divadla a koncerty se také konaly v budově Velkého kina. Byly zbudovány sportovní areály, městská knihovna, čítárna, lázně.“ (Křeček, 1992, 71-73) O sobotách a nedělích bylo možné účastnit se organizovaných výletů a exkurzí.

### ***Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců***

Pozornost k mladé generaci a permanentní vzdělávání v nejširší možné míře. „Vzdělávání bylo možné v jinojazyčné škole měšťanské, na spolkovém reálném gymnáziu, ve Škole pro ženská povolání, v Hudební škole DVOŘÁK, atd. Novým typem školy byla škola vytvořená Tomášem Baťou v roce 1924. Byla to Baťova škola práce. Byli zde přijímáni 14-ti letí lidé a výuka teoretická byla spojena s praxí v Baťových závodech.“ (Křeček, 1992, 73-74) Velký význam byl přikládán kvalitě výběru učitelů.

### ***Dostatek volného času***

Po jídle byl prostor na 30 minutovou pauzu, aby si „žaludek mohl volně trávit.“ (Instrukční příručka vedení osobního oddělení, 72) Další pauzy byly doporučeny po 10. hodině ráno a po 15. hodině odpoledne vždy 15 minut. „Pracovní dobu zkracovat a životní standard zvyšovat, to musí být heslem moderního průmyslu.“ (tamtéž, 71) Práce přesčas byla považována za nouzové řešení a do jisté míry představovala nebezpečí pro pracovní výkonnost. Zaměstnanci a vedoucí se brzy prací přesčas unaví, to samo o sobě sníží jejich výkonnost, ale navíc si zvyknout odkládat svoji práci do přesčasových hodin. Noční práce byla sice v určitých podmínkách povolena, ale jeden zaměstnanec nesměl mít noční směny déle, než jeden týden vcelku. Neděle se držela jako sváteční den určený výhradně pro odpočinek. (tamtéž, 71- 72)

### **Finanční ohodnocení**

Zaměstnanci byli dobře finančně ohodnocováni, aby mohli vést důstojný život a netrpět chudobou.

	ČSR	Baťa	Francie
Kvalifikovaní pracovníci	270	400	373
Nekvalifikovaní pracovníci	150	280	140

**Tabulka 1: Srovnání mezd v ČSR, u Baťa a v tehdy bohaté Francii. Jsou to průměrné týdenní platy v 30. letech v Kč (Valach, 1990, 29)**

Mzda se vyplácela zpětně za uplynulý týden a to vždy v pondělí nejpozději v úterý. Plat se dával zaměstnancům záměrně až po víkendu. Plat měl být takový, aby nikdo nemusel být zadlužen. I osobní dluhy byly podřízeny kontrole a bylo-li třeba, podnik mohl dlužníkovi i vypomoci. Podmínkou bylo, že dlužník bude dělat vše proto, aby své dluhy splatil, mzda byla na splácení dostatečná. Když se dotyčný dluhů nezbavil, popřípadě je ještě zvýšil, byl propuštěn.

Podíl pracovníků na zisku podniku a na jeho ztrátách byla koncepce, která vedla zaměstnance k osobní zodpovědnosti za vykonanou práci a k „vědomí opravdové jednoty s celým podnikem.“ (Instrukční příručka vedení osobního oddělení, 59) Hmotnou zainteresovanost dělníků bylo možné spočítat každý den. Po kontrole nadřízeným - mistrem, byla předána výplatnímu oddělení. Oddělení, u kterých nebylo možné určit jejich podíl na zisku, (např.: právní oddělení, patentové oddělení, archiv,...) byly stanoveny fixní odměny. Nebyly vypláceny týdně, ale za delší časové období, vždy po schválení nadřízeným. Tyto odměny se pohybovaly od 200 Kč až po mnohatisícové částky. Kritériem pro tyto odměny bylo celkové posouzení výkonnosti, osobní iniciativa a věrnost. Toto hodnocení bylo subjektivní a spoléhalo se na čestnost nadřízeného. Nejdůležitějším principem v celém systému odměn bylo denně uložit každému úkol a zařídit, aby se denně plnil. „Zvláštní odměny byly udělovány za mimořádné výkony, ale také při ocenění statečnosti a obětavosti při živelných pohromách, záchranách životů, apod. Odměny se nevyplácely příjemcům na výplatních listinách, ale připisovaly se na osobní účty zaměstnanců. Určitá část zůstatků byla vázána na úhradu případných ztrát.“ (Křeček, 1992, 232) Osobní účast byla uplatňována i při reklamaci zboží zákazníkem. Podle výrobního čísla byla dohledána směna, která na výrobku pracovala a v ní i příslušný zaměstnanec, který pochybil. Závalu na výrobku musel uvést do pořádku.

Pokud to nebylo možné, měl hmotný podíl na ztrátě z tohoto kusu. Tak se docilovalo zodpovědnosti za odvedenou práci a pečlivosti při práci na každém jednom kusu výrobku.

### ***Kariérní růst***

Zdrojem uchazečů o vedoucí místa byli stávající zaměstnanci závodů. Pro zaměstnance byl tento způsob výběru motivující, protože věděli, že existuje možnost povýšení za dobře odváděnou práci. Podmínkou čerpání z těchto řad bylo „vybudování nejvýkonnějšího cvičebního programu“ (Instrukční příručka vedení osobního oddělení, 61) I když měl být povýšen člověk znalý poměrů a prostředí ve firmě, vždy bylo povýšení doprovázeno školením pro vyšší postavení. Osobní oddělení Baťových podniků poskytovalo rady a školení ohledně problémů spojených s povýšením. Jak se například vyrovnat se situací, kdy je zaměstnanec, z titulu své nové pozice, povinen řídit bývalé kolegy-kamarády. Přestože byl i v tomto případě potřeba nějaký čas na zaškolení k výkonu nové práce, byl tento postup považován za časově méně náročný než školení úplně nového pracovníka. Kromě školení pro vedoucí pozice byl potřeba čas i na praktické zažití specifických norem a kultury podniku spojených s novou pracovní pozicí.

### ***Péče o zdraví a život zaměstnanců***

Nemalá pozornost byla věnována péči o zdraví zaměstnanců. Úrazové pojištění, bezpečnost práce, bezpečnost při cestě do práce, pravidelné pauzy a dostatek volna měly sloužit k co nejlepšímu zdravotnímu stavu zaměstnanců. Pro různé pracovní úkony byl doporučený standard fyzické schopnosti.

K dobrému zdravotnímu stavu přispívala také strava. V jídelnách Baťových závodů byla kontrolována kalorická výživnost jídel, výběr jídel, pitný režim v letních i zimních měsících a další. Zdravotní stav byl hlídán pravidelnými lékařskými prohlídkami. Pro zaměstnance byla zřízena závodní nemocnice, kde byla poskytována například péče o děti, péče o zuby, léčebná péče, atd. Systematicky bylo dohlíženo jak na spolupráci pacienta s příslušným lékařským oddělením, tak také na pracovní podmínky (větrání, osvětlení, topení, toaletní zařízení, oblékání, atd.). Například pokud byl při vstupní prohlídce u zájemce o práci zjištěn špatný stav zubů, musel si je dotýčný

uchazeč nechat do druhého dne ošetřit. Když tak neučinil, nebyl přijat. V případě stejného chování u stávajícího zaměstnance, byl tento propuštěn.

Dobré bydlení bylo dalším atributem sloužícím k podpoře spokojenosti a s tím spojené výkonnosti člověka. „V roce 1934 stál týdenní nájem za třípokojový byt se sklepem a ostatním příslušenstvím 27 Kč. O byt bylo možné žádat na ubytovacím oddělení. Při přidělování typu bytu byl zohledňován počet členů domácnosti. Typy ubytování byly: domek pro 4 rodiny (každý byt 54 metrů čtverečných), domek pro jednu rodinu, pro svobodné pak internáty a domovy pro mládež. Byt měl být prostorný, prosvětlený, obklopen zelení, o což se Baťa při výstavbě domků ve Zlíně postaral. Do roku 1932 bylo vystavěno 1500 domků pro asi 18 tisíc lidí, celkem bylo ve Zlíně 27 tisíc postelí pro stálé zaměstnance.“ (Valach, 1990, 29)

## 1.2.3 Firemní kultura- Google

### 1.2.3.1 Úvod

Světově nejznámější internetový vyhledávač začal nápadem 2 studentů Stanfordské univerzity kolem roku 1995. Těmito studenty byli Larry Page (narozen 26. března 1973) a Sergey Brin (narozen 21. srpna 1973 v Moskvě). (Vise, Malseed, 2007, 35 a 37) V roce 1996 se ještě s dalšími stanfordskými studenty a profesory výpočetní techniky přestěhovali do nové budovy sponzorované Williamem Gatesem, ředitelem Microsoftu.

V roce 1997 vyvinul Page první primitivní vyhledávač a nazval jej BackRub. Ještě téhož roku se ale rozhodli název změnit. Mezi novými možnými názvy se objevil název Googleplex, což je obrovské číslo a vzhledem k tomu, že chtěli řadit obrovské množství dat, připadal jim tento název vhodný. Byl ale příliš dlouhý, tak do počítače zadali jen google a zjistili, že tato doména je ještě prázdná a okamžitě ji zaregistrovali. Google je nesprávně. Správný název čísla 1 a sto nul za ní je g-o-o-g-o-l, ale tato doména byla již obsazena.

V roce 1997 poskytli Page a Brin vyhledávač k využití studentům Stanfordu. Neměli prostředky na vytváření propracované složité grafiky a vsadili na jednoduchý čistý design, u kterého již zůstali. V roce 1998 ze Stanfordské univerzity odešli. První kancelář se jim stala garáž pronajímaného bytu. Později se přesunuli do prostor na University Avenue v Palo Alto. V roce 2001 nastoupil do firmy nový „profesionální“ manager Eric Smidt, který je výkonným ředitelem Googlu do dnes.

V dubnu roku 2004 vyhlásil Google první veřejnou emisi akcií, což znamenalo přechod na veřejné vlastnictví. Akcie k odkoupení primárně nabídli svým zaměstnancům. Další podílníci vzešli z řad veřejnosti. (Vise, Malseed, 2007)

### 1.2.3.2 Firemní kultura

Google je společnost vymykající se téměř všem standardům. Od pracovního prostředí, přes bezplatné stravování pro zaměstnance až po snahu nepáchat zlo<sup>3</sup> na konkurenci, uživatelích ani na svých zaměstnancích. Záměrem zakladatelů, jak se v prostudované literatuře uvádí, nebyl v první řadě zisk, ale chtěli poskytnout co nevyššímu počtu lidí co nejlepší přístup k informacím a to vše zadarmo. Do reklamy



neinvestovali nic, a přesto se stávali stále populárnějšími. Tím důvodem, proč byl Google od začátku schopný šetřit na marketingové komunikaci, byla filozofie dát to nejlepší uživatelům Googlu. Jsou to právě uživatelé, kteří posléze uvádějí produkty ve známost ústním podáním, skrze osobní doporučení přátelům a známým. „V roce 2001 Google zpracovával 100 milionů dotazů denně, tzn. deset tisíc dotazů za vteřinu.“ (Vise, Malseed, 2007, 118)

Filozofie byla do značné míry inspirována prostředím Standfordské univerzity, kde oba zakladatelé - Larry Page a Sergej Brin, absolvovali doktorandské studium. Profesori zde pracovali pro univerzitu na plný úvazek, nicméně měli ještě čas i na vlastní projekty. Vždy jeden den v pracovním týdnu měl univerzitní profesorský sbor „volno“. Tento volný čas věnovali právě svým záležitostem. (Vise, Malseed, 2007, 18) A i další principy univerzitního prostředí lze vysledovat v pracovním prostředí Googlu. Rovnostářství a svoboda vyjadřovat svůj názor jsou pozůstatkem z Pageova a Brinova vysokoškolského života.

### ***Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak***

V Googlu je vysoce rozvinutá komunikace napříč pracovními pozicemi. Pokud jsou členové týmu nespokojeni, něco se jim nezdá, vedoucí oddělení bere jejich námítky na zřetel. Dále pak diskutují a snaží se dohodnout na lepším řešení. Jak Vise a Malseed uvádí, neexistuje zde běžné, hierarchizované vedení, které by striktně nařizovalo, kdo má co dělat a do kdy. Nad jednotlivými divizemi společnosti existuje spíše jakýsi dohled. Vedoucí týmu není nedotknutelný vůdce, ale vstřícný komunikátor. Není také povinností zahrnovat jej do všech projektů a on sám se do nich ani nijak zvlášť nezapojuje, pokud není o spolupráci výslovně požádán.

Svoboda tvořivosti je obrovská, nicméně ne každý projekt má stejnou váhu. Hodnocení projektu není úkolem jednotlivce. Programátoři dávají své nápady do pléna, kde jsou podrobeny jak odborné diskusi s kolegy tak také kolegiální kritice. Nejlépe hodnocené projekty jsou postoupeny další hlubší analýze. Když je projekt schválen, Google poskytne data, potřebná k práci. Neexistují žádné stanovené termíny spuštění nových projektů. Až je projekt hotov, je podroben další zatěžkávací zkoušce, kterou je uvedení projektu na trh, kde je produkt v BETA verzi nabídnut uživatelům. Pokud se objeví nedostatky, je aplikace vrácena zpět k dalšímu vývoji. Tímto postupem, bez

---

<sup>3</sup> „Don't Be Evil, tedy ‚Nepáchejme zlo!‘“ (Vise, Malseed, 2007, 15) je krédem celé společnosti

stanovených termínů, se dosahuje toho, že na vývoj dokonalého produktu je dostatek času. (Vise, Malseed, 2007, 157)

Dalším ze znaků velmi rozvinuté komunikace mezi vedením a zaměstnanci je systém přijímání nových zaměstnanců. Každý žadatel o práci musí nejdříve projít sérií náročných testů, po kterých následuje osobní pohovor. Tento pohovor může probíhat také po telefonu. Dále pak uchazeč předstupuje před několik dalších zaměstnanců (budoucí spolupracovníci, vedoucí, personalisté). Každý zaměstnanec řekne, co si o potencionálním zaměstnanci myslí, zda by ho přijali či nikoliv. Pokud někdo ze zúčastněných shledá uchazeče nevhodným pro budoucí spolupráci v Google, není přijat. Přednost mají zájemci, které osobně doporučí některý ze zaměstnanců a ti, které osloví Google již na univerzitě.<sup>4</sup>

### ***Zajišťování volnočasových aktivit***

Populárním rysem pracovního prostředí v Googlu je jeho design. Není neobvyklé vidět inženýry po krk v bazénku s míčky, na kterých mají položený laptop a programují. Mezi patry budovy lze chodit po schodech, anebo jednoduše sjet po tyči, která je typická pro hasičské stanice. Do jídelny je možný přístup po skluzavce. Některé zasedací a jednací místnosti vypadají jako kabinky lanovky jiné zase jako taxík.

Snaha o vytvoření atmosféry vysokoškolského kampusu je zde přítomna pro udržení kreativního, inovativního prostředí, skrze které se bude kreativita a inovace projevat v projektech zaměstnanců Google.

### ***Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců***

V areálu Google nechybí fitness centra s osobními trenéry pro zaměstnance, billiardové stoly, lehátka k odpočinku, apod.

---

<sup>4</sup>ZEMÁNEK, Josef. Jak se pracuje v Google. [online] 2007. Euroekonom. Ekonomika. Analýzy. 2007. [cit. 2011- 05- 08] Dostupné z [www: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-google-prace>](http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-google-prace)

### ***Dostatek volného času***

Od každého zaměstnance se očekává, že 20 % pracovní doby stráví vývojem vlastních projektů. „Není pevně dáno, zda má 20% času denně strávit nad projektem nebo si čas šetřit a poté se zabývat projektem například měsíc.“ (Vise, Malseed, 2007, 156) Na druhou stranu se Google snaží o to, aby i volný čas, v případě potřeby, mohl být využit k práci. „V pravidelné autobusové lince, zřízené pro zaměstnance ze San Franciska, byla možnost bezdrátového připojení na internet.“ (Vise, Malseed, 2007, 113) Benefity, které jsou v areálu Googlu dostupné slouží v první řadě k tomu, aby se zaměstnanci cítili v práci pohodlně. Nicméně dalším důsledkem faktu, že v areálu je dostupné v podstatě cokoli, je eliminace potřeby zaměstnanců odcházet domů. Jinými slovy, odpočinku a volného času se zaměstnancům dostává přímo v místě zaměstnání.

### ***Finanční ohodnocení***

Z finančního hlediska se zaměstnanci Google dělí na dvě skupiny. Na zaměstnanci přijaté před primární emisí cenných papírů a na ty, co nastoupily až po ní. Ti nastoupivší před, dostali právo na nákup akcií. (Stross, 2009, 24)

### ***Kariérní růst***

Jak již bylo zmíněno v kapitole o Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak, každý projekt, a tedy jeho autor, mají šanci na to, být zrealizovány. Nicméně Google je jednou z firem, kde je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. Přispěl k tomu také fakt, že „zkušení pracovníci už dostali všechny opce, na které měli nárok, když byla realizační cena extrémně nízká a ve velkém množství odcházejí.“ (Stross, 2009, 22)

### ***Péče o zdraví a život zaměstnanců***

Dalším atributem příjemného pracovního prostředí v Googlu, je jeho jídelna spojená se jménem Charles Ayers. „Ayers nastoupil ke Googlu 17. Listopadu 1999 a stal se zaměstnancem číslo 56.“ (Vise, Malseed, 2007, 230) Ayersův úkol byl jasný-vařit zdravé, lehké jídlo, aby se ještě více zvýšila produktivita práce. Tím, že najali kuchaře, chtěli také ušetřit čas, který lidé stráví cestou na oběd, v restauraci a cestou zpět. V roce 2004, kdy Google přesídlil do nynějšího stálého sídla v Mountain View, se již všeobecně vědělo, že Google poskytuje zaměstnancům jídlo zdarma. Jídlo lepší než bylo v okolních restauracích. Snídaně, oběd a po celý den byly pro zaměstnance připraveny svačiny. Jídlo bylo vždy zajímavé, různorodé, z mnoha kultur jak pro vegetariány tak i pro ostatní. (Vise, Malseed, 2007, 231-232)

Na svých internetových stránkách v sekci nabídek práce Google uvádí 10 důvodů, proč pracovat pro Google. Jedním z nich je také to, že je pro zaměstnance k dispozici lékařské ošetření přímo v místě práce. V areálu je dále možné využít nabídky dotované péče o děti a to jak o batolata, tak i o kojence. (Stross, 2009, 24)

## 1.2.4 Firemní kultura – Toyota

### 1.2.4.1 Úvod

Prvním podnikem rodiny Toyodů byla firma Toyoda Automatic Loom Works založená v roce 1926 Sachikim Toydou. Sachiki Toyoda vyrůstal v tkalcovské oblasti Japonska. Nebyl spokojen při pohledu na těžkou práci na stavech, kterou musely vykonávat i ženy. Proto se snažil svůj dřevěný tkalcovský stav zautomatizovat, zdokonalit. Metodou pokusů a omylů se snažil využít pohon použitého parního motoru. To byl přístup, který později zůstal zakotven ve firmě Toyota jako *genchi genbutsu* (viz níže). Výsledkem celého snažení byl vynález automatického tkalcovského stavu na mechanický pohon. (Liker, 2007, 41- 42)

V roce 1929 vyslal Sachiki Toyoda svého syna Kiichira do Anglie, aby zde prodal patentová práva na otcův stav. Sachiki Toyoda si byl vědom měnicího se světového trhu, a proto vyzval svého syna k založení podniku na výrobu automobilů. Kapitál z prodeje patentových práv Kiichira v roce 1930 použil na zbudování Toyota Motor Corporation. Po druhé světové válce se Toyodově závodům dostalo pomoci od Ameriky, která si uvědomovala, že k obnově Japonska bude mimo jiné zapotřebí nákladních automobilů. Toyota měla zakázky, nicméně inflace byla příliš vysoká, platby od zákazníků neměly téměř žádnou hodnotu. Kiichira Toyoda musel porušit svoji zásadu „že propouštění zaměstnanců je nepřípustné.“ (Liker, 2007, 44) To vedlo k nepokojům mezi zaměstnanci, zastavování výroby a podobným komplikacím. Kiichira Toyoda vzal neúspěch celé automobilky na sebe a na svoji funkci prezidenta rezignoval.

Po Kiichirovi nastupuje do čela společnosti jeho bratranec Eiji. Pod jeho vedením a s využitím poznatků, které přivezl z návštěvy amerických Fordových závodů, se v Toyotě přechází na systém štíhlé výroby (jehož vývoj byl zásluhou Taiichiho Ohna-manažera závodu v padesátých letech minulého století). Eiji začínal ve firmě po studiích v roce 1933. Tak jako jeho předchůdci i Eiji si pracoval sám a neustále přemýšlel, jak zdokonalit sebe, své i firemní postupy. (tamtéž, 43- 46)

„Do dnes se Toyota snaží nově příchozím zaměstnancům, kteří neprožívali obtíže spojené se vznikem společnosti, vštěpovat hodnoty původních zakladatelů... hodnotový systém, jenž vedl zakladatele firmy k tomu, aby si všechno chtěli osahat vlastníma rukama, aby skutečně inovovali a hluboce přemýšleli o vyskytujících se

problémech a při tom vycházeli z faktů. Toto je odkaz rodiny Toyodů.“ (Liker, 2007, 45)

#### **1.2.4.2 Firemní kultura**

Toyota je dodnes v mnoha směrech velký „rodinný podnik“, kde má značný vliv zakládající rodina Toyodů. Vše, co se v Toyotě dělá, je cestou k tomu, být neustále se učící organizací. Hlavním cílem a základem je „neustále zlepšování (se)- *kaizen*“ (Liker 2010, 50) a „odpovědnost, zamyšlení a sebereflexe- *hansei*“. (tamtéž, 317) Za správný proces je v Toyotě považovaný „nepřetržitý pracovní tok.“ (tamtéž, 66) To znamená uspořádat veškeré procesy, aby na projektech nepřetržitě někdo pracoval. S tím je spojený i dokonalý systém příjmu materiálů a jejich další distribuce. „Doplňování materiálů, které je iniciováno spotřebou, je základní zásadou přístupu just-in-time.“ (tamtéž, 67) Tak, jako jednotlivé projekty by neměly „stát“, tak ani materiál není vhodné uskladňovat dlouho. Stav zásob je držen na malém množství a je doplňován, když je potřeba. Koncept produkce firmy Toyota je ve světě známý pod pojmem „štíhlá výroba“. (tamtéž, 28)

#### ***Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak***

Pracovní tok musí být jednotný v celé organizaci a je velmi důležité, aby mu každý porozuměl a chápal jeho význam. Pokud zaměstnanci pochopí smysl a princip tohoto systému, je pro ně snazší k němu přispívat. Takové uspořádání má v první řadě sloužit k rychlému odkrývání chyb a problémů.

Důležitou a vždy vítanou inovací jsou novátorské myšlenky lidí. Před zavedením nové technologie je nezbytné ji důkladně prostudovat, vyzkoušet v provozních podmínkách a až potom začlenit do ověřených, standardizovaných procesů, které jsou pro Toyotu důležitější než technologické inovace. Zaměstnanci jsou podněcováni k hledání nových způsobů výroby, zefektivnění práce, nových technologií. Pokud inovativní impuls projde všemi kontrolami a zatěžkávacími zkouškami, je poté implementován co nejrychleji. Toyota tedy nelpí za každou cenu na svých stávajících postupech. Novinky však zavádí s rozvahou a cílem nezastavit ani nezpomalit tok.

Princip „*genchi genbutsu*“ (tamtéž, 279) je dodržován i nejvyššími manažery. O všem se chodí přesvědčit na vlastní oči. To je považováno za nejlepší způsob jakým porozumět problému a následně najít jeho řešení. Tato metoda je spolehlivější než věřit

monitorům počítače či zprostředkovaným informacím. Když se vyskytne problém, je nejjednodušší vstát a jít se sám podívat na jeho zdroj. Tím je zaručeno, že každý, kdo se účastní *nemawashi* („proces prodiskutování problému a potenciálních řešení se všemi, jichž se nějak dotýká“ (tamtéž, 70)), tak problém zná a osobně jej viděl. Jsou zvažovány alternativy, rozhoduje se s rozvahou, dosahování shody je dlouhý proces. Přijaté řešení je pak implementováno rychle.

### **Zajišťování volnočasových aktivit**

Toyota podporuje své zaměstnance nejen po stránce duševního vývoje, ale také co se týče fyzické schránky. Na internetových stránkách nabízejících zaměstnání ve firmě Toyota je uvedeno, že participuje na financování vstupů do fitness jak pro zaměstnance, tak ale také pro členy jejich rodiny.<sup>5</sup>

### **Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců**

Sebezdokonalování zaměstnanců ve své podstatě probíhá skrze přijímání systému prvků štíhlé výroby, čímž se i celé uvažování zaměstnanců transformuje do podoby „,štíhlého“ myšlení zaměstnanců. Stává se jeho vášnivým stoupencem a touží svět zbavit plýtvání, když toto myšlení aplikuje na každý proces.“ Lze tedy říci, že samotná participace na štíhlé výrobě vede u pracovníků k sebezdokonalování, lidé jsou vedeni k tomu „poznat plýtvání, když jej spatří a problémy řešit na jejich nejzákladnější úrovni opakovaným dotazováním, proč k problému dochází.“ (Liker, 2010, 61)

### **Dostatek volného času**

I když je za správný proces považován proces neustálého toku a na každém projektu musí stále někdo pracovat, považuje Toyota za velmi důležité odstraňovat přetěžování lidí. Základem je vyváženost harmonogramu. Pro Toyotu je lidský element mimořádně důležitou součástí organizace. Časová náročnost práce se ovlivňuje i na tak parciálních částech, jakými jsou přítomnost všech nástrojů a materiálů, potřebných k úkonu, co nejlíže pracovníkovi. (Liker, 2010, 55)

---

<sup>5</sup> Toyota/talentlink. Home. Benefits. Work/Life. [cit 2011- 05- 07] Dostupné z: <[http://www.toyota.com/talentlink/benefits\\_sub.html#benefits02](http://www.toyota.com/talentlink/benefits_sub.html#benefits02)>

### ***Finanční ohodnocení***

Kontrola jednotlivých týmů, snažících se dosáhnout štihlosti i ve svém myšlení a dostát všem zásadám, na kterých je firemní kultura Toyoty vystavěna, probíhá prostřednictvím auditů (na měsíční bázi, v některých podnicích také v týdenní či denní periodě). Nejlepší tým na daném pracovišti je poté odměněn. Liker ve své knize uvádí, že odměna nemusí být vždy finanční, bývá také symbolická. V jednom závodě byl nejlepší tým vždy oceněn zlatým koštětem, které bylo putovní. To znamená, že když se během následujícího auditu objevil tým lepší, musel „poražený“ odevzdat zlaté koště do rukou manažera vítězného týmu. (Liker, 2010, 194) To odpovídá i další zvláštnosti v ohodnocování zaměstnanců. Měřítko úspěchu, výkonnosti a z toho plynoucí zodpovědnosti a odměn nejsou vztažena výhradně na jednotlivce, ale spíše se týkají týmu jako celku.

Cílovou skupinou odměňování jsou jedinci se vzornou docházkou. Ti, kteří za celý rok nemají jedinou neomluvenou nepřítomnost, se stávají členy klubu vzorné docházky a jednou za rok jsou pozváni na slavnostní banket, kde mohou v loterii vyhrát jeden ze 12 vozů Toyota. Podmínky členství plní 60-70% pracovníků firmy. (tamtéž, 249)

Pokud jde o finanční ohodnocení, tak i při „konkurenceschopných nákladech vyplácí firma Toyota japonským dělníkům poměrně vysoké mzdy.“ (tamtéž, 25)

### ***Kariérní růst***

Stroje, které jsou v automobilovém průmyslu nezbytné k výrobě, nenahrazují lidi. Nové technologie Toyota nezavádí proto, aby snížila počet svých zaměstnanců a nahradila je stroji. Novinky jsou určeny pro podporu člověka v práci.

Své vůdčí osobnosti si Toyota vychovává. Je to patrné i z toho, že do dnešní doby jsou v čele společnosti stále členové zakládajícího rodu. U vůdčích osobností Toyoty je dbáno o to, aby stoprocentně rozuměli nejen své práci, ale také filozofii firmy. Aby byli schopni hodnoty spojené s touto filozofií dále předávat a učit jim své podřízené. Dobrý vůdce je ten, který podrobně rozumí každodenní práci. A nejlépe jí rozumí ten člověk, který ji sám vykonával. Velmi podporovaná je týmová práce v duchu filozofie firmy.



Výjimeční jednotlivci jsou nezbytným předpokladem výjimečných týmů. Vzájemná spolupráce a komunikace mezi těmito týmy je opět předpokladem tak ceněné plynulosti procesů. Posilováním jejich pravomocí zvyšuje odpovědnost za vlastní práci a účast na úspěších organizace. Partneri a dodavatelé jsou nejbližším okolím a z toho pohledu jsou považováni za rozšíření samotné firmy. Jako takoví jsou podněcováni k vlastnímu rozvoji a zlepšování. Pomoc partnerům a dodavatelům při plnění náročných cílů vytyčených Toyotou je způsob, jakým je dosahováno i jejich růstu.

### ***Péče o zdraví a život zaměstnanců***

Bezpečnost zaměstnanců nikoliv výroba je na prvním místě. „Předcházení ztrátám a jejich odstranění neznámá zavádění stresujících a nebezpečných pracovních postupů.“ (tamtéž, 61) Na závadu na stroji či nějakým způsobem nestandardní „chování“ stroje jsou pracovníci upozorněni prostřednictvím zvukových či světelných signálů (systém „andon“ (tamtéž, 64)).

V pobočkách Toyoty v Americe je garantována zaměstnavatelova „účast na platbě zdravotního, dentálního pojištění i pojištění očí (Vision Insurance). Dále pak také pomoc (včetně finanční) při zajišťování adopce, při prenatální péči, péči o děti, atd.“<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Toyota/talentlink. Home. Benefits. Health. [cit 2011- 05- 07] Dostupné z: <[http://www.toyota.com/talentlink/benefits\\_sub.html#benefits01](http://www.toyota.com/talentlink/benefits_sub.html#benefits01)>  
Toyota/talentlink. Home. Benefits. Work/Life. [cit 2011- 05- 07] Dostupné z: <[http://www.toyota.com/talentlink/benefits\\_sub.html#benefits02](http://www.toyota.com/talentlink/benefits_sub.html#benefits02)>

## 2 VÝZKUMNÁ ČÁST

### 2.1 Cíle výzkumu

Počáteční fáze a podklad pro vlastní empirické šetření spočíval ve studiu literatury týkající se kultur společností Baťa, Google a Toyota. Cílem této části bylo 1) popsat a analyzovat firemní kultury Bati, Googlu a Toyoty, 2) zjistit, zda existují atributy společné všem třem firmám. Přičemž jsem předpokládala, že takové atributy existují. Můj předpoklad se naplnil, a tedy nalezením shodných znaků firemních kultur ve 3 různých pracovních prostředích byly získány atributy k porovnání se stávající situací v České republice, která byla zjišťována online kvantitativním empirickým šetřením. Cílem výzkumu bylo:

- Zjistit, zda jsou pro ekonomicky aktivní populaci uživatelů internetu v ČR důležité některé prvky firemní kultury, na kterých se zakládá firemní kultura Baťa, Google a Toyota
- Pokud jsou takové prvky, které respondenti považují za důležité, zda tyto atributy vedou k vyšší míře spokojenosti v zaměstnání
- Vytvoření typologie zaměstnanců

#### Hypotézy

- Některé ze základních prvků originálních firemních kultur Baťa, Google a Toyota jsou nyní v České republice stále považovány za důležité aspekty firemní kultury.
- Pokud jsou atributy originální firemní kultury Baťa, Google a Toyota důležité, jsou lidé v zaměstnání spokojenější.

Tento výzkum bude příspěvkem k oblasti sociologie práce a otázky z dotazníku by mohly být dále využity pro účely sociálních auditů (Pavlica, 2000, 18) ve firmách. Data také budou sloužit jako informace pro zaměstnavatele, které atributy firemní kultury je vhodné zachovat a na které se případně zaměřit, aby došlo ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. Dalším z výstupů analýzy dat bude vytvoření typologie zaměstnanců.

## **2.2 Vlastní empirické šetření**

### **2.2.1 Metodologie**

Z analýzy literatury týkající se firemních kultur Bati, Googlu a Toyoty uvedené v předešlé části mé práce, vzešly hlavní kategorie a dílčí atributy, které se staly základem pro dotazník a tedy pro vlastní empirické šetření spokojenosti zaměstnanců v ČR v roce 2011. Pro vlastní empirické šetření jsem zvolila metodu online dotazování. Data pro mě sesbírala firma Datacollect, v dubnu 2011.

#### **2.2.1.1 Dotazník**

Dotazník byl sestaven na základě zjištění plynoucích ze studia literatury. Z materiálů o firemních kulturách Baťa, Google, Toyota, vyplynuly tyto kategorie a dílčí atributy:

##### **a) Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak**

- námitky zaměstnanců jsou vyslyšeny
- zaměstnanci mají jak komunikovat svoje nápady
- možnost realizovat svoje nápady
- zaměstnanci rozumí cílům firmy
- zaměstnanci jsou zapojováni do řešení problémů

##### **b) Zajišťování volnočasových aktivit**

- např.: exkurze, společenské akce, kulturní akce
- místa, kde se zaměstnanci mohou scházet
- prostory pro volnočasové aktivity

##### **c) Pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců**

- jazykové kurzy, hudební školy, fitness centra

##### **d) Dostatek volného času**

- délka pracovní doby - dostatek volného času, přesčasové hodiny, pravidelné pauzy

##### **e) Finanční ohodnocení**

- účast zaměstnanců na ziscích podniku
- dobrý plat

##### **f) Kariérní růst**

- jistota zaměstnání

- výchova vedoucích osobností z řad zaměstnanců

**g) Péče o zdraví a život zaměstnanců**

- jídelna - zdravé, výživné jídlo
- firemní lékař, popřípadě nemocnice
- pomoc s bydlením

Průměrná délka vyplňování online verze dotazníku byla 5:43 sekund po vynechání z výpočtů dvou excesů, kde byla délka vyplňování přes 20 hodin. Po konzultaci se zástupcem Datacollectu může být takový extrém způsoben tím, že respondent zapomene ukončit dotazník a nechá aplikaci běžet v pozadí. Na kvalitu dat tato skutečnost ale v konečném důsledku nemá vliv.

**2.2.1.1.1 Design otázek**

Design otázek dotazníku byl navržen tak, aby bylo vyplňování pro respondenty co možná nejpohodlnější, tím pádem aby se eliminoval počet nedokončených rozhovorů. Pro přehlednost byly atributy alokovány do baterie výroků, které se hodnotily na stupnici 1 až 5.

Prvním typem otázek byly otázky na spokojenost zaměstnanců. Znění otázky bylo vždy stejné: „Na stupnici 1 - 5, kde 1 = zcela nespokojen/a a 5 = zcela spokojen/a prosím zodpovězte, jak moc jste spokojen/a:“ a následovala baterie dílčích atributů. Respondent měl také možnost označit možnost „Nemohu odpovědět“, pro případ, že by se daný atribut u něj v zaměstnání nevyskytoval. Stejným způsobem byly kladeny dotazy na to, zda je ten který atribut pro respondenta v zaměstnání důležitý. Pro možnosti pozdější analýzy byla důležitost hodnocena opět na pětistupňové škále, kde 1 znamenalo „vůbec není důležité“ a 5 „mimořádně důležité“. U otázek na důležitost atributu již nebyla nabízena možnost „Nemohu odpovědět“ z toho důvodu, že jsem předpokládala, že důležitost toho kterého atributu, je respondent schopen posoudit, aniž by se s ním nyní ve svém zaměstnání setkával. Všech 17 atributů bylo nyní zařazeno do jedné baterie otázek, protože respondenti se již s každým jedním atributem setkali v předcházejícím bloku otázek.

Dále byla v dotazníku položena otázka na celkovou spokojenost v zaměstnání, opět hodnoceno na stupnici 1 - 5, „1 = zcela spokojen/a“ a „5 = zcela nespokojen/a“. Otázka, která zjišťovala, zda by respondent doporučil svého zaměstnavatele kamarádům a známým (1 = rozhodně nedoporučil/a; 5 = rozhodně doporučil/a) byla filtrovací

otázkou pro následující otevřené otázky. Pokud respondent zvolil na stupnici hodnoty 1 a 2 odpovídal na otevřenou otázku, proč by svého zaměstnavatele nedoporučil/a. V případě odpovědi 4 a 5 odpovídal respondent na otevřenou otázku, proč by svého zaměstnavatele doporučil/a. Otevřené otázky byly záměrně voleny až na konec dotazování, aby respondenti již byli dostatečně uvedeni do problematiky.

V demografických otázkách byli respondenti dotazováni na standardní ukazatele jako pohlaví, věk, vzdělání, kraj, ve kterém respondent bydlí, velikost města. Pro potřeby mého výzkumu byla přidána ještě otázka na to, jak dlouho je dotýčný respondent zaměstnán u svého zaměstnavatele a zda pracuje v oblasti služeb či výroby, byla nabídnuta také možnost jiné bez možnosti vypsání konkrétní odpovědi. Pro usnadnění identifikace respondenta s tou kterou kategorií zaměstnání byly v závorkách za možností uvedeny příklady konkrétních zaměstnání v těchto oblastech, které jsem čerpala z klasifikace zaměstnání KZAM (Klasifikace zaměstnání, Vysvětlivky, 2001). Do mého výzkumu vstupovali pouze zaměstnanci, což vyžadovalo na začátek dotazování vložit screeningovou otázku ohledně postavení respondenta v zaměstnání. Pokud respondent označil jinou možnost, než že je zaměstnanec, byl rozhovor s ním automaticky ukončen.

### **2.2.1.2 Sběr dat**

Mnou navržený dotazník byl poslán k další komunikaci do Datacollectu, kde byly vyjasněny poslední nepřesnosti a následně byl dotazník naprogramován podle potřeb webového rozhraní Datacollectu. Poté byla zpuštěna testovací verze dotazníku, kde byly zkontrolovány filtry, konečné znění a design baterií otázek. Následně byl odkaz na můj dotazník poslán panelu respondentů. Vlastní výzkum proběhl ve dnech 7. až 11. dubna 2011.

### **2.2.1.3 Výhody a omezení zvolené metody**

Pro sběr dat jsem si zvolila metodu online dotazování. Tuto metodu sběru dat jsem si zvolila zejména proto, že jsem měla možnost navázat spolupráci s firmou, která se tímto typem sběru dat zabývá a byla schopna pro mě zajistit reprezentativní vzorek respondentů (viz. kapitola 2.2.1.5 Kvalita dat). Nespornou výhodou online výzkumu obecně je jeho finanční dostupnost. Odpadají zde náklady na tazatele, tisk a distribuci dotazníků a podobně. V mém případě, kdy se jednalo o nekomerční výzkum, byla firma Datacollect ochotna sbírat data zcela zdarma. Současně je tento typ výzkumu také

časově poměrně málo náročný. Další výhodou je eliminace nepřesností výzkumu vzniklých osobou tazatele. Každému z respondentů, kteří obdrželi odkaz na můj výzkum, bylo předloženo totožné znění otázek, v témže pořadí. Dále, díky naprogramování otázek, bylo možné do dotazníku vkládat filtrovací otázky s jistotou, že filtr bude dodržen. Tato výhoda se stejně tak týkala screeningové otázky na začátku výzkumu. Do dalšího dotazování prošli pouze respondenti - zaměstnanci. Naprogramování dotazníku také zaručilo skutečnost, že všichni respondenti, kteří dokončili dotazníky, zároveň také odpověděli na všechny jim určené otázky. Obecnou výhodou je rovněž možnost vkládání další elementů, jako jsou například obrázky, videa a další.

Omezením této metody je fakt, že ne každý občan ČR má přístup k internetu. Data jsou tedy reprezentativní pro uživatele internetu. Penetrace pro tuto část populace je 54%. (Panel Book, 2011, 2) Centrálním problémem obecně podle Chamblisse a Shutta (2003) je návratnost ne více než 30% a rozdílnost mezi respondenty, kteří se rozhodli dotazník vyplnit a těmi, kteří nikoliv. Velmi malá možnost kontroly je v případě, že je potřeba dotazovat na příklad konkrétního člena rodiny a také kontrola vlivu jiných osob je při online výzkumu nízká. (Chamblisse, Schutt, 2003, 154) Online výzkum také vyžaduje znalost programování dotazníku pro webové rozhraní (tamtéž, 150). V mém případě to však nebylo omezení vzhledem k tomu, že můj dotazník byl naprogramován přímo zaměstnancem Datacollectu. Komplikací v tomto typu výzkumu může být i nekompatibilita internetového prohlížeče a daného online dotazníku, popřípadě nedostatečná rychlost internetu na straně respondenta. Samotný přístup k dotazníku musí být ošetřen tak, aby byl přístupný pouze danému vzorku (Dillman od Chamblisse, Schutt, 2003, 150), stejně tak uchovávání citlivých údajů o respondentech musí podléhat přísným kontrolám.

#### **2.2.1.4 Online panel**

Respondenty pro můj výzkum se stali členové online panelu firmy Datacollect. Tento panel je provozován od roku 2004 a v dubnu roku 2011 čítal celkem 36.537 členů. (Panel Book, 2011, 2) Online panel tvoří „tzv. „aktivní internetoví uživatelé“ - ti,

kteří používají internet týdně a častěji.<sup>7</sup> Při využívání online panelu je tedy možné postihnout „reprezentativní všeobecný vzorek internetových uživatelů. Oporou pro zjištění struktury aktivních internetových uživatelů, která odpovídá české populaci internetových uživatelů, byly off-line reprezentativní výzkumy“.(tamtéž)

Při rekrutaci do online panelu je proto kladen důraz na mnohost zdrojů, ze kterých je čerpáno, aby v rámci panelu bylo co možná nejvíce skupin uživatelů internetu. Rekrutuje se proto „opakovaně z velkých českých internetových serverů a to jak ze specializovaných stránek, tak i z obecných portálů, přímo skrze e- mailové kampaně, neinternetovými kanály jsou tazatelé či omnibusová šetření. Další metodou je tzv. snow-ball, kdy se zájemci do panelu dostávají na doporučení.“(tamtéž). „Míra obnovy panelu byla za poslední rok asi 15%.“ (26 otázek ESOMARu, 2011, 4) Členem panelu zůstává jen ten respondent, který se zúčastňuje výzkumu minimálně jednou ročně. Respondent, který tak nečiní, spadá do „šedé zóny“ (26 otázek ESOMARu, 2011, 6) a poté je jeho účet zrušen.

### **2.2.1.5 Kvalita dat**

Firma Datacollect, na kterou jsem se obrátila s žádostí, aby pro mne zajistila sběr dat pro nekomerční výzkum za účelem získání akademického titulu, je členem oborového sdružení ESOMAR jejímž kvalitativním požadavkům se rozhodla dostat.

#### **2.2.1.5.1 Mechanismy kontroly**

Jedním z prvních kontrolních mechanismů potenciální respondent prochází již při registraci do panelu. Datacollect využívá tzv. „double opt-in“ (26 otázek ESOMARu, 2011, 5). Při registraci respondent vyplní svoji e-mailovou adresu, kterou musí poté ještě aktivovat přijetím klíče zasláného z registračního rozhraní. Celý tento proces slouží k získávání respondentů, jejichž účast v panelu je vědomá a dobrovolná. „Následně dochází ke kontrole duplicit některých údajů, popřípadě je identita respondenta ověřována vyškoleným tazatelem pokud jde o osobní či telefonický nábor.“(tamtéž) Data, která jsou následně uchovávána, jsou údaje o respondentově pohlaví, věku, vzdělání, regionu, ekonomické aktivitě atp.

---

<sup>7</sup> Datacollect. Služby a produkty. Internetový výzkum (CAWI). iPanel: Online panel respondentů. c. 2010 [cit. 2011- 04- 23]. Dostupné z [www.datacollect.cz/sluzby-a-produkty/internetovy-vyzkum-cawi/ipanel-on-line-panel-respondentu-cz/](http://www.datacollect.cz/sluzby-a-produkty/internetovy-vyzkum-cawi/ipanel-on-line-panel-respondentu-cz/)

### **2.2.1.5.2 Reprezentativita dat**

Reprezentativita dat vyplývá z výše zmíněných údajů o členech panelu a údajů o rozložení aktivních internetových uživatelů v České republice. V naprogramovaném dotazníku jsou předem určené kvóty toho kterého ukazatele, po jejichž naplnění je další respondent označující tuto kvótu z výzkumu vyřazen. Kvóty jsou navýšeny o segmenty populace, které jsou hůře dosažitelné. Standardním postupem, se kterým jsem byla seznámena, skrze e - mailovou komunikaci, je sesbírání vyššího počtu respondentů pro každou kvótu, aby mohli být nahrazeni respondenti, kteří dotazník nedokončili nebo byli z jiných důvodů vyřazení při finální kontrole dat. Tím je zajištěno, že se ke klientovi dostávají kompletně vyplněné dotazníky reprezentativní podle klientem zadaných charakteristik.

Vzorek pro můj výzkum čítal 150 respondentů, byl reprezentativní pro populaci aktivních uživatelů internetu podle pohlaví, věku, vzdělání, místa a velikosti bydliště. Při těchto požadavcích na vzorek byla firma Datacollect ochotna sesbírat pro mě data bezplatně.

### **2.2.1.6 Výběr a vzorek**

Do mého výzkumu vstupovali pouze zaměstnanci ve věku 18 - 65 let z celé České republiky na základě kvótního výběru. Zastoupení mužů a žen bylo reprezentativní (podle výše zmíněných principů), tedy 51% žen a 49% mužů. Co se týče věku respondentů, byla položena otázka na přesný věk respondentů a pro potřeby další analýzy byl věk rozdělen do 5 kategorií (18-24 let; 25-34 let; 35-44 let; 45- 54 let; 55-64 let), z nichž všechny byly zastoupeny rovnoměrně - nejvíce respondentů čítala kategorie 25-34 let, do které spadalo 23,3% (tj. N=35) respondentů, neméně byly pak zastoupeny kategorie 18-24 let a 45-54 let, shodně 18,7 % (tj. N=28) respondentů. Vzdělání respondentů bylo rozděleno do 3 kategorií, konkrétně „bez maturity“, „střední s maturitou“ a „vysokoškolské“. Více než polovina respondentů uvedla vzdělání střední s maturitou. Obor, ve kterém respondent pracuje, byl charakterizován kategoriemi „výroba“, „služby“ a „jiné“. V každé kategorii se nacházela zhruba třetina respondentů. Délka pracovního poměru u stávajícího zaměstnavatele byla uvažována v kategoriích „méně než 1 rok“ (12,7% respondentů) až po možnost „21 let a více“ (8,7% respondentů). Celkem bylo 7 kategorií délky zaměstnání u současného zaměstnavatele. O vzorku existují také údaje o tom, z jakého ze 14 krajů České republiky respondent



pochází a počet obyvatel města, ze kterého respondent pochází. Rozložení vzorku podle těchto ukazatelů je reprezentativní vzhledem k rozložení všeobecné populaci aktivních internetových uživatelů internetu v ČR a je k nahlédnutí v příloze 1, stejně jako veškeré demografické údaje o vzorku pro můj výzkum

## **2.2.2 Výsledky empirického šetření**

### **2.2.2.1 Úvod**

Data z empirického šetření byla analyzována ve statistickém programu SPSS. K popisu dat bylo užito deskriptivní statistiky, vztahy mezi proměnnými byly popsány za použití neparametrického Spearmanova korelačního koeficientu a zdánlivost těchto vztahů byla následně ověřována za pomoci dílčích korelačních koeficientů. K vytvoření typologie zaměstnanců bylo využito K- Means shlukové analýzy.

Jako respondenty celkově spokojené se svým zaměstnáním jsem uvažovala ty, kteří svoji celkovou spokojenost se zaměstnáním na pětistupňové škále hodnotili 3 a více. Za atribut, se kterým jsou respondenti spokojeni, jsem považovala ten, kde jeho průměrné hodnocení bylo větší než 3, podobně jsem si definovala také důležitost dílčího atributu pro respondenta. V tomto případě jsem za důležité považovala ty atributy, kde hodnocení respondentů nabývalo hodnot 3 a více.

Pro usnadnění orientace mezi dílčími atributy a celými kategoriemi atributů jsem v textu zvolila odlišný font. Atributy jsou dále psány kurzívou, celé kategorie jsou tučným písmem.

### 2.2.2.2 Výsledky

Při posuzování souvislosti mezi proměnnými budu vycházet z následující tabulky.

Hodnota korelace (pozitivní i negativní závislost)	interpretace souvislosti
0,01 – 0,09	triviální, žádná
0,10 – 0,29	nízká až střední
0,30 – 0,49	střední až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 - 0,89	velmi silná
0,90 – 0,99	téměř perfektní

**Tabulka 2: Síla korelace (De Vaus 2002, 259)**

#### 2.2.2.2.1 Spokojenost vs. důležitost

V následujícím grafu č. 1 je možné vidět průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých atributů, průměrné hodnocení spokojenosti s jednotlivými atributy a velikost kruhů znázorňuje velikost korelačního koeficientu spokojenosti s dílčími atributy a celkovou spokojeností. Nízká až střední souvislost platí pro korelační koeficienty nacházející se v intervalu 0,10 – 0,29, za střední až podstatnou souvislost jsou považovány korelační koeficienty spadající do intervalu 0,30 – 0,49. Tyto hodnoty vyplývají z výše uvedené tabulky 2. Osy, rozdělující graf do 4 kvadrantů jsou umístěny v hodnotách průměru hodnocení důležitosti všech atributů ( $M = 3,42$ ) a průměru hodnocení všech atributů dílčí spokojenosti ( $M = 2,96$ ), zaokrouhlených na jedno desetinné místo. Pro snadnější orientaci v dalším popisu grafu a jednotlivých kvadrantů, uvádím tabulku, ve které jsou zdrojová data k následujícímu grafu.

<b>Atribut</b>	<b>Průměrné hodnocení spokojenosti (osa X)</b>	<b>Průměrné hodnocení důležitosti (osa Y)</b>	<b>Korelace celkové spokojenost a spokojenost s dílčími atributy</b>
Možnost sdělovat své nápady nadřízeným	3,52	3,71	0,41
Možnost uskutečňovat v práci své nápady	3,38	3,71	0,44
Jistota zaměstnání	3,34	4,37	0,41
Délka pracovní doby	3,32	3,65	0,34
Míra zapojení do řešení problémů v zaměstnání	3,31	3,57	0,39
Možnosti stravování	3,20	3,18	0,22
Vysvětlení strategických cílů firmy	3,20	3,48	0,33
Možnost vznášet námítky a připomínky	3,15	3,77	0,37
Prostory pro mimopracovní setkávání se s dalšími zaměstnanci	2,96	2,89	0,27
Finanční ohodnocení	2,89	4,38	0,46
Lékařská péče	2,89	2,9	0,34
Možnost kariérního růstu	2,84	3,73	0,47
Možnost sebevzdělávání	2,80	3,55	0,48
Volnočasové aktivity	2,56	2,69	0,19
Účast na ziscích firmy	2,39	3,4	0,40
Prostory pro volnočasové aktivity	2,37	2,68	0,19
Pomoc při hledání bydlení	2,16	2,52	0,11

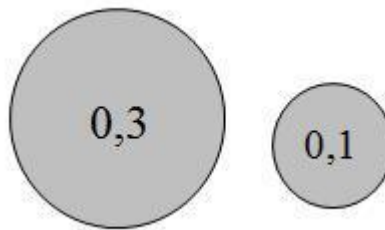
**Tabulka3: Zdrojová data k bublinovému grafu**

Velikost kruhů, jak jsem již zmínila, je odvozena od hodnoty korelačního koeficientu a to takovým způsobem, že každému intervalu hodnot korelačního koeficientu byla přiřazena hodnota. Hodnoty jsou zvoleny tak, aby vyhovovaly

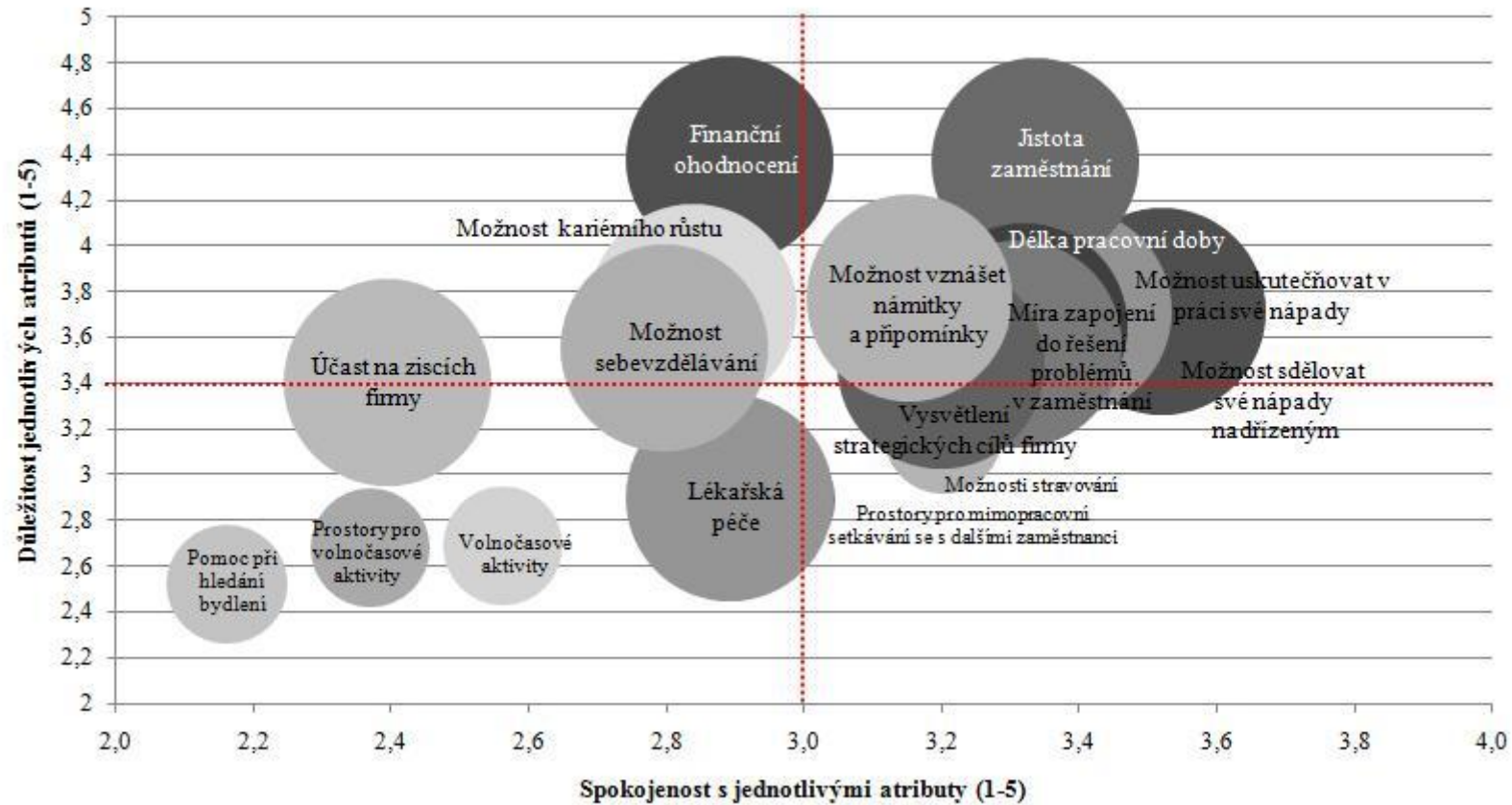
možnostem excelovského grafu. Poté byly hodnotám korelačního koeficientu celkové spokojenosti a dílčí spokojenosti přiřazena čísla podle níže uvedené tabulky.

0,1 – 0,29	0,1
0,30 – 0,49	0,3
0,5 – 0,69	0,6
0,7 – 0,89	0,9

**Tabulka 4: Intervaly korelačních koeficientů a jim přiřazené hodnoty**



**Obrázek 1: Ilustrační velikost kruhů pro porovnání v následujícím grafu**



Graf 1: Hodnocení spokojenosti s dílčími atributy, jejich důležitost a souvislost s celkovou spokojeností v zaměstnání

V prvním kvadrantu (viz. Graf 1) se nacházejí atributy, které respondenti hodnotili jako důležité pro svoje zaměstnání a zároveň jsou s nimi ve svém zaměstnání spokojeni. Objevily se zde kategorie atributů **Kariérní růst** a **Efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak**. U kariérního růstu to byl zejména atribut *jistota v zaměstnání* ( $M = 4,73$ ; Spearman = 0,41<sup>8</sup>) a u efektivní komunikace atributy *možnost vznášet námítky a připomínky* ( $M = 3,77$ ; Spearman = 0,39), *možnost sdělovat svoje nápady* ( $M = 3,71$ ; Spearman = 0,41), *možnost uskutečňovat svoje nápady* ( $M = 3,71$ ; Spearman = 0,44) a *míra zapojení do řešení problémů* ( $M = 3,57$ ; Spearman = 0,39). Korelace těchto atributů s celkovou spokojeností v zaměstnání je pozitivní, signifikantní a svými hodnotami se pohybuje v kategorii střední až podstatná souvislost (De Vaus 2002, 259). Hodnoty jednotlivých korelačních koeficientů viz Tabulka3: Zdrojová data k bublinovému grafu.

Ve druhém kvadrantu se nachází atributy, které jsou sice pro respondenty důležité, ale nejsou s nimi příliš spokojeni. Zároveň je zde statisticky významná korelace těchto atributů s celkovou spokojeností v zaměstnání. Atributy nacházejícími se v tomto kvadrantu jsou **finanční ohodnocení** ( $M = 4,38$ ; Spearman = 0,46), **kariérní růst** ( $M = 3,73$ ; Spearman = 0,47) a **možnost sebevzdělávání**. ( $M = 3,55$ ; Spearman = 0,48).

Ve třetím kvadrantu jsou umístěny kategorie atributů, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, ale také tyto atributy nejsou pro dotazované příliš důležité. Kategorie **zajišťování volnočasových aktivit**, a to jak atribut *prostory pro volnočasové aktivity* tak také *zajišťování volnočasových aktivit samotných*. Další kategorií spadající do tohoto kvadrantu je **péče o zdraví a život zaměstnanců**, atributy *pomoc při hledání bydlení* a *lékařská pomoc*.

Ve čtvrtém kvadrantu se nachází pouze atribut *možnost stravování*. To poukazuje na jistou jednotnost ve vidění požadavků na firemní kulturu jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele.

Spolehlivost výše zmíněných, statisticky nejvýznamnějších korelací jsem testovala vstupem další, dílčí proměnné. Proměnnými, kterým jsem zkoušela pravost vztahu mezi celkovou spokojeností a spokojeností s dílčími atributy, byly vzdělání

---

<sup>8</sup> I dále v textu této kapitoly se vždy jedná o korelaci mezi spokojeností s tímto dílčím atributem a celkovou spokojeností v zaměstnání

respondentů a délka pracovního poměru u stávajícího zaměstnance. K výpočtu hodnot dílčího korelačního koeficientu jsem použila výše zmíněný excelovský soubor. Hodnoty konkrétních korelačních koeficientů a k nim příslušných dílčích korelačních koeficientů jsou uvedeny v tabulkách v příloze 2.

#### Hodnocení spokojenosti z hlediska demografického rozložení vzorku

V této části analýzy se zaměřím na popis průměrného hodnocení spokojenosti vzhledem k demografickým ukazatelům šetřeným v mém výzkumu. Znaménkové schéma neukázalo žádný vztah mezi pohlavím a hodnocením celkové spokojenosti. Dále z analýzy vyplynulo, že ani žádný z dalších demografických ukazatelů statisticky významně nekoreluje s celkovou spokojeností v zaměstnání.

	<b>Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu</b>
Věk - kategorie	0,11
V jakém oboru Vy osobně pracujete?	0,12
Jak dlouho pracujete u Vašeho současného zaměstnavatele?	0,00
Vzdělání	0,12

**Tabulka 5: Tabulka souvislosti demografických ukazatelů a celkové spokojenosti**

Nejnižší korelační koeficient (Spearman = 0,00) je při testování souvislosti mezi délkou pracovního poměru a celkovou spokojeností v zaměstnání. (viz. Tabulka 5) Průměrně nejlépe hodnotí svoji spokojenost se zaměstnáním respondenti, kteří u svého zaměstnavatele pracují 1-2 roky (M = 3,65). (viz Tabulka 6)

<b>Délka zaměstnaneckého poměru</b>	<b>Průměrné hodnocení celkové spokojenosti</b>
Méně než 1 rok	3,58
1 - 2 roky	3,65
3 - 4 roky	3,21
5 - 7 let	3,54
8 - 10 let	3,41
11-20	3,59
21 a více	3, 54
<b>Total</b>	<b>3,51</b>

**Tabulka 6: Hodnocení celkové spokojenosti podle délky zaměstnaneckého poměru**

Muži a ženy průměrně hodnotili svoji celkovou spokojenost se zaměstnáním téměř shodně. U obou pohlaví je celková spokojenost se zaměstnáním hodnocena výše než průměrně, konkrétně tedy u mužů je průměrné hodnocení 3,53 u žen potom 3,49. (viz Tabulka 7)

<b>Pohlaví</b>	<b>Průměrné hodnocení celkové spokojenosti</b>
Muž	3,53
Žena	3,49
<b>Total</b>	<b>3,51</b>

**Tabulka 7: Hodnocení celkové spokojenosti podle pohlaví**



Podle věkových kategorií svoji celkovou spokojenost se zaměstnáním nejlépe hodnotí respondenti ve věku 55–64 let.(viz Tabulka 8) I zde je však korelace slabá (Spearman = 0,11). (viz Tabulka 5)

Věk - kategorie	Průměrné hodnocení celkové spokojenosti
18-24	3,46
25-34	3,34
35-44	3,50
45-54	3,57
55-64	3,69
<b>Total</b>	<b>3,51</b>

**Tabulka 8: Hodnocení celkové spokojenosti podle věkových skupin**

#### **2.2.2.2 Shluková analýza**

Vzhledem k povaze mého výzkumného souboru jsem, pro vytvoření typologie zaměstnanců použila nehierarchické období shlukové analýzy, a sice metody rychlého shlukování (K- Means Cluster Analysis). Proměnné nebylo potřeba standardizovat, jelikož do analýzy vstupovaly proměnné se shodně orientovanou, pětistupňovou škálou. Řešení bylo provedeno pro 3, 4, 5 i 6 shluků, přičemž čtyři shluky se ukázaly být neoptimalnějším řešením ze všech testovaných. Výstupy shlukové analýzy, stejně jako rozložení respondentů ve shlucích podle demografických ukazatelů a průměrná hodnocení důležitosti jednotlivých atributů po shlucích je možné nalézt v přílohách 4, 5 a 6.

#### **Shluk 1 - Ambiciózní**

Do prvního shluku spadají respondenti, kteří za důležité považují atributy spadající do kategorií kariéra a komunikace. Nejen, že považují za důležité mít *možnost sdělovat své nápady, připomínky po případě námítky*, za důležité považují také jejich *uskutečnění*. Dále je pro tuto skupinu důležité, aby byli přizváni participovat na fungování firmy, míra *zapojení do problému* je důležitá. V neposlední řadě chtějí

*rozumět, kam firma, směřuje*, jaké jsou plány vedení. Také růst ve smyslu **sebezdokonalování**, ale i **růst kariérní** má pro tyto respondenty nemalý význam. Jako takovým jim též záleží na *jistotě zaměstnání* a na **finančním ohodnocení**. Všechna předešlá tvrzení vyplývají z atributů, které respondenti tohoto shluku hodnotili průměrně výše než 4, finanční ohodnocení a jistota zaměstnání dosáhly nejvyššího průměrného hodnocení ( $M = 4,63$ ).

Do tohoto shluku spadá 38 respondentů z celkových 150. Většinou této skupiny tvoří muži (60,5%) a respondenti ve věku 18 - 34 let.

V otevřených otázkách, kde se dotázaní vyjadřovali k tomu, proč by svoje zaměstnání doporučili svým přátelům a známým, se respondenti v prvním shluku nejčastěji vyjadřovali o finančním ohodnocení, pracovní době, jistotě zaměstnání, osobním rozvoji, kolektivu, inovativním přístupu a o pracovním prostředí.

Naopak by svoje zaměstnání nedoporučili kvůli následujícím záležitostem: neplacení přesčasů, mnoho byrokracie.

## **Shluk 2 - Konzervativní**

Respondenti druhého shluku považují za spíše nedůležité atributy z kategorií **zajišťování volnočasových aktivit** a **péče o zdraví a život zaměstnanců**. Tedy je pro ně spíše nedůležité, aby na těchto záležitostech participoval zaměstnavatel, jsou oddělené od zaměstnání. Průměrné hodnocení 2 (po zaokrouhlení), mají veškeré dílčí atributy výše zmíněných kategorií, kromě *možnosti stravování* v kategorii atributů péče o život a zdraví zaměstnanců, která je na pomezí hodnocení spíše nedůležité a ani důležité ani nedůležité- průměrné hodnocení 2,5. Celkový počet respondentů v tomto shluku je 30. I v této skupině převládají muži, naopak mladší respondenti jsou zastoupeni nejméně, tuto skupinu tvoří pouze z 10%. Oproti tomu nejvíce respondentů je z věkové skupiny 55 - 64 let (40%).

V otevřených otázkách se respondenti vyjadřovali ohledně finančního ohodnocení, jak ve smyslu důvodu proč by doporučili, tak ale také proč by svoje zaměstnání přátelům a známým nedoporučili. Dalšími zmiňovanými důvody pro doporučení je povaha práce a nenáročnost práce.

### **Shluk 3 - Flegmatici**

Pro respondenty tohoto shluku byly téměř všechny atributy ani důležité ani nedůležité. Výjimku představovaly atributy *jistota zaměstnání* (M = 3,92) **finanční ohodnocení** (M = 3,90). Převládají zde ženy a respondenti ve věku 25 - 34 let.

Ačkoliv jsou respondenti v tomto shluku zařazeni kvůli indiferentnosti vůči daným atributům firemní kultury, mezi nejčastěji uváděné důvody pro doporučení přátelům a známým patří fakt, že se daným respondentům v práci líbí, práce je baví, označují ji jako zajímavou, dále pak je to *jistota zaměstnání*, péče o zaměstnance. Mezi respondenty zařazenými do tohoto shluku se neobjevil žádný takový, který by podal odpověď na otevřenou otázku, proč by své zaměstnání přátelům a známým nedoporučil.

### **Shluk 4 - Nároční**

Respondentů v tomto posledním shluku se objevuje 43 a jsou zde zařazeni ti, kteří většinu atributů považují za důležité. Většina atributů je těmito respondenty hodnocena jako velmi důležitá či mimořádně důležitá, u žádného atributu nebylo průměrné hodnocení nižší než 3. Nejnižší průměrné hodnoty nebývá atribut *pomoc při hledání bydlení*, kterého průměrné hodnocení je 3,23, což, podle mého vymezení důležitosti, ještě představuje atribut firemní kultury považovaný za důležitý. Více než 65% tohoto shluku tvoří ženy a pouze 7% je tvořeno zaměstnanci, kteří u svých zaměstnavatelů pracují více než 21 let.

Odpovědi na otevřené otázky byly následující. Důvody zmiňované v otázce proč by doporučili své zaměstnání přátelům a známým byly tyto: finance, možnost domluvy, *jistota zaměstnání*, firma, benefity, povaha práce. Proč by však své zaměstnání nedoporučili, bylo také kvůli finančnímu ohodnocení, které někteří označili za nedostatečné a dále také nejistota práce.

Stručné shrnutí výsledků shlukové analýzy:

<b>Název shluku</b>	<b>Popis shluku</b>
<b>Ambiciózní</b>	muži, věková skupina 18- 34 let
	Nejdůležitější atributy: finanční ohodnocení, kariéra, komunikace
<b>Konzervativní</b>	muži, věková skupina 55- 64 let
	Nejméně důležité atributy: zajišťování volnočasových aktivit a péče o zdraví a život zaměstnanců
<b>Flegmatici</b>	ženy, věková skupina 25- 34 let
	Důležité atributy: jistota zaměstnání, finanční ohodnocení Zbylé hodnoceny ani jako důležité ani nedůležité
<b>Nároční</b>	ženy, věková skupina 25- 34 let
	Důležité atributy: vše

**Tabulka 9: Shrnutí výsledků shlukové analýzy**

### 2.2.2.3 Interpretace a diskuse výsledků

Z předcházející analýzy vyplývá, že na celkovou spokojenost v zaměstnání nemají vliv ani základní demografické ukazatele jako jsou pohlaví věk či vzdělání ani se statisticky významnou neukázala korelace u otázek týkajících se oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje či jak dlouho je u daného zaměstnavatele zaměstnaný.

Vliv na celkovou spokojenost ovšem mají některé atributy vyplývající z analýzy literatury o firemních kulturách Bati, Googlu a Toyoty. Kategorie atributů **kariérní růst (jistota zaměstnání)** a **efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak (možnost vznášet námítky a připomínky, míra zapojení do řešení problémů, možnost sdělovat svoje nápady, možnost uskutečňovat svoje nápady)**, jsou atributy, které jsou pro zaměstnance důležité a současně jsou s nimi spokojeni. Také jejich vliv na celkovou spokojenost v zaměstnání je statisticky významný.

Jako takové je vhodné tyto atributy udržet na stávající úrovni a tím zachovat také celkovou spokojenost zaměstnanců, zejména pak těch, kteří spadají do skupiny **ambiciózní**. V této skupině se pak orientovat na věkovou skupinu zaměstnanců 25 - 34 let, kteří tvoří více než 30% této skupiny, současně ale také tato věková skupina jako celek hodnotila celkovou spokojenost se zaměstnáním v průměru nejhůře. Zaměření se na skupinu ambiciózních by, vzhledem k její demografické skladbě, mohlo znamenat nejen udržení úrovně celkové spokojenosti se zaměstnáním, ale také zvýšení úrovně.

Vhodné také je uvažovat zaměstnance, kteří považovali většinu atributů firemní kultury za důležité, tedy respondenty ze skupiny nazvané **nároční**. Z těchto je to pak opět mladší věková skupina, 18 - 24 let.(viz. Shluková analýza)

Zaměstnanci, kteří jsou se svým zaměstnáním spokojeni, považují za důležitou jistotu zaměstnání, chtějí si toto své zaměstnání udržet. Také se ukázalo, že pro zaměstnance spokojené ve svém zaměstnání je velmi důležitá možnost participovat na chodu firmy a v případě problémů být součástí jejich řešení. V neposlední řadě respondenti spokojeni ve svém zaměstnání považují za důležité mít možnost nejen své nápady sdělovat, ale také mít možnost je skutečně realizovat. Spokojení zaměstnanci tedy představují pro zaměstnavatele zdroj nápadů a ochoty participovat jak na chodu firmy, tak ale také na řešení případných problémů.

Potenciál ke zlepšení celkové spokojenosti svých zaměstnanců představují atributy, které se nachází ve druhém kvadrantu výše popsaného grafu. V tomto

kvadrantu se nacházejí atributy, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, nicméně s nimi zaměstnanci nejsou spokojeni. Současně korelace s celkovou spokojeností je statisticky významná. Těmito atributy jsou **finanční ohodnocení, kariérní růst a možnost sebevzdělávání**. Pro zaměstnavatele tyto atributy představují potenciál ke zvýšení celkové spokojenosti svých zaměstnanců.

Zaměřením se na tyto atributy by mohlo dojít k ovlivnění té skupiny zaměstnanců, kteří doposud hodnotí dotazované atributy firemní kultury převážně neutrálně. Tedy na respondenty - **flegmatiky**. Indiferentnost tedy nejspíše vyplývá z delšího časového období, po které jsou zaměstnanci zaměstnání u stávající zaměstnavatele a dlouhodobě na ně tedy působí atributy jedné firemní kultury. Jinými slovy, zaměstnanci si již na dané podmínky zvykli a již o nich neuvažují ani jako o důležitých ani jako o nedůležitých. (viz. Shluková analýza)

Slabý vliv na celkovou spokojenost v zaměstnání mají kategorie atributů **zajišťování volnočasových aktivit a péče o zdraví a život zaměstnanců**. Zaměstnanci z aktivní internetové populace ČR nevkládají svůj volný čas do rukou zaměstnavatele, nepovažují za důležité, aby jim jejich zaměstnavatel poskytoval místo pro volnočasové aktivity. Volný čas je privátní záležitostí zaměstnance, v jeho organizaci nespolehá na intervenci zaměstnavatele. I co se týče péče o vlastní zdraví a bydlení není pro zaměstnance ze zkoumané populace důležité, do jaké míry jsou tyto aspekty ošetřeny zaměstnavatelem. Je tomu tak nejspíše proto, že pomoc při hledání bydlení i lékařské péče je do jisté míry v České republice zajištěna fungováním sociálního systému.

Pokud by se přece jen zaměstnavatel chtěl zaměřit na tyto atributy ke zvýšení spokojenosti, měl by je směřovat snažení na své nejmladší zaměstnance. Zaměstnanci starší 35 let pak tvoří 80% shluku respondentů shlukovou analýzou zařazených do skupiny jedinců **konzervativních**, kteří svůj volný čas a sociální záležitosti považují za nedůležitou oblast benefitů od zaměstnavatele. Dále by bylo vhodné tyto benefity zajišťovat co nejdříve po nástupu jedince do zaměstnání, protože, jak se ukázalo, jen 10% tohoto shluku je tvořeno respondenty, kteří u svého zaměstnavatele pracují méně než jeden rok.

Zajímavým zjištěním je, že pouze jeden dílčí atribut (*možnost stravování*) byl, v porovnání s ostatními, hodnocen jako méně důležitý, ačkoliv spokojenost s ním byla vysoká. Na základě výsledků mého šetření je patrný jakýsi soulad mezi požadavky zaměstnanců a tím, co poskytují zaměstnavatelé. Pokud jsou atributy hodnoceny jako

nedůležité, zaměstnanci s nimi také nejsou moc spokojeni a naopak pokud zaměstnanci považují atributy za důležité, jsou s nimi také spokojeni. Výjimkou jsou peníze, ať už *finanční ohodnocení přímo* či *účast na ziscích firmy*, které zaměstnanci chtějí dostávat a zaměstnavatelé zase pravděpodobně dávají v omezeném množství, protože respondenti s těmito atributy nebyli spokojeni.

## ZÁVĚR

Stručný úvod do tématu firemní kultura, mi umožnil vymezit způsob, jakým se zabývat literaturou sepsanou o firmách Baťa, Google a Toyota. Analýza literatury potvrdila hypotézu, že existují atributy firemní kultury, které jsou společné všem třem vybraným firmám. Tyto atributy bylo možné rozdělit do 7 kategorií: **efektivní komunikace zaměstnanců s nadřízenými a naopak, zajišťování volnočasových aktivit, pomoc při sebezdokonalování se zaměstnanců, dostatek volného času, finanční ohodnocení, kariérní růst, péče o zdraví a život zaměstnanců.**

Na základě zjištění o firemních kulturách Baťa, Google a Toyota byl sestaven dotazník pro online empirické šetření spokojenosti zaměstnanců v České republice v roce 2011. Z výzkumu vyšlo, že ano, z uváděných atributů jsou některé považovány za důležité. Tyto atributy také statisticky významně korelují s celkovou spokojeností zaměstnanců. Takovými atributy se ukázaly být *jistota zaměstnání, možnost vznášet námítky a připomínky, míra zapojení do řešení problémů, možnost sdělovat svoje nápady a možnost uskutečňovat svoje nápady.*

Dalším výstupem výzkumu byla typologie zaměstnanců vyplynuvší ze shlukové analýzy. Ve výzkumném souboru byly 4 typy zaměstnanců- **ambiciózní, konzervativní, flegmatici a nároční.**



## Summary

Presented bachelor thesis is basically focused on corporate culture and job satisfaction. Corporate culture was at first described generally to gain theoretical knowledge to further analyzing of corporate culture of certain corporations. These corporations were Bata, Google and Toyota. Based on Schein three level model of corporate culture were explored 7 categories common to conceptions of corporate culture by Bata, Google and Toyota. Concretely the categories were: effective communication among employees and employers and vice versa, providing leisure time activities, help in self improving of employees, sufficiency of free time, financial evaluation, career growth and health and life care.

These 7 categories represented basics for further online research among the employees in Czech Republic. As a result of the research was typology of employees and pointing out of attributes which should be preserved, those which should be improved and those which are no more as important as they seemed to be for source explored corporations.

