

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4 101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Podniková kultura a její změna

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

Autor

Alena Matíková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena MATÍKOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Podniková kultura a její změna**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provést hodnocení úrovně podnikové kultury ve firmě Hasit šumavské vápenice a omítkárny, a.s., Velké Hydčice a s využitím zjištěných skutečností a teoretických znalostí navrhnout její případné změny.

Metodický postup:

- 1) studium literatury, která má souvislost s řešeným tématem
- 2) navržení, výběr a realizace postupu hodnocení podnikové kultury
- 3) navržení zlepšení zjištěných slabých stránek podnikové kultury

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika firmy Hasit šumavské vápenice a omítkárny, a.s., Velké Hydčice, 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada, 1993. 63 s.
ISBN 80-7169-018-X
NOVÝ, I. Interkulturální management : Lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
TRUNEČEK, J. a kol. Management 1. Praha: VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079929-3
DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9
Odborné časopisy: Moderní řízení, Ekonom

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 11. března 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

11. března 2008
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
ZEMĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Horažďovicích 26. 4. 2010

.....

Alena Matíková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph. D. za odborné vedení a cenné rady při jejím zpracování. Současně děkuji panu Pařízkovi za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2.1 Kultura – obecné pojetí	5
2.2 Podniková kultura	6
2.2.1 Vznik podnikové kultury	11
2.2.2 Znaký podnikové kultury.....	12
2.2.3 Funkce podnikové kultury.....	13
2.2.4 Prvky podnikové kultury	14
2.2.5 Prostředky podnikové kultury.....	16
2.2.6 Síla a rozpoznání podnikové kultury	18
2.3 Typologie podnikové kultury	19
2.3.1 Typy kultury firmy podle výrazného determinantu.....	19
2.3.2 Typy kultury podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce.....	21
2.3.3 Typy kultury podle dominantní orientace ve změně	21
2.4 Změna podnikové kultury	22
2.4.1 Etapy a aktéři změny podnikové kultury.....	23
2.4.2 Nástroje změny podnikové kultury.....	25
2.4.3 Postup při změně podnikové kultury.....	25
3 CÍLE A METODIKA.....	29
3.1 Cíle práce	29
3.2 Zdroje informací.....	29
3.3 Použitá metodika	29
3.3.1 Rozhovor.....	29
3.2.2 Dotazník.....	30
3.4 Zpracování dat.....	32
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY HASIT ŠUMAVSKÉ VÁPENICE A OMÍTKÁRNY, A. S.	33
4.1 Historie firmy	33
4. 2 Předmět podnikání firmy.....	34

4. 3 Organizační struktura	35
4.3.1 Orgány společnosti	36
5 VLASTNÍ PRÁCE	39
5.1 Rozhovor	39
5.2 Dotazník	45
5.2.1 Znalost podnikových cílů a komunikace	47
5.2.2 Identifikace zaměstnanců s firmou	47
5.2.3 Vztahy a atmosféra na pracovišti	53
5.2.4 Motivace pracovníků	57
5.2.5 Výběr pracovníků, spokojenost s platovým ohodnocením a zaměstnáním	63
5.2.6 Rituály firmy	66
5.2.7 Údaje o pracovnících	68
6 NÁVRHY	74
7 ZÁVĚR	76
8 SUMMARY	78
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Dnes, na rozdíl od předchozích let, se o podnikové kultuře stále častěji hovoří, objasňuje se její obsah a přesvědčení, že podniková kultura sehrává velmi důležitou roli v image podniku. Podniky fungující ve vyspělé tržní ekonomice přikládají problematice podnikové kultury stále větší význam.

Na základě výsledků výzkumů podniková kultura velmi ovlivňuje dlouhodobou komplexní kvalitu podniku. Může být hlavním nositelem její konkurenční výhody a zdrojem síly firmy nebo naopak může být brzdou rozvoje organizace, nebo také zdrojem její destrukce.

Podniková kultura existuje v každém podniku a je pro něho jednoznačná. Všichni zaměstnanci by ji měli respektovat, protože pokud je podniková kultura na dobré úrovni, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také zákazníci se cítí ve firmě dobře.

Neexistuje taková kultura, která by vyhovovala každému. Proto se uchazeči při výběru zaměstnání často řídí podnikovou kulturou. Zejména je pro ně důležitá osobní svoboda, protože člověk je iniciativní a má potřebu seberealizace. Ale i zaměstnavatelé si vybírají své nové zaměstnance tak, aby do firmy zapadli. Můžeme se také setkat se situací, že si management ani zaměstnanci neuvědomují kulturu podniku. Vyplývá to ze skutečnosti, že dlouhodobým působením v podniku se kultura pro ně stává samozřejmostí.

Sílu podnikové kultury se rozumí, do jaké míry jsou dané názory, předpoklady, hodnoty, normy a postoje v podniku sdíleny. Silná podniková kultura, která může mít svoji pozitivní i negativní podobu, výrazně ovlivňuje pracovní jednání, rozhodování, komunikaci a výkonnost zaměstnanců.

O podnikovou kulturu je třeba pečovat, protože bez péče nemůže být firma trvale úspěšná. Pokud management zanedbává péči o podnikovou kulturu, jako první se to

projeví na motivaci pracovníků a dále pak v postoji zákazníků. Kdo by také rád pracoval v podniku, o který není pečováno, nebo který je zcela nekultivován. Od takového podniku se dříve nebo později odvracejí také zákazníci. Je tedy v zájmu vedení, aby učinilo vše pro to, co kultura podniku vyžaduje.

Změna podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí. Jestliže se podnik rozhodne změnit stávající podnikovou kulturu, první zřetelné změny lze očekávat až po dvou letech systematické činnosti. Změna podnikové kultury celého podniku je záležitostí v časovém horizontu tří až deseti let. Dlouhé časové období pro změnu je způsobeno nutností základní změny hodnot a chování lidí v podniku. Zvláště hodnoty zakotvené v lidech se vyznačují dlouhodobou setrvačností a jejich změna musí být podpořena výraznými argumenty.

Cílem mé diplomové práce bylo provést hodnocení podnikové kultury ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s., Velké Hydčice. Následně s využitím zjištěných skutečností a teoretických znalostí navrhnout její případné změny.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Kultura – obecné pojetí

Abychom mohli analyzovat podnikovou kulturu, musíme si nejdříve položit otázku „co je vlastně podniková kultura?“ Existuje jednotná definice? Jednotný názor? Jednoznačné vymezení? (Novotný, Suchánek, 2004).

Teoretických definic kultury existuje mnoho. Víme, že neexistuje jediná správná definice. Důležitější než znát definici je umět pochopit, co to kultura je a k čemu je dobrá (Charvát, 2006).

Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura je mnohoznačný. Pochází z latinského slova *colo* pěstuji a v současnosti se jím obvykle rozumí „souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel“, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru (Jandourek 2001 in Tureckiová).

Malinovski specifikuje kulturu jako konkrétní způsob uspokojování potřeb člověka ve společnosti. To znamená, že kultura má také instrumentální charakter. Je tedy specifickým a v daném sociálním prostředí vyhovujícím způsobem vypořádání se se vztahy mezi lidmi i se vztahy k vnějšímu přírodnímu prostředí (Nový, Surynek, 2002).

Zatímco v původním vymezení znamenalo latinské slovo *cultura* obdělávání ale i vzdělávání země, v moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu (Nový, 1996).

Neexistuje dobrá nebo špatná kultura. Existuje pouze vhodná a nevhodná kultura. Neexistují tedy ani žádné univerzální předpisy, poučky o tom, jak „dobrou“ kulturu

vytvořit. Možná lepším pojmem než „dobrá kultura“, je „vhodná kultura“ (Charvát, 2006).

Kultura ale není součtem chování individuů, není proto výrazem osobnosti. Kultura je ta část chování, která respektuje obecnější postupy a kde se nachází společné znaky v chování jedinců. Kultura se týká toho, co je sdílené, společné a obecné (Nový, Surynek, 2002).

Pod pojmem „kultura firmy“ obvykle rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných (Smejkal, Rais, 2010).

Kulturu firmy lze charakterizovat jako „duch domu“, který „normuje“, jaké chování, jaké postoje jsou žádoucí a jaké nežádoucí. Tento „duch domu“ může být výrazný, silný (na jednotlivé níže položené otázky lze najít jednoznačné odpovědi). Je-li sdílená kultura firmy výrazná, není potřeba mnoha směrnic a nařízení (Hroník, 2007).

2.2 Podniková kultura

Přesné a úplné vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

Podniková kultura je jedním z velkých módních, obchodních slov v současné době. Studenti obchodní akademie, manažeři a akademičtí pracovníci raději často tíhnou k tomu, posuzovat „kulturu“ jako povrchový jev, než aby objevovali význam a myšlenky skrývající se pod tím (Alvesson in Röhn, 2002).

Podniková kultura spočívá v rozlišných schopnostech a neschopnostech, které jsou vybudovány do postojů a přístupů členů organizace. Kultura není něco, co může být

měřeno na váze, protože je to forma prožívané zkušenosti. Manažeři mohou ovlivnit to, že jejich zkušeností je být si vědom symbolického výsledku jejich akce a pokusu žít touhu po hodnotě. Ale nemohou nikdy kontrolovat kulturu tak, že ji budou obhajovat (Gareth Morgan, 1998).

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“ (Dyer in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podniková kultura je označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem, sdílených ve firmě. Zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (Šigut, 2004).

Podnikovou kulturu lze definovat jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé (Hofstede, 1999).

Podniková kultura je souhrn vztahů mezi významnými faktory ovlivňující život firmy. Jejím jádrem jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami, které firmu definují. Jejím vnějším projevem jsou neformální vzorce chování firemních zaměstnanců (Plamínek, Fišer, 2005).

Obecně je podniková kultura myšlenkou na to mít velmi silný vliv na výkonnost podniku v průběhu času (Pride, Hughes, Kapoor, 2008).

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku“ (Heinen in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců, jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hentze in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován poslední uvedený autor. Obrázek 1 znázorňuje jeho koncepci podnikové kultury. Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (Bedrnová, Nový, 2002)



Podnikovou kulturu podobně definuje Pfeifer, Umlafová (1993) „Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“.

Armstrong (2002) říká, že „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí“

a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“.

Podnikovou kulturu vytvářejí názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v „podnikové rodině“. Přitom společenské a hodnotové zázemí kultury podniku tvoří:

- **sdílené hodnoty** (např. tradice, poslání a dlouhodobé cíle),
- **nepsané, ale obecně přijímané předpoklady chování uvnitř podniku** (způsob jednání se zákazníky, důraz na zákaznickou spokojenost, styl vnitropodnikové komunikace, důraz na etické chování, respekt pro individuální odlišnosti dané do služby týmu),
- **cílevědomě pěstované metody a postupy jednání manažerů podniku** (např. důraz na transparentní motivační a kompenzační systém podniku, ale i třeba na tzv. „open door policy“, umožňující přímý kontakt pracovníků s manažery bez ohledu na jejich hierarchické zařazení),
- **typické znaky projevu podniku** (objekty, logo) (Dohnal, 2002).

Podniková kultura se stále vyvíjí, i když se představy o hodnotách, jako je schopnost integrovat se a loajalita, permanentně mění. Vedení podniku se musí podařit udržet tradiční podnikovou kulturu v souladu s novými požadavky, aniž by přitom riskovalo dramatické zlomy. Musí nutně přizpůsobit podnikovou kulturu ostatním strategiím, aniž by tím znejistilo pracovníky (Mallya, 2007).

Podniková kultura může být v určitých situacích rizikovým faktorem a zdrojem krize v podniku. Je aktivním prvkem, který zpravidla za přispění dalších faktorů působí na nerovnováhu podniku vůči okolí nebo mezi systémy uvnitř podniku. Nestává se, že by podniková kultura sama o sobě dovedla podnik k zániku. Určitý problém může způsobit silná podniková kultura. Pozitivně působí v okamžiku vzniku krize a ovlivňuje reakci pracovníků podniku. Silná podniková kultura se obtížněji mění, a pokud je nutné provést v průběhu krizového řízení zásadní změny v jednání pracovníků, může její jednodušnost vytvářet silný odpor ke změnám. Tím se stává pasivním až negativně působícím prvkem (Zuzák, 2009).

2.2.1 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura může vzniknout:

- **Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.** Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. S touto tezí je možné pochopitelně třeba jen pasivně souhlasit, avšak z manažerského pohledu se tak vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou/podnikatelskou strategií. Navíc se vystavujeme značnému riziku, že s velkou pravděpodobností bude spontánně vzniklá podniková kultura v lepším případě indiferentní, v horším případě dokonce v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům.
- **Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku.** Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Patří mezi ně především následující:

- **Musí existovat jasná vize, představa o základních obrysech budoucí existence firmy.** Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury. (Velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura...).
- Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit. **Musí být tedy formulována komplexní strategie dosažení podnikových cílů.** (Organizační struktura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace,...).

- **Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury**, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování, a srozumitelně je sdělit zaměstnancům. Tyto požadavky je třeba zařadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní kariéry a v neposlední řadě i uvolňování. Respektování základních principů podnikové kultury je nutné nejen vyžadovat, ale i odměňovat (v nejširším slova smyslu) a případně i sankcionovat.
- **Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci.** Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější. Nelze očekávat pozitivní výsledek tam, kde řídicí pracovníci „kážou vodu a sami pijí víno“ (Nový, 1996).

2.2.2 Znaký podnikové kultury

Vzhledem k velkému počtu nejrozdílnějších definic podnikové kultury a základním rozdílům v přístupech k jejímu výzkumu je účelné, aby pojem podnikové kultury byl blíže charakterizován pomocí znaků, tak jak jsou dále představeny (Krulis-Randa 1984, Zürn 1985, Wüthrich 1986):

- **Tradičnost** znamená, že původ podnikové kultury je v minulosti a že se vytvářela po dlouhou dobu až ke stávající struktuře názorů, norem a hodnot z hlediska současného i budoucího chování.
- **Schopnost změny** charakterizuje možnost přizpůsobení podnikové kultury podle vnějších i vnitřních vlivů, což má zejména význam vzhledem k vysoké společenské, ekonomické a technologické dynamice.
- **Vícevrstevnost** znamená, že podniková kultura jako systém je vytvořena z nejrůznějších subkultur, které se vzájemně pozitivně či negativně ovlivňují.
- **Schopnost převzít ji jako zkušenost a naučit se jí** znamená, že podnikovou kulturu mohou pracovníci identifikovat podle jejich symbolů a v dlouhodobém procesu ji mohou přijmout nebo odmítnout.
- **Překročení individuality** znamená, že jednotlivé osobnosti rozhodně mohou kulturu vyjadřovat, ale ta se nakonec během času stále více osamostatňuje a přebírá stále

více skupinový vliv (Meffert, 2004).

2.2.3 Funkce podnikové kultury

Podle většiny autorů věnujících se této problematice má podniková kultura především tyto funkce:

- **snižuje konflikty uvnitř podniku** (i přes existenci různých subkultur existuje kultura dominantní, zajišťující soudržnost), zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje a zprostředkovává koordinaci, kontrolu a komunikaci (zajišťuje harmonii organizace a stará se o disciplínu, resp. žádoucí chování zaměstnanců),
- **snižuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu** (pracovníci ví, co se od nich očekává a jak se věci mají dělat),
- **je zdrojem motivace** (ztotožnění s organizací vede k vyšším výkonům a práce v organizaci je brána jako poslání),
- **je konkurenční výhodou** (vnímání a myšlení lidí je žádoucím způsobem pro organizaci výhodou, které nelze rychle a snadno napodobit) (www.modernirizeni.cz).

Dle Pfeifera a Umlafové (1993) má kultura firmy dvě základní funkce:

vnější, kterou je:

- **způsob adaptace firmy na okolní podmínky** (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu. Častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení firmy nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy),
- **tvář firmy, její image** (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

vnitřní, kterou je:

- **způsob integrace uvnitř firmy** (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou. Mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje),
- **průbojnost strategie firmy** (strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy. Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn).

2.2.4 Prvky podnikové kultury

Mezi základní prvky podnikové kultury řadí Preifer a Umlaufová (1993) představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány.

Představy mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale rovněž v jeho podvědomí. I člověk, který se nikdy nezamýšlel nad tím, proč existuje firma, v níž pracuje, může podvědomě nabýt dojmu, že je to proto, aby se o něj firma postarala, nebo aby si vedení dostatečně „nahrabalo“, nebo proto, že služby poskytované firmou činí zákazníky šťastnějšími. Vznikají představy, zakotvené v podvědomí, které jejich nositel není třeba schopný vyslovit, ale přesto se podle nich chová. Z tohoto důvodu je důležité s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ nebo co má něco společného s jeho působením ve firmě.

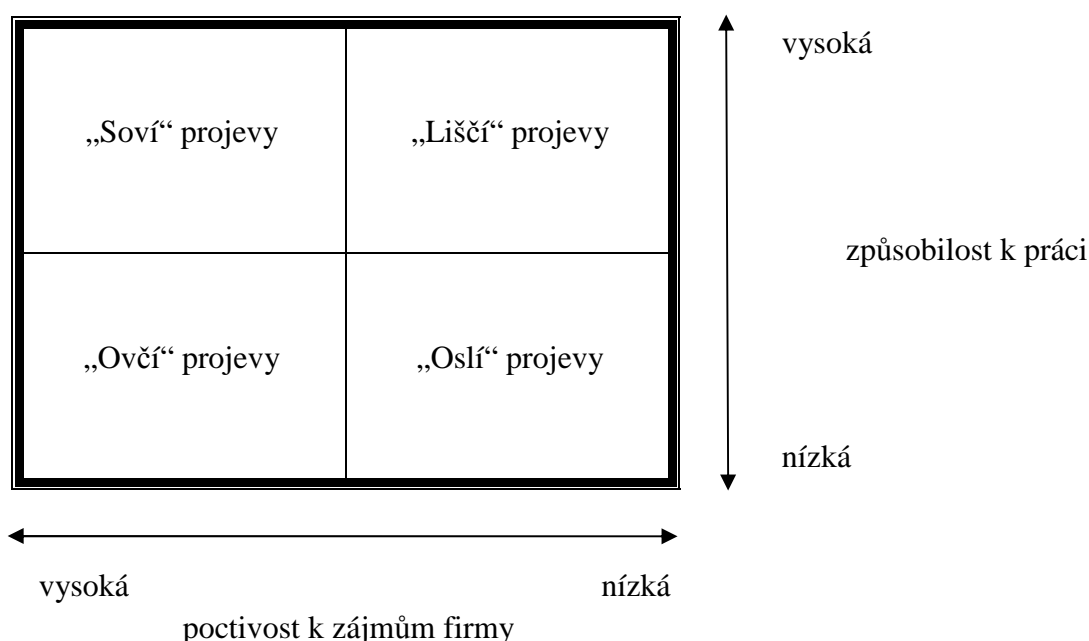
Přístupy ve smyslu jednoho ze základních prvků podnikové kultury firmy, rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup zaměstnance má vždy své příčiny, projevy a podněty.

Mezi *příčiny* přístupu zaměstnanců řadíme např. povahu člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy.

Dalším aspektem přístupu zaměstnance k jeho působení ve firmě jsou *projevy*, jejichž sledování nám pomůže správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu jsou zjevné navenek.

Na tuto problematiku existují různé pohledy. Jeden z nich zdůrazňuje kombinaci vztahu k zájmům podniku na jedné straně a způsobilosti na druhé straně (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců (Pfeifer, Umlaufová, 1993)



Za „**sovími**“ **projevy** se skrývá přístup typický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností. Stejně tak ale u tohoto přístupu nalzáme vysoké nároky, značnou míru kritičnosti, většinou však spojené s nezbytnou dávkou tolerance, jak tomu u oprávněné kritiky bývá.

„**Liščí**“ **projevy** skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti. Předvídat chování člověka s „liščím“ přístupem lze za předpokladu, že nezapomeneme na fakt, že dominantním kritériem je pro něj především vlastní profit.

„Ovčí“ **projevy** předznamenávají přístup charakteristický oddaností autorit, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle. Na druhé straně také malou mírou vlastní iniciativy nebo tvořivosti, bezradností v krizových situacích.

„Oslí“ **projevy** jsou typické pro přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností.

Posledním aspektem je **podnět** přístupu. Praktické je sledovat pouze dvě linie. Pro první z nich je typické, že přístup znamená především akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou z nich platí, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědnosti na vnější aktivitu.

Hodnoty v podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Důležitý je pro nás fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Zaměstnanci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.2.5 Prostředky podnikové kultury

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou **symboly**. Symbol je znak mající komplexní komunikativní obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).

Verbální symboly

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek.

Symbolická jednání

Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složitě vzájemně od sebe odlišit.

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů.

Ceremoniály, na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku.

Symbolické artefakty materiální povahy

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu.

Jde o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. Mají-li tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí být nejen konzistentní se všemi ostatními symboly podnikové kultury, ale musí být využívány trvale a při každé příležitosti (Bedrnová, Nový, a kol., 2002).

2.2.6 Síla a rozpoznání podnikové kultury

Kultura firmy může být silná nebo slabá. Silná kultura má na myšlení a chování osob značný dopad. Je-li pozitivní, může být pro organizaci výhodou. Silná podniková kultura posilující nepříznivé chování může podnik naopak v dosažení jeho cílů nebo žádoucích změn bránit. Slabá firemní kultura je většinou důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, častých změn, ale i toho, že různé osoby ve vedení podniku zastávají různé hodnoty. Slabá kultura vytváří ve firmě konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Její výhodou však může být snazší změna.

Chceme-li rozpoznat podnikovou kulturu ať již tehdy, kdy vstupujeme do nového podniku, nebo snažíme-li se oprostít od „tunelového vidění“, měli bychom věnovat pozornost jejím pěti hlavním symptomům. K nim patří:

- **Oficiální cíle a mise firmy** ukazující, jak by firma chtěla vystupovat na veřejnosti. Jsou zpravidla východiskem ke stanovení firemní kultury, k jejímu plnému poznání však nestačí. Veřejná prohlášení se totiž musejí vždy odrážet ve firemní praxi.
- **Jednání manažerů a ostatních zaměstnanců**, především to, jak firma řeší problémy, provádí rozhodnutí a jedná se zaměstnanci a zákazníky (např. jaké chování svých zaměstnanců „odměňuje“, jaké typy osob přijímá, povyšuje či propouští, jak se svými zaměstnanci komunikuje, nakolik se zajímá o jejich názory nebo nespokojenost). Projevy tohoto druhu jsou pro poznání skutečné podnikové kultury zpravidla nejdůležitější.
- **Vnitřní směrnice**, které se dotýkají řízení lidí. Podniková kultura se promítá do pravidel a zásad řízení lidí, především pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- **Podnikové symboly, rituály a oslavy**. Patří sem mimo jiné symboly statutu, které firma přiznává svým manažerům a které mohou významně informovat o vztazích mezi vyššími a nižšími úrovněmi řízení, o důrazu kladeném na formální hierarchii.
- **Tradované příběhy**. Každá firma má své mýty, legendy i skutečné příběhy vztahující se k její minulosti a poukazující na její hlavní hodnoty. Tyto příběhy často prezentují i firemní hrdiny – osoby, které mají předpoklady a vlastnosti, jichž si

- kultura firmy cení, kteří jsou určitým vzorem pro ostatní (Urban, 2008).

2.3 Typologie podnikové kultury

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy. Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

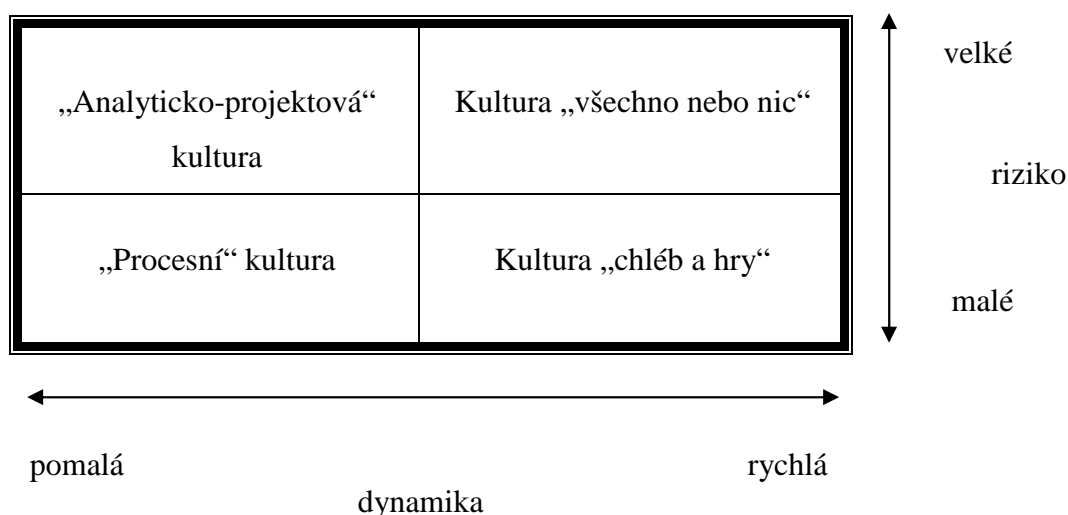
2.3.1 Typy kultury firmy podle výrazného determinantu

Pomocí této typologie rozlišujeme podnikové kultury na základě hodnocení míry rizikovitosti předmětu podnikání (tím rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a zpětné vazby trhu, přesněji řečeno její rychlosti (jde o dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník). Vzájemnou kombinací těchto činitelů pak dostáváme poměrně zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot (viz obrázek 3).

- **„Všechno nebo nic“** Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně je hodnoceno velmi temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční. Kariéra má podobu rychlého vzestupu nebo i sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Pracovníci často žijí vlivem hesla: *„Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“*
- **„Chléb a hry“** Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny.

- Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Tato kultura často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce. Heslo zní: „*Za hodně muziky – hodně peněz!*“
- **„Analyticko-projektová kultura“** Důvěru má racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem je zasedání. Vše je třeba důkladně prozkoumat, což trvá dlouho. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra je zdoluhavá. Oblečení je korektní, stejně jako komunikace. Heslo zní: „*Je tu tři roky, nic o tom neví*“.
- **„Procesní kultura“** Všechny aktivity se soustřeďují na proces, samotný cíl hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Hrdinové jsou ti, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let. U těchto podniků chybí ohrožení, bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť: „*Není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...*“ (Rolínek, 2003).

Obrázek 3: Typologie podnikové kultury (Rolínek, 2003)



2.3.2 Typy kultury podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce

Odlíšnou typologii firemních kultur, založenou na nepříznivých psychických stavech jednotlivce zpracovali Vries a Miller. Uvedené typy kultur představují nezdravé sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnání řídicích procesů. Podniky založené na těchto kulturách jsou neefektivní, brzy se vnitřně rozpadají také proto, že po psychické stránce jsou dlouhodobě pro zaměstnance neúnosné. Jsou to především:

- **Paranoidní kultura.** Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, trvalá připravenost na cokoliv.
- **Nátlaková kultura.** Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřístupné.
- **Dramatická kultura.** Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed „scény“. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ni silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často řeší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.
- **Depresivní kultura.** Pesimistické prognózy, strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- **Schizoidní kultura.** Lepší je držet se zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.3.3 Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

Změny, které ve stále větší intenzitě a rychlosti obklopují firmy a stávají se určujícím rysem ekonomického okolí, dovolují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění typů kultur firmy.

- **Obranná kultura** vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Uznává specializaci, nízké cenové relace, inovace pouze nižších řádů. Pracuje s formálními plány, detailní kontrolou, důkladnou organizací činností.
- **Akční kultura** usiluje o živé změny jak obsahu (výrobního programu, cílových skupin zákazníků) tak i způsobu (dynamická organizace, týmy ad hoc, rychlé inovační procesy) v činnosti firmy.
- **Analytická kultura** preferuje hledání nových způsobů jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklým způsobem něco nového. Hledá zkrátka kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, spořádané změny s (pokud ovšem možno) jistým výsledkem. Používá variantní, modelové uvažování, s oblibou sáhne po algoritmech (Pfeifer, Umlafová, 1993).

2.4 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury je jedna z nejnáročnějších částí transformace na procesně řízenou organizaci. Jedná se o typ manažerské aktivity, která - na rozdíl od operativních zásahů – nepřináší krátkodobé výsledky. Patří mezi takzvané měkké dovednosti, jež jsou jen velmi obtížně osvojitelné a jejichž aplikace vede k velice těžko měřitelným výsledkům. Změna podnikové kultury je pro mnohé manažery nepříjemnou záležitostí, protože se týká jednání s lidmi, při němž poměrně často dochází ke konfliktům (Šmída, 2007).

Podniková kultura se nemůže vyhnout změnám. K náhlým změnám dochází v případě slučování firem. Podstatné změny mohou vyvolat mezi zaměstnanci, kteří jsou nuceni přijmout novou kulturu, dokonce i tak zvaný kulturní šok. Je známa řada případů, kdy pracovníci raději podnik opouštějí. Změny však mohou být i cílené, organizované vlastním managementem. Jejich původcem je zpravidla požadavek zvýšení úrovně firmy ve vztahu ke konkurenci a získání image u zákazníků. Takovéto změny je třeba realizovat plánovitě za plné aktivní spoluúčasti pracovníků, kterých se týkají. Trvale

úspěšným může být jen ten podnik, který o svou kulturu soustavně pečuje. Nedostatky v podnikové kultuře se negativně projeví jak na motivaci vlastních pracovníků, tak na postojích zákazníků (Tomek, Vávrová, 2007).

Změna podnikové kultury je velmi obtížná, ale často nutná a někdy dokonce nezbytná. Nejvýstižnější vysvětlení podle mého názoru nabízí Pettigrew (1990), který chápe obtížnost řízení a změny podnikové kultury a definuje sedm důvodů, proč je tato změna tak obtížná. Těchto sedm důvodů se týká:

- **úrovně** – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům,
- **všudypřítomnosti** – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost,
- **implicitnosti** – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé. Je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí,
- **socializace** – kultura má hluboké historické kořeny,
- **političnosti** – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak jak je,
- **plurality** – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování,
- **vzájemné závislosti** – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami (Brooks, 2003).

2.4.1 Etapy a aktéři změny podnikové kultury

Cesta od výchozího stavu k cílovému stavu by měla podle klasického paradigmatu procházet těmito etapami:

- **Rozmrazování** vžitě podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví

na stranu změny a které proti ní.

- **Ovlivňování**, tím rozumíme cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.
- **Slad'ování** je o hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemné posilování.
- **Rozvíjení** jako sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí a čas jí až doposud věnované přijdou nazmar (Rolínek, 2003).

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí následující aktéry změny podnikové kultury:

- **Iniciátoři** změny jsou ti, od nichž vychází prvotní impuls k úvahám o změně. Iniciátory změn bývají výrazné manažerské individuality disponující značnou, spíše neformální autoritou.
- **Projektanti** změny jsou lidé, jimž je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů, aby celý dlouhodobý a náročný proces změny kultury firmy řídili, a kteří, na druhé straně, k tomu disponují dostatkem schopností i zájmu takový úkol zvládnout.
- **Instruktoři** změny jsou ti, kteří zásahy, jež změna vyžaduje, uvádějí do života, stojí u jejich bezprostřední realizace. Jsou to obvykle manažeři stojící nejbližší první linii.
- **Nositelé** změny jsou všichni pracovníci firmy, po nichž chceme, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty.
- **Katalyzátory** změny jsou elementy, které jsou schopny celému procesu vdechnout nejen náležitou dynamiku, urychlení, ale také zabezpečit přísun dalších impulsů v jeho průběhu, neztrácet nadhled a nezaujatost. Tato role je vlastní především poradenským organizacím vnášejícím do firmy nenahraditelný pohled zvenčí.

Z výše uvedených charakteristik rolí jednotlivých aktérů změny je patrné, že to, aby jeden člověk nebo tým hrál současně více rolí, je možné jen velmi ztěžka.

2.4.2 Nástroje změny podnikové kultury

Nástroje změny podnikové kultury lze rozdělit podle Pfeifera a Umlaufové (1993) na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje. Pro ně je charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně snadno spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymezené akci nebo opatření. Rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých. Jde o: Projekty změn kultury firmy, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře, změny v řídicích procesech – vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace, personální změny, tvorbu pracovního prostředí.

Nepřímé nástroje. U těchto nástrojů se musí počítat s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty. Jedná se o: Jiný způsob komunikace – všestrannost, otevřenost, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, nové „oslavy“ hrdinů, osobní příklady – prezentace a podpora jiných postojů či jiných norem chování, vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury – časopisy, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika.

2.4.3 Postup při změně podnikové kultury

Každá změna kultury firmy by měla mít tři etapy:

- diagnostiku,
- vize posunu,
- zásahy.

Diagnostika

Cílem diagnostiky kultury firmy je objektivně popsat vžitou podnikovou kulturu, její prvky a souvislosti. Podstatou je správné sledování, zjišťování a interpretace symptomů,

kterými se projevují dané představy, přístupy a hodnoty.

Diagnostika podnikové kultury by měla zahrnovat hledání odpovědí například na následující otázky:

- Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv?
- Jakého je zkoumaná kultura typu?
- Je diagnostikovaná kultura homogenní nebo tvoří subkultury? Jaké? Čím se od sebe liší, čím jsou charakteristické?
- Jak se projevují převažující představy, přístupy a hodnoty? Proč? O čem to svědčí?
- Jaká je míra shody diagnostikované kultury firmy s oficiálně proklamovanou podnikatelskou filozofií a s prakticky používanými řídicími impulsy?
- Jaké je rozložení sil příznivě a nepříznivě nakloněných potenciálním změnám v kultuře firmy?

Důležité je zmínit se o nástrojích, které může diagnostika vžité kultury firmy používat:

- **rozbor dokumentů** (strategie firmy, dokumenty o minulosti firmy, obchodní zprávy, organizační řády, příklady popisu práce, nejrůznější řídicí směrnice, instrukce pro nově přijaté pracovníky, programy rozvoje kvalifikace, statistiky personálního rázu – průměrný věk zaměstnanců, fluktuace, míra absence, průměrná doba zaměstnání ve firmě, nejrůznější plány a rozpočty, kontrolní zprávy, vnitřní sdělení, firemní periodika, příklady inzerátů nabízejících zaměstnání, příklady příležitostných projevů a podobně),
- **pozorování** (prohlídka firmy, účast na zasedáních a poradách, hodnocení stylu práce klíčových útvarů firmy),
- **dotazování** (s pomocí různých dotazníkových průzkumů, ponejvíce anonymních, rozhovory s jednotlivci, typickými i výjimečnými. Zajímavý může být rozhovor s tzv. „vypravěči historek“ – lidmi, kteří jsou ve firmě dostatečně dlouho, aby nasákli její kulturu, a přitom na dostatečně bezvýznamném postavení, aby poskytnutím informací nic neriskovali).

Vize posunu

Obsahem tvorby vize posunu jsou dvě zásadní činnosti a to:

1. Formulování strategicky potřebné kultury firmy – podstata formulace strategicky potřebné kultury je v hledání odpovědí na otázky například tohoto rázu:

- s vlivem kterých **determinantů kultury firmy** je nejvíce svázáno naplňování poslání firmy a dosahování jejich strategických cílů?
- jaký **typ firemní kultury** by nejvíce odpovídal takovýmto strategickým zájmům?
- jaká je **představa** o homogenitě žádoucí kultury? Je vhodné usilovat o svébytné subkultury? Jaké?
- **jaké klíčové představy** (o zákaznících, jejich spokojenosti, vlastním prospěchu, kvalitě produkce, inovacích, nákladech), **přístupy a hodnoty** by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet.

2. Konfrontace vžitých a strategicky potřebné kultury - zde zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, které jsme zjistili v diagnostické etapě, a podstatou strategicky potřebné kultury. Na základě výsledků tohoto porovnání vymežíme podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
Soulad	Pěstování
Nepoměr	Vyladění
Rozpor	Přetvoření

pěstování kultury firmy – je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj přímými i nepřímými nástroji,

vyladění kultury firmy – je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích představ, přístupů a hodnot, oslabování a potlačování těch nevhodných pro strategii podniku,

přetvoření kultury firmy – je odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které

zaměstnanci sdílejí, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je odlišnými představami, přístupy a hodnotami. Je vhodné jejich podstatu korigovat podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné.

Zásahy

V podstatě jde o šest základních činností, které vedou k docílení zásahu do firemní kultury:

- **specifikace zásahu** - stanovení očekávaného výsledku a jeho parametrů, stanovení objektu zásahu, upřesnění podporujících a brzdících sil,
- **podpůrná kampaň** - okamžitá opatření k podpoře změn v kultuře, informování všech zaměstnanců o výsledcích diagnostiky, o vizi, o očekávaných přínosech zásahu, hledání společného jazyka ve firmě,
- **příprava klíčových sil** - provádění workshopů, tréninků, setkání zaměřených na změnu, výběr potenciálních členů programových týnů, upřesnění harmonogramu prací na jednotlivých programech,
- **realizace programů zásahu** - jasný start prací na programech, formulace odpovědí, návrhy opatření, posouzení, výběr, provedení a zhodnocení výsledků opatření,
- **monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury** - posouzení shody výsledků opatření se stanovenými očekáváním, doplňující impulsy, prezentace a „celebrování“ příkladů výskytu nových představ, přístupů, hodnot,
- **úsilí o důvěru a porozumění** - permanentní otevřená komunikace, poukazování na styčné body ve snaze o novou kulturu, tolerance k projevům odlišných názorů (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

3 CÍLE A METODIKA

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce, která nese název „Podniková kultura a její změna“, je charakterizovat podnikovou kulturu společnosti HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s., jejíž postavení na trhu ve stavebnictví je na dobré úrovni a v případě nedostatků navrhnout vhodná doporučení.

Z hlavního cíle vyllynuly ještě další dva dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů je rozhovor s vedoucím firmy. Dalším dílčím cílem je zhodnocení podnikové kultury u pracovníků ve výrobě a u THP pomocí dotazníkového šetření.

3.2 Zdroje informací

Zpočátku bylo důležité vytvořit literární rešerši, tedy získat potřebné informace o kultuře a podnikové kultuře. Literární rešerše je text, jehož cílem je vytvořit přehled současných znalostí o nějakém konkrétním tématu. Informace potřebné k vlastní práci byly získány od jednatele firmy pana Pařízka, z firemních časopisů a dokumentů.

3.3 Použitá metodika

Pro sběr informací o podnikové kultuře bylo použito dvou technik sběru dat, a to rozhovoru a dotazníkového šetření.

3.3.1 *Rozhovor*

Rozhovor, ve všech používaných variantách, je dynamický proces, při kterém předává jedna osoba své informace, myšlenky, sdělení a podněty druhé osobě nebo menší skupince osob. Může mít neformální nebo formální charakter a obvykle se odehrává formou otázek a odpovědí na schůzce tazatele nebo tazatelů s tázaným (Vymětal, 2008).

Rozhovor je možné rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře na:

- **nestandardizovaný rozhovor** – nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí,
- **standardizovaný rozhovor** – rozvíjí se na základě pevně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí a otázky mají stanovené pořadí, formální podobou se blíží dotazníku,
- **Polostandardizovaný rozhovor** – tato forma zpravidla postrádá některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru, má proto využít výhod jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru, ale zároveň je postižen i nevýhodami obou předchozích (Nový, Surynek, 2006).

Rozhovor s jednatelem firmy panem Pařízkem ve firmě Hasit Šumavské vápenice a omítkárny, a. s. byl uskutečněn v lednu 2010. Jednalo se o polostandardizovaný rozhovor, tedy jednatelem byly kladeny otázky volně podle vlastního uvážení. Cílem bylo získat předem stanovené informace. Rozhovor se týkal následujících oblastí:

- setkávání zaměstnanců a rituálů ve firmě,
- vlivu firmy na životní prostředí,
- delegování pravomocí,
- motivace zaměstnanců,
- poskytování osobních ochranných pracovních prostředků,
- corporate designu ,
- změn ve firmě a hrdinů.

3.2.2 Dotazník

Dotazník by měl být zahájen jednoduchými otázkami, které respondentů zaujmou. Skládá se z určitého počtu otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Podstatou je doručení dotazníků respondentům a jejich zpětném shromažďování informací. Doručování dotazníků se může uskutečnit osobně nebo prostřednictvím pošty, e-mailu ale také telefonicky.

Mezi **výhody** písemného dotazování můžeme zařadit:

- dotazovaný má dostatek času na zodpovězení otázek,
- tazatel nemůže ovlivnit odpovědi dotazovaného,
- poměrně jednoduše se vyhodnocuje a zpracovává,
- jedná se o jednu z nejlevnějších metod šetření,
- obsáhne velký počet respondentů (autor dotazníků získá velké množství)
- dotazovaný zaškrťává nejen předem připravené odpovědi, ale má u některých otázek
- možnost své vlastní odpovědi.

Písemné dotazování má také své **nevýhody**:

- dotazovaný snadněji vyplní nepravdivé informace (odpovědi nelze ověřit),
- nízká návratnost dotazníků a s tím i nízká reprezentativnost získaných informací,
- šetření probíhá delší dobu (důvodem je čekání na odpovědi),
- existuje možnost, že dotazovaný neporozumí otázce.

Dotazníkové šetření bylo ve firmě provedeno v únoru 2010. Pro výzkum byl použit strukturovaný dotazník, který je jednoduchý na orientaci a pouze u některých otázek je potřeba napsat stručně odpověď. Dotazníky byly distribuovány jednatelem firmy lidem pracujícím na úrovni středního managementu a pracovníkům ve výrobě. Dotazovaní byli seznámeni s účelem dotazníků a jejich anonymitě. Dotazník uvádím v příloze 1. Pro zjištění informací o podnikové kultuře byl použit dotazník o počtu 20 otázek, které byly zaměřeny na následující oblasti:

- znalost podnikových cílů a komunikaci,
- identifikaci zaměstnanců s firmou,
- vztahy a atmosféru na pracovišti,
- motivaci pracovníků,
- výběr pracovníků, spokojenost s platovým ohodnocením a zaměstnáním,
- rituály firmy,
- údaje o pracovnících.

Zbylé 4 otázky se týkaly pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a počtu odpracovaných let ve firmě.

Vzhledem k současné celosvětové finanční krizi mohou být některé otázky v dotazníku částečně zkreslené.

3.4 Zpracování dat

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Jednotlivé otázky byly zpracovány do tabulky a poté byly převedeny do grafické podoby. Každá oblast byla interpretována.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY HASIT ŠUMAVSKÉ VÁPENICE A OMÍTKÁRNY, A. S.

4.1 Historie firmy

Historie těžby a zpracování vápence v oblasti Sušicka a Horažďovicka sahá do roku 1889, kdy byla uvedena v Žichovicích do provozu první vápenka.

V roce 1892, v roce svého založení, postavila firma Bratři Trnkové 16ti komorovou pec ve Velkých Hydčicích. Ta nahradila starou plynovou pec na pálení vápna, která se neosvědčila a výroba v ní byla v roce 1899 zrušena. Z této stavby byl nadále využíván pouze komín (v roce 1936 zvýšen na cca 40 m).

Majitelé firmy závod rozšířili v roce 1903 o další 14ti komorovou pec. Její produkce byla určena na export do Dolních Rakous.

Významnou akcí bylo vybudování primární drtírny a třídírny ve Velkých Hydčicích, kterou je možno chápat jako první etapu výstavby moderní vápenky a využití bohatého ložiska Hejná – Hydčice.

Výstavba vápenky byla zahájena v roce 1969 a v roce 1974 dána do zkušebního, následujícího roku pak do trvalého provozu. Stavbu zahájila v roce 1969 demontáž technologického zařízení mlýnice vápenců a poté demolice objektů starého závodu. O dva roky později byla již zahájena montáž technologického zařízení dvou tříšachtových pecí typu Maerz.

Slibně rozběhnuté dílo však začalo hned následujícího roku pociťovat nedostatek pracovníků, takže začalo docházet k časovým skluzům i přesto, že na stavební práce byli přijímáni dělníci z Jugoslávie. Skluz v termínech negativně promítl i do plnění harmonogramu prací v následujícím roce, takže stavba nemohla být k původně plánovanému termínu 30. 11. 1973 dokončena. Zpozdila se, mimo jiné, i v důsledku

havárie při prvotních zkouškách na peci č. 1.

Výstavba největší a nejmodernější vápenky v Čechách se blížila k dokončení a 27. 1. 1974 byla zapálena a dána do zkušebního provozu pec č. 1 a mlýn na vápno a vápenec.

Roku 1975 byla nová vápenka uvedena do plného provozu. Vyrábí mleté vápno a vápenec, vápenný hydrát, vnitřní a venkovní omítky a vápencovou drť.

1. ledna 1980 přestává národní podnik Šumavské vápenice existovat a je začleněn jako závod do nově tvořícího koncernového podniku Beroun. V tomto koncernovém podniku zůstává závod až do roku 1990.

Firma Hasit Šumavské vápenice a omítkárny a. s. vznikla v roce 1992 prodejem státního podílu firmě HASIT Trockenmörtel GmbH & Co.

Hasit Šumavské vápenice a omítkárny, akciová společnost patří mezi nejvýznamnější výrobce suchých omítkových a maltových směsí nejen v České republice, ale v širším kontextu i v teritoriu západní, střední a jihovýchodní Evropy. Skupina firem sdružených pod názvem „HASIT Group“ je dnes etablována v 17ti zemích Evropy. Tato síla se projevuje především při vývoji moderních stavebních materiálů, stále více přátelských k životnímu prostředí a méně náročných na zpracování. Toto „evropské“ know how je patrné i v moderních technologiích výroby a díky tomu ve vysoké standardní kvalitě našich produktů.

4. 2 Předmět podnikání firmy

Firma HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s. má následující předmět podnikání:

- výroba stavebních hmot a stavebních výrobků,
- hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e), i) a § 3 písm. a) a e) zákona č. 61/1988 Sb.

- zprostředkování obchodu,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- silniční motorová doprava nákladní,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako: hořlavé, zdraví škodlivé, dráždivé, senzibilující, žíravé,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- výroba chemických látek a chemických přípravků.

4. 3 Organizační struktura

Ve firmě je uplatňována liniová organizační struktura, ta je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Společnost je organizačně rozdělena na odborné úseky podle organizačního schématu (viz příloha 2). Vedoucí úseků (výrobně-technický, obchodní, finanční, úsek logistiky a HR) tvoří vedení společnosti, které je přímo podřízené představenstvu společnosti (statutárnímu orgánu).

Do přímé řídicí působnosti představenstva dále přísluší následující činnosti (funkce), které musí být nezávislé na činnostech jednotlivých úseků:

- závodní lomu,
- bezpečnostní technik a. s.,
- werksbetreuer,
- představitel vedení pro jakost,
- představitel pro systém ochrany životního prostředí (environmentálního managementu).

Ve firmě je používán demokratický styl vedení, založený na spolupráci vedoucího a spolupracovníků, přičemž vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací se spolupracovníky, nebo rozhodují společně.

Ředitelství firmy se nachází ve Velkých Hydčicích, jemuž jsou podřízeny jednotlivé provozy:

- provoz Velké Hydčice (sídlo společnosti) + lom Hejná,
- provoz Brno – Chrlice,
- provoz Hlučín,
- provoz Praha – Mstětice, Zeleneč.

4.3.1 Orgány společnosti

Jsou v souladu s ustanoveními Obchodního zákoníku a v souladu s platnými stanovami společnosti. Detailní výpis působnosti orgánů společnosti, tj. valné hromady, představenstva a dozorčí rady je v platných stanovách společnosti.

Valná hromada společnosti je nevyšším orgánem akciové společnosti. Koná se nejméně jedenkrát za rok ve lhůtě určené stanovami, ale nejpozději do konce června běžného roku. Svolává ji představenstvo pozvánkou nebo oznámením o konání valné hromady.

Do výlučné působnosti valné hromady náleží např.:

- rozhodování o změně stanov,
- rozhodnutí o zvýšení nebo snížení základního kapitálu,
- volba a odvolání členů představenstva,
- schválení řádné i mimořádné účetní závěrky,
- rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, o jmenování a odvolávání likvidátora,
- rozhodnutí o krytí ztrát společnosti a použití rezervního fondu,
- rozhodnutí o jmenování a odvolávání prokuristy společnosti.

Představenstvo společnosti je podřízené valné hromadě a je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí její obchodní činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou zákonem nebo stanovami

vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Společnost zastupují a za společnost se podepisují vždy dva členové představenstva společně.

Představenstvu přísluší např.:

- svolání valné hromady,
- obchodní vedení společnosti,
- návrhy strategií a podnikatelských plánů společnosti,
- řádné vedení účetnictví společnosti,
- výkon zaměstnavatelských práv,
- předkládání návrhů a doporučení valné hromadě.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Dozorčí rada má 6 členů z nichž 4 členy volí a odvolává valná hromada a 2 členy volí a odvolávají zaměstnanci. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva, prokurista nebo osoba oprávněná dle zápisu v obchodním rejstříku jednat jménem společnosti.

Dozorčí radě přísluší např.:

- kontrolovat výkon působnosti představenstva,
- přezkoumávat řádnou, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku,
- projednávat všechny návrhy představenstva předkládané valné hromadě,
- svolávat valnou hromadu, jestliže to vyžadují zájmy společnosti,
- schvalovat návrhy strategických a podnikatelských plánů,
- projednávat návrh představenstva na stanovení auditora,
- přijmout a usnést se na jednacím řádu představenstva.

Vedení společnosti je tvořeno členy představenstva pověřenými vedením jednotlivých úseků (výrobně-technického, obchodního, finančního a úseku logistiky + HR) a je přímo podřízené představenstvu. Vedení společnosti zajišťuje běžnou denní činnost společnosti v souladu s příkazy a pokyny představenstva.

Vedoucí úseků odpovídají zejména za:

- řízení svěřeného úseku společnosti a za správu majetku společnosti organizačního řádu. Řízení svého úseku činnosti realizují i na jednotlivých provozech.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Rozhovor

Setkání zaměstnanců a rituály firmy

Rituály můžeme dle Tureckiové (2004) rozdělit na informační (způsoby schvalování dokumentů, vedení porad, „vstupní kolečko“), společensko-rozvojové (firemní dny, projevy „politiky otevřených dveří“, společenské oslavy Vánoc, pořádání firemních plesů, oslava výročí založení firmy) a motivační (vyhlašování nejlepších pracovníků, nejrůznější typy ocenění například formou uhrazení dovolené s partnerem, věcných darů pro rodinné příslušníky pracovníka...).

Pan Pařízek uvedl, že firma uskutečňuje následující setkání:

Setkání středního managementu

Koná se 2 krát ročně s vedením společnosti. Jedná se o jednodenní setkání, kde se řeší firemní strategie, aktualizace opatření vedoucích ke splnění daných podnikatelských cílů, je zde také prostor pro diskutování všech problematických témat, komunikace na horizontální úrovni. Smyslem je vytvořit prostor či prostředí vedoucí k využití principů kontinuálního procesu zlepšování (TQM). Kontinuální zlepšování procesů je charakteristické malými kroky a tomu odpovídajícími malými investicemi. Aplikace principu kontinuálního zlepšování vychází z filosofie, že všichni trvalým způsobem zlepšují všechno. Jádrem TQM je kvalita výrobků a výkonů služeb, vycházející z principu sounáležitosti a spoluzodpovědnosti za výsledek u všech pracovníků na všech úrovních řízení. Je-li zaměstnanec zodpovědný a vnímá svou míru zodpovědnosti za celkový výsledek, promítne se vše v kvalitě a dostaví se ekonomický úspěch přímo automaticky. Kvalita má odpovídat nárokům zákazníků a neřídít se přitom přehnaným perfekcionismem, který by mohl vést k nerentabilitě.

Výstupem tohoto setkání je zápis. Jsou zde shrnuty připomínky do 30 až 50 bodů. Daný problém se popíše a dále se o něm diskutuje.

Setkání vybraných oddělení

Vybraná oddělení se schází každý měsíc. Tento den se nazývá „Dnem kvality“, ten slouží především k udržení stálosti kvality nejen produkce, ale i dostatečné informovanosti jednotlivých oddělení uvnitř firmy.

Setkání řidičů

Odbor dopravy se schází také 2 krát ročně. Zde se řeší firemní strategie za rok. Firemní strategie je plánovací informační základna k určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů. Dále se zde řeší změny, které nastaly v „Příručce pro řidiče nákladního automobilu“. Ta obsahuje všeobecná pravidla chování, výtahy ze zákonů a vyhlášek o silničním provozu, provozní předpisy a instrukce i opatření v oblasti bezpečnosti práce. Nesplňuje nároky na úplnost, přináší však aktuální zákonné předpisy i provozní instrukce podle současné úrovně poznatků a zkušeností. Jedná se o know-how firmy.

Setkání vedení a představenstva

Jedenkrát za měsíc se konají pravidelné schůzky vedení. Schází se „Velké představenstvo“, které řeší vybrané ekonomické ukazatele. Každé pondělí se schází představenstvo, cílem je zajistit předání určitých informací.

Jednatel je názoru, že kromě setkání firma realizuje užitečné a zajímavé rituály, které obohacují život podřízených. Jedná se zejména o následující rituály:

Oslavy výročí firmy

V měsíci květnu 2007 oslavila firma 15. výročí činnosti na českém trhu – a to ve formě tradiční české slavnosti. Na této slavnosti byl přítomen i nejvyšší management koncernu pan Franz Josef Haslsberger. Ani zákazníci firmy nepřišli zkrátka – každý z nich si zasloužil poděkování za všechna ta léta důvěry a podpory.

Vánoční večírek

Má být příležitostí k neformálnímu setkání s kolegy, zastavením v předvánočním shonu. Firma večírek pořádá pravidelně na konci prosince. Příchozí hosty vždy uvítá někdo z členů představenstva a majitel firmy pan Franz Josef Haslsberger. Na večírku se hodnotí úspěchy společnosti a zároveň zde dochází k vytyčení plánů na nadcházející rok. V tomto předvánočním čase předává firma svým zaměstnancům vánoční balíček jako výraz poděkování za spolupráci v končícím kalendářním roce.

Společenský ples

Ples firmy HASIT, a. s. se koná tradičně poslední týden v únoru v kulturním domě v Horažďovicích. Pro návštěvníky je připravena pestrá tombola se zajímavými cenami od drobností, které potěší přes láhev kvalitního nápoje až po domácí elektroniku. O dobrou muziku se celý večer stará místní kapela. Večer je obvykle oživen doprovodným programem, často to bývají ukázky společenských tanců v provedení profesionálních tanečníků.

Setkání důchodců

Každý rok probíhá na začátku prosince setkání bývalých zaměstnanců - důchodců, které se koná v Sušici. Vedoucí výroby společně s mistrem a jedním členem představenstva přivítají zúčastněné, poté je seznámí s tím, jak se firmě dařilo v uplynulém roce, jaké zajímavé projekty se podařilo realizovat a nastíní, co firmu čeká v nadcházejícím roce. Pro přítomné je zajištěno občerstvení a také doprava tam a zpět.

Životní a pracovní jubilea

Firma nezapomíná ani na životní a pracovní jubilea svých zaměstnanců. V kolektivní smlouvě firmy jsou stanoveny finanční odměny, které náleží zaměstnancům, kteří dosáhli životního či pracovního výročí. Firma uděluje odměnu za deset odpracovaných let v podniku a poté každých dalších pět let. Jednorázová finanční odměna je též udělována pracovníkům, kteří odchází do starobního důchodu. Každý zaměstnanec firmy, který je nyní ve starobním důchodu dostává při významném životním jubileu věčný dar.

Fotbalový turnaj

Sušice byla v roce 2007 místem prvního fotbalového holdingu FIXIT Trockenmörtel Holding AG, kterého se zúčastnilo 15 týmů. Týmy ze všech částí Evropy se sešly, aby změřily své síly na fotbalovém hřišti. Cílem této akce bylo seznámit se s kolegy z celé Evropy a přitom si i vyměňovat informace. Jednatel firmy uvedl, že cíl byl úspěšně dosažen. Tato akce se opakuje pravidelně každý rok.

HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s. a životní prostředí

Z hlediska životního prostředí je velmi důležitý přístup podniku k ochraně životního prostředí, neboť každý podnik ovlivňuje životní prostředí svými materiálovými a energetickými toky čili svými vstupy a výstupy.

Společnost HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s. vlastní certifikát výjimečnosti viz příloha 3, který je známkou toho, že firma dlouhodobě udržuje vysoký standard kvality, bezpečnosti a spolehlivosti svých výrobků a činností. Veškeré činnosti ve společnosti jsou vykonávány v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008 (řízení jakosti) viz příloha 4 a normy ISO 14001:2005 (ochrana životního prostředí) viz příloha 5.

Delegování pravomoci

Manažeři rozhodují o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracovníkům a těm, kteří tyto práce provádějí. Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného. Delegování pravomoci se týká výhradně rozhodování, nikoli práva provádět určité práce (Donnelly, 1997).

Podle jednatele firmy může každý vedoucí ve firmě po předchozím souhlasu svého nadřízeného delegovat přesně vymezenou část své pravomoci na některého svého podřízeného pracovníka. Odpovídá však v plném rozsahu za plnění úkolů delegovanou činností. Jednou delegovanou pravomoc již nelze dále přenášet.

Osobní ochranné pracovní prostředky

Osobní ochranné pracovní prostředky jsou prostředky určené k tomu, aby chránily zaměstnance při jejich používání před působením mechanických, chemických na biologických rizik, které by mohly ohrozit jejich život, bezpečnost nebo zdraví při práci.

Společnost poskytuje pracovníkovi ve smyslu § 133 odst. 2 zákoníku práce osobní ochranné pracovní prostředky, avšak v kolektivní smlouvě jsou tyto osobní ochranné pracovní prostředky upraveny. Firma poskytuje pracovníkům 1 krát ročně montérky, 2 krát ročně rukavice, a 1 krát za 2 roky termo oblečení.

Motivace pracovníků

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby (Armstrong, 1999).

Firma motivuje své pracovníky **prémiovou složkou mzdy** tj. zvláštní odměny stanovené nad rámec základních mzdových složek. Při stanovení prémiové mzdy je nutno stanovit jasně premiový ukazatel, jedná se např. o spotřebu nafty, či úkol, který je nad rámec základních pracovních povinností. Cíl, či ukazatel musí být jednoznačně měřitelný a vedoucí v konečném důsledku k úspoře. Dále **poskytuje zaměstnancům 25 dnů dovolené za kalendářní rok**, přičemž dle zákoníku práce má zaměstnanec nárok na 20 dnů. Firma umožňuje a dbá u svých pracovníků na **prohlubování kvalifikace** k výkonu práce. Pracovníci jsou povinni si soustavně prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, jakož i dbát o její udržování a obnovu. Formu a rozsah prohlubování kvalifikace stanovuje firma v souladu se svými potřebami a s přihlédnutím k možnostem a zájmům pracovníky. K nejoblíbenějšímu a zároveň nejčastějšímu motivačnímu prostředku, který poskytují zaměstnavatelé, patří stravenky. V současné době firma připravuje důchodové připojištění. Tento benefit není zatím tolik rozšířený, ale v poslední době získává na čím dál větší oblibě u zaměstnanců.

Corporate design

Představuje definice pravidel vnějšího působení firmy na okolí, ale i na své zaměstnance. Pro vytváření uceleného obrazu o firmě je potřeba kvalitní definice pravidel a jejich striktní dodržování. Sjednocená komunikace firmy zvyšuje povědomí o společnosti, motivuje zaměstnance, demonstruje stabilitu společnosti a také šetří náklady na marketing.

Společnost má manuál jednotného vizuálního stylu, který představuje soubor závazných předpisů, příkladů a doporučení, jak postupovat při aplikaci prvků jednotného vizuálního stylu. Tento manuál obsahuje:

- **definici loga** (konstrukce loga, minimální velikost, použití na různých velikostních formátech,...),
- **barevnost,**
- **rozměry,**
- **písmo,**
- **tištěné materiály** (obálky, vizitky, bloky, dopisní papír, prezentační desky).

Změny ve firmě a hrdinové

Ve firmě došlo ke změně loga. Jednalo se o přechod z barevného na jednobarevné logo s vynecháním symbolu (králíka) viz obrázek 6. Především kvůli čitelnosti. Lidé často četli logo jen jako Hasi. Další změnou byla změna motto firmy. Dříve motto „Malty, barvy a ještě trochu více“ nyní nové motto firmy „Přirozeně lépe stavět“.

Jednalo se o změny image navenek. Jednatel firmy je názoru, že změna podnikové kultury uvnitř není nutná. Firemní kultura firmy je založená na profesionálním přístupu, dodržování etiky, nepřetržitém vzdělávání, sdílení nápadů a důvěře a respektu.

Obrázek 6: Logo firmy (www.hasit.cz)



Na otázku „Kdo jsou hrdinové firmy“ odpověděl jednatel firmy takto: „Zde se nabízí otázka, zda je jeden hrdina nebo je hrdinů více. Naší snahou je, aby se každý z nás cítil jako hrdina, choval se ekonomicky a uplatňoval kolektivní přístup“. Úspěch společnosti není a ani nemůže být výsledek jednotlivce, ale výsledek formy a úrovně komunikace mezi všemi pracovníky ve společnosti.

5. 2 Dotazník

5.2.1 Znalost podnikových cílů a komunikace

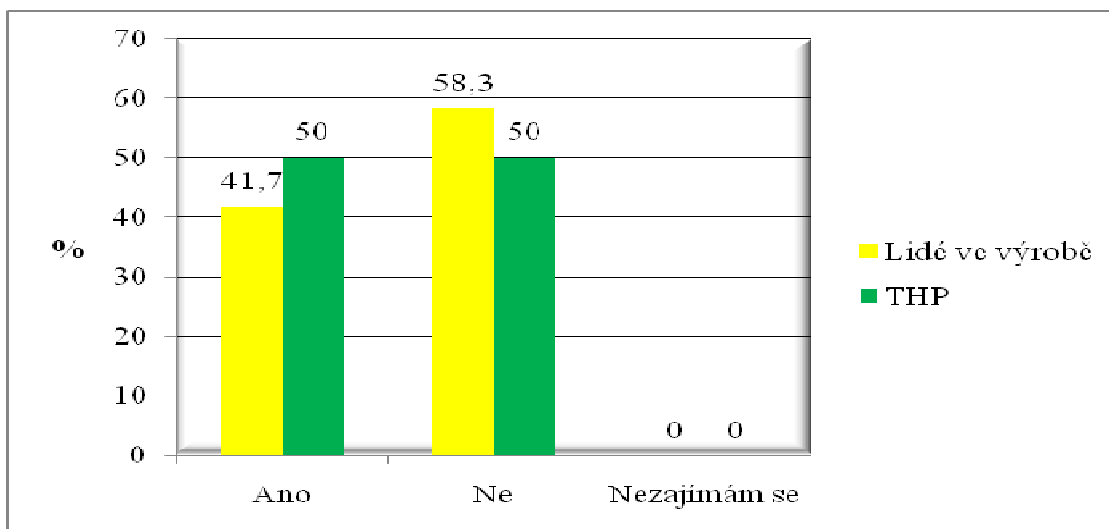
Cíle podniku vyjadřují společné zájmy osob, které podnik tvoří. Vymezení cílů vychází z podnikové filozofie, která představuje základní přístup vedení podniku k okolí a k vlastnímu způsobu řízení, tedy ze souhrnu podnikatelských zásad, které ovlivňují jednání podnikatele. Míra znalosti firemních cílů do značné míry určuje efektivitu komunikace. Z toho vyplývá, že čím lépe a důkladněji jsou definovány cíle, tím efektivněji mohou zaměstnanci spolupracovat a komunikovat. Aby se zaměstnanci skutečně zapojili a podporovali firemní cíle, musí mít o těchto cílech dostatek informací.

První otázku z této oblasti jsem směřovala na podnikové cíle (Tabulka 1, Graf 1).

Tabulka 1: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	5	41,7	4	50
Ne	7	58,3	4	50
Nezajímám se	0	0	0	0

Graf 1: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?



Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků je patrné, že 41,7 % dotázaných pracovníků ve výrobě je seznámeno s dlouhodobými cíli firmy. Zbývajících 58,3 %, tedy více jak polovina pracovníků ve výrobě, není seznámena s cíli firmy. Velmi zajímavé je, že technicko-hospodářští pracovníci jsou seznámeni s dlouhodobými cíli firmy pouze z 50 %. Zde bych předpokládala znalost cílů vyšší.

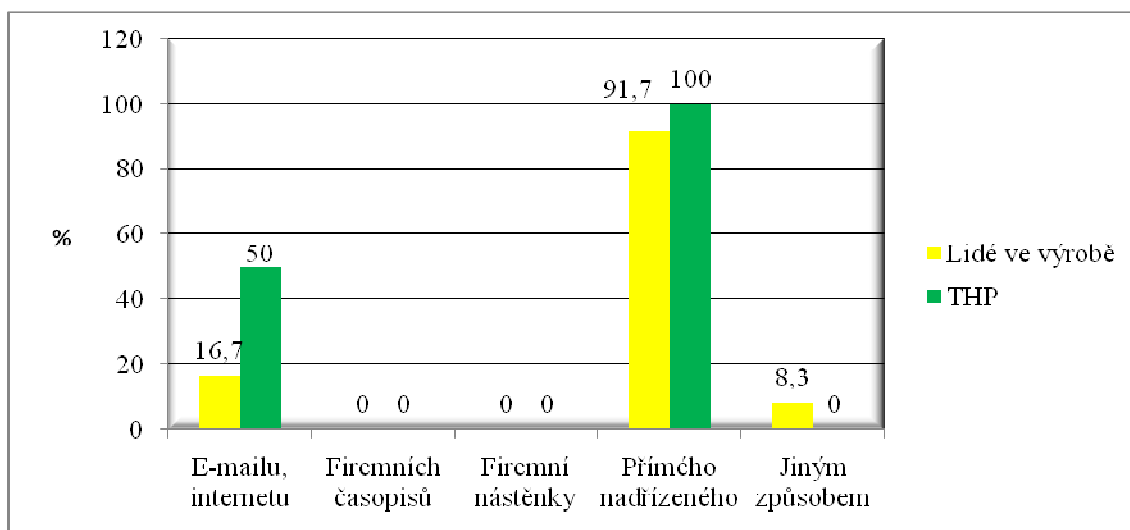
Znalost podnikových cílů také do značné míry souvisí s tím, jak jsou informace pracovníkům sdělovány (Tabulka 2, Graf 2).

Tabulka 2: Důležité informace o dění podniku se k Vám dostávají prostřednictvím? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
E-mailu, internetu	2	16,7	4	50
Firemních časopisů	0	0	0	0
Firemní nástěnky	0	0	0	0
Přímého nadřízeného	11	91,7	8	100
Jiným způsobem	1	8,3	0	0

Graf 2: Důležité informace o dění podniku se k Vám dostávají prostřednictvím?

(možnost zaškrtnutí více odpovědí)



Zdroj: Vlastní šetření

Důležité informace o dění podniku se k zaměstnancům dostávají nejčastěji prostřednictvím přímého nadřízeného. To je zřejmě způsobeno tím, že se ve firmě konají porady a zaměstnanci se novinky dozvídají během nich. Další možností získání informací je podle zaměstnanců e-mail nebo internet. U THP je e-mail a internet druhý nejčastější způsob získávání informací, protože pro svoji práci musejí používat počítačovou techniku. Jeden jediný pracovník ve výrobě v dotazníku označil alternativu „jiným způsobem“. Jako jiný způsob získávání informací napsal „drby“. „Drby“ se šíří firmou jako tichá pošta. Nikdo oficiálně nic neví, ale všichni v tom mají jasno. Obětem ale dokáže „podniková šeptanda“ pořádně zkomplikovat život.

5.2.2 Identifikace zaměstnanců s firmou

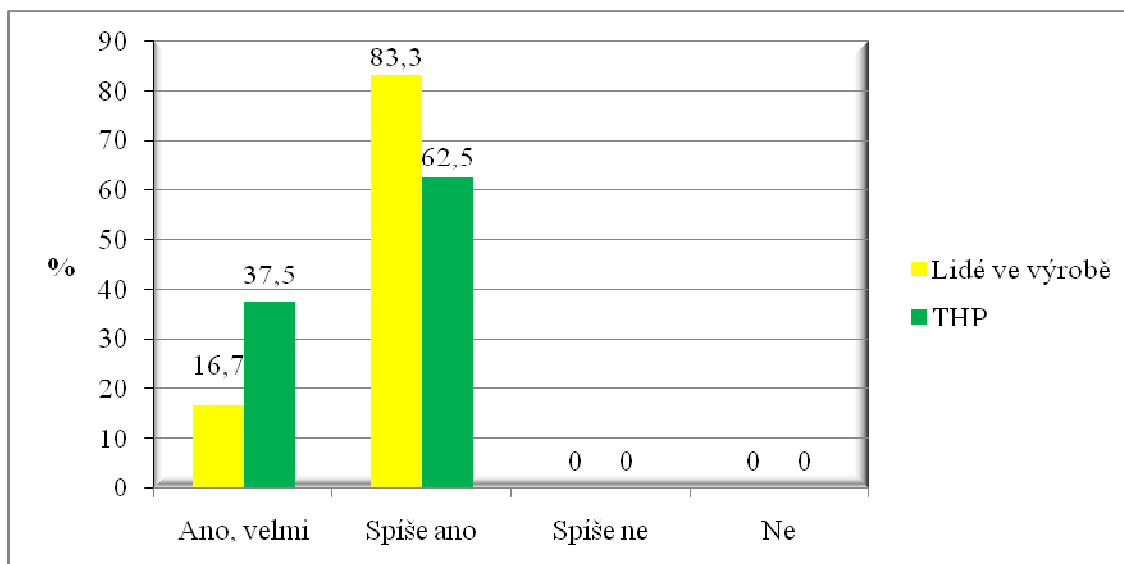
V dnešní době většina vedoucích pracovníků ví, že nejdůležitější složkou jejich podniku jsou lidé. Na lidech to opravdu všechno stojí. Nikdo si neumí představit firmu bez zaměstnanců. Jenže nestačí jen lidi najmout, zapojit je do práce a dál se o ně nezajímat. Pokud vedoucí firmy chce, aby podnik měl co nejlepší výsledky, je potřeba vědět, co si pracovníci myslí o firmě.

Jako první mne zde zajímalo, zda jsou pracovníci hrdí na to, že pracují v této firmě (Tabulka 3, Graf 3).

Tabulka 3: *Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?*

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano, velmi	2	16,7	3	37,5
Spíše ano	10	83,3	5	62,5
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Graf 3: *Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?*



Zdroj: Vlastní šetření

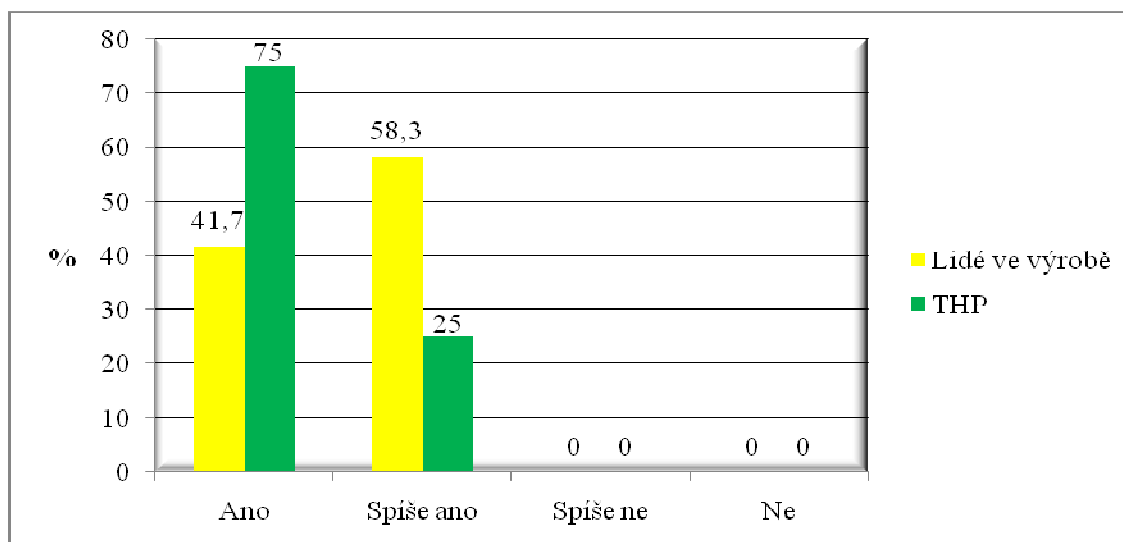
V obou případech se stala nejčastěji vybranou možností alternativa „spíše ano“. U pracovníků ve výrobě se jedná o 83,3 % a u THP 62,5 %. Pravda je, že zaměstnanec, který je hrdý na svoji společnost, se stává jejím přínosem. Takový zaměstnanec buduje dobrou pověst firmy i za branami společnosti. Odpověď „spíše ne“ a „ne“ se u zaměstnanců ve výrobě ani u THP vůbec nevyskytla.

Druhá otázka, na které jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci ztotožnění se svou firmou, byla otázka, zda si dotazovaní myslí, že firma má dobré jméno (Tabulka 4, Graf 4).

Tabulka 4: Myslíte si, že firma má dobré jméno?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	5	41,7	6	75
Spíše ano	7	58,3	2	25
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Graf 4: Myslíte si, že firma má dobré jméno?



Zdroj: Vlastní šetření

Zjištěných 41,7 % pracovníků ve výrobě a 75 % THP si myslí, že firma má určitě dobré jméno. 58,3 % dotázaných pracovníků ve výrobě a 25 % THP označili alternativu „spíše ano“. Pro firmu je to velmi příznivá zpráva. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci firmě důvěřují. Dobré jméno umožňuje společnosti mít dobré zákazníky, mít kvalitní a spolehlivé dodavatele.

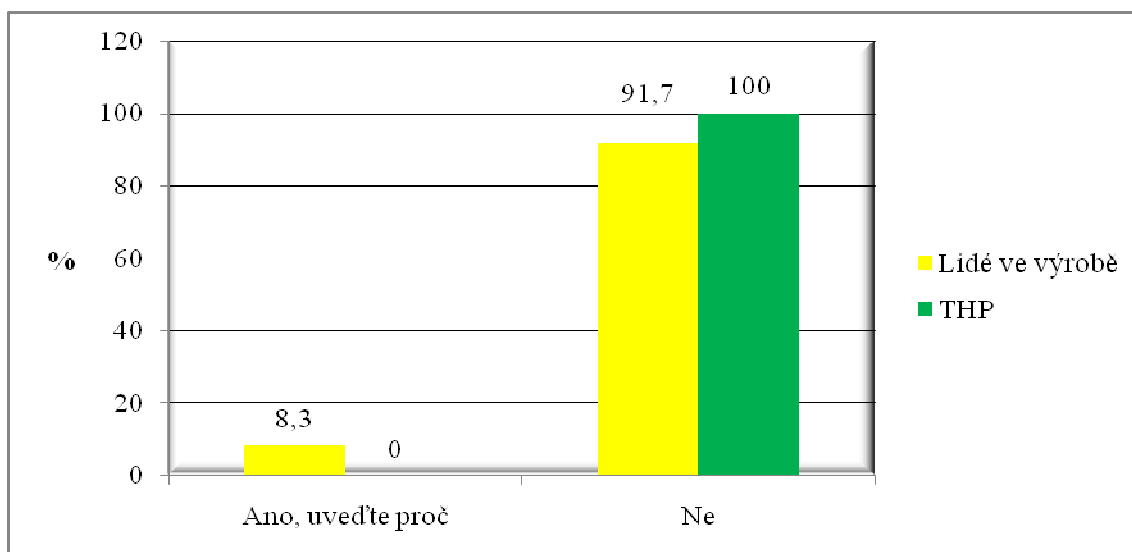
Pokud si zaměstnanci myslí, že firma má dobré jméno a firmě důvěřují, jsem názoru, že

se nemusí obávat zániku firmy, což také potvrzuje následující otázka (Tabulka 5, Graf 5).

Tabulka 5: Obáváte se zániku firmy?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano, uveďte proč	1	8,3	0	0
Ne	11	91,7	8	100

Graf 5: Obáváte se zániku firmy?



Zdroj: Vlastní šetření

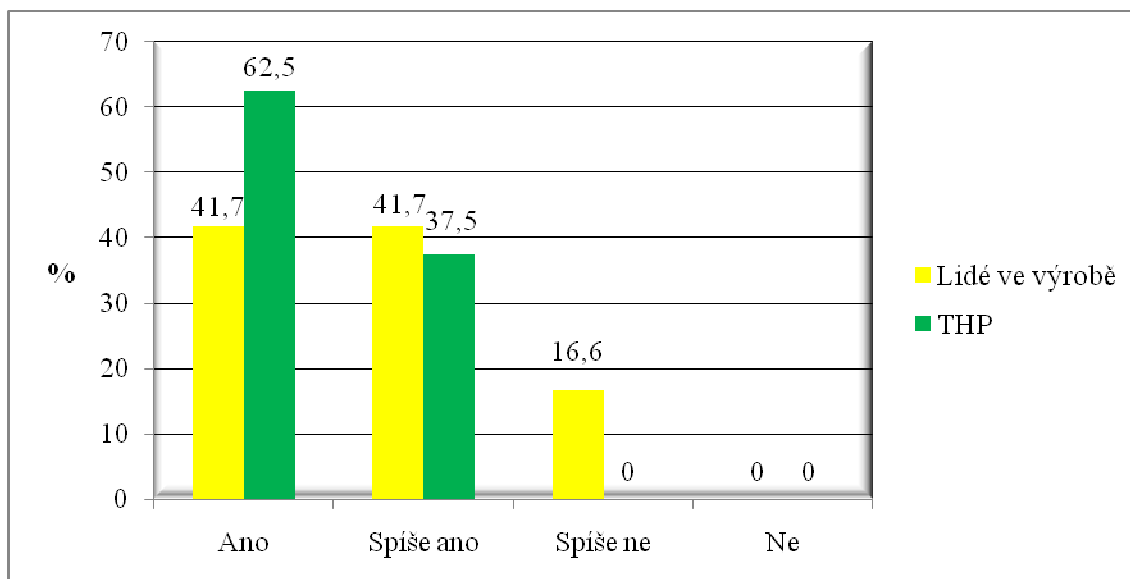
Jak THP, tak lidé ve výrobě se neobávají zániku firmy. Jsem také názoru, že zaměstnanci se nemusí obávat zániku firmy, neboť firma nabízí jeden z nejširších a nejkompletnějších výrobních sortimentů v oblasti omítkových směsí, doplněný o fasádní barvy, stavební a speciální produkty. Jen jeden dotazovaný (8,3 %) odpověděl, že má obavu ze zániku firmy z důvodu ztráty zaměstnání.

Na tuto problematiku jsem navázala otázkou, zda zaměstnanci nakupují firemní výrobky (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6: Nakupujete výrobky firmy HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	5	41,7	5	62,5
Spíše ano	5	41,7	3	37,5
Spíše ne	2	16,6	0	0
Ne	0	0	0	0

Graf 6: Nakupujete výrobky firmy HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu 6 vyplývá, že 41,7 % pracovníků ve výrobě nakupuje výrobky firmy. Také více jak polovina (62,5 %) THP nakupuje výrobky firmy. Odpověď „spíše ano“ označilo 41,7 % pracovníků ve výrobě a 37,5 % THP. Z těchto výsledků se dá usoudit, že zaměstnanci jsou spokojeni s výrobky firmy a přesvědčeni o kvalitě, neboť výrobky nakupují téměř všichni dotázaní. Výjimku tvoří pouze 16,6 % dotázaných, ti odpověděli, že výrobky firmy spíše nekupují.

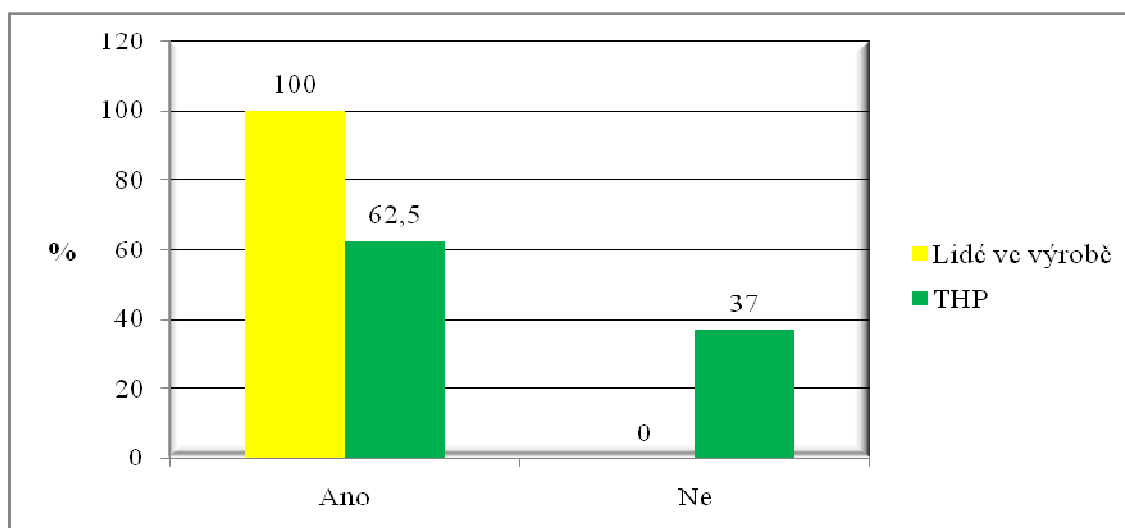
Má poslední otázka z této části se týkala firemních oděvů a pracovních pomůcek. Jednotné firemní oblečení může být příležitostí, jak firmě zajistit profesionální image. Firma tak získá reklamu zdarma, protože firemní oblečení může být dobrým reklamní

nástrojem. Zaměstnanci budou vypadat důvěryhodněji a zákazníci si je lépe zapamatují, neboť dobrý první dojem se vždy počítá. Stejně oblečení má také výhodu v tom, že nikdo nebude chodit nevhodně oblečen a poškozovat tím image firmy (Tabulka 7, Graf 7).

Tabulka 7: Máte k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	12	100	5	62,5
Ne	0	0	3	37,5

Graf 7: Máte k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky?



Zdroj: Vlastní šetření

100 % pracovníků ve výrobě odpovědělo, že mají k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky. Více než polovina (62,5 %) technicko-hospodářských pracovníků zaškrtnla alternativu „ano“. Alternativa „ne“ tedy připadá na zbylých 37,5 % dotazovaných. K image moderní společnosti patří bezesporu pracovní oblečení zaměstnanců. Image firmy je komunikačním nástrojem, který říká klientům, kdo společnost je nebo kým chce být. Firemní oblečení zaměstnanců by mělo působit jako jeden celek, nezaměnitelný a snadno zapamatovatelný.

5.2.3 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Vztahy na pracovišti. Někdy jsou skvělé, jindy jsou zase hrůzné. Ale všichni se shodují na tom, že patří k těm nejdůležitějším vztahům vůbec. I v sebelepších týmech čas od času vznikají dohady a fámy. To je zcela pochopitelné, protože každý z pracovníků s sebou do pracovního života přináší své názory, představy a hodnoty, které nemusí být vždy zcela ve shodě s názory, představami a hodnotami ostatních.

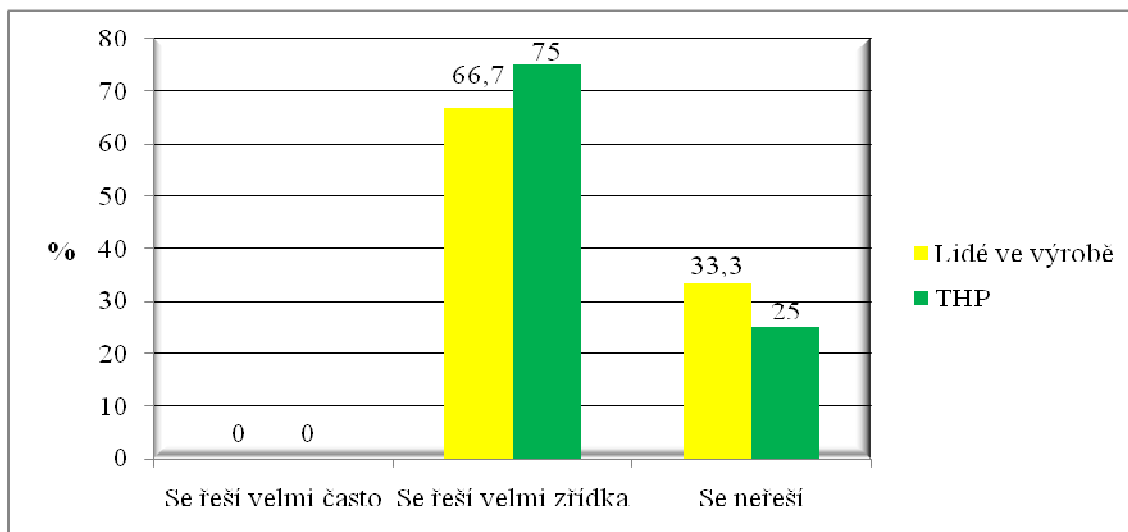
Dohady vznikají také hlavně při extrémně náročných pracovních situacích, kdy je například ohrožen termín. Častým důvodem je i chybný přístup manažera ke spolupracovníkům, špatná skladba týmu (pracovníci se k sobě nehodí) nebo může dojít ke konfliktu v případě pracovníků různých národností a to jen díky odlišnosti národních kultur. Důvodem vzniku fám a dohadů může být i nedostatek informací.

Následující oblast jsem zaměřila na otázky týkající se vztahů mezi zaměstnanci, ať už mezi spolupracovníky či pracovníky a nadřízenými. Tuto otázku jsem zvolila, protože mne zajímalo, zda se řeší osobní problémy na pracovišti (Tabulka 8, Graf 8).

Tabulka 8: Soukromé a osobní problémy na pracovišti:

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Se řeší velmi často	0	0	0	0
Se řeší velmi zřídka	8	66,7	6	75
Se neřeší	4	33,3	2	25

Graf 8: Soukromé a osobní problémy na pracovišti:



Zdroj: Vlastní šetření

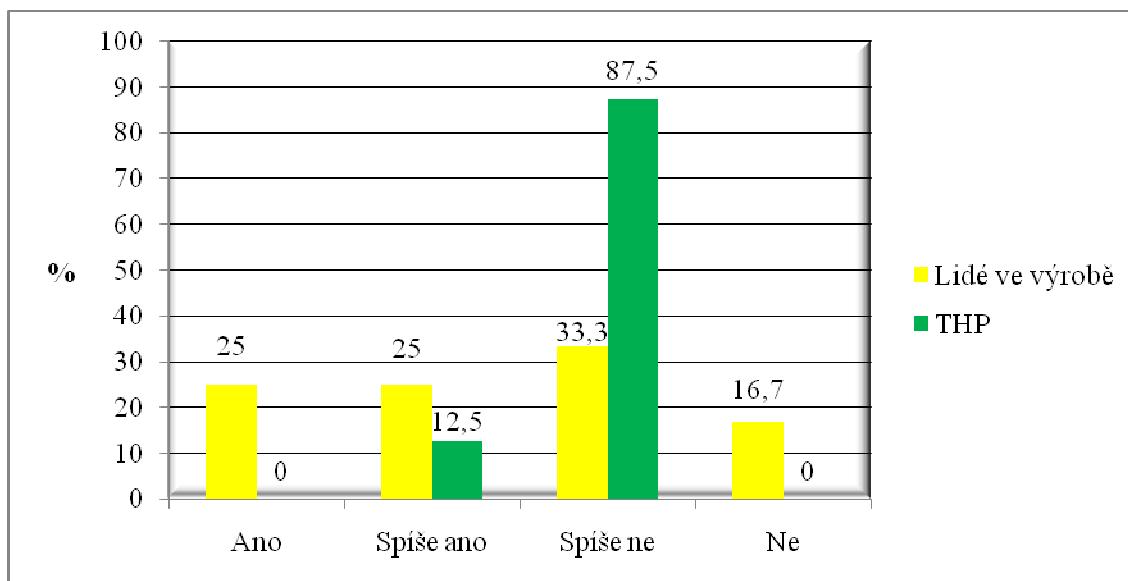
Myslím si, že výsledky této otázky jsou velmi pozitivní, protože 66,7 % pracovníků ve výrobě a 75 % THP soukromé a osobní problémy na pracovišti řeší velmi zřídka, 33,3 % pracovníků ve výrobě a 25 % THP problémy na pracovišti vůbec neřeší. Z šetření vyplynulo, že pracovníci nechávají své soukromé a osobní problémy doma a neřeší je na pracovišti, což je velmi dobré. Velmi časté je, že nikdo z pracovníků ani neví, že ostatní mají nějaký osobní problémy.

Následující otázka se je zaměřena na dohady a fámy, protože snad v každé firmě se nějaké dohady a fámy vyskytují (Tabulka 9, Graf 9).

Tabulka 9: Kolují ve firmě dohady a fámy?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	3	25	0	0
Spíše ano	3	25	1	12,5
Spíše ne	4	33,3	7	87,5
Ne	2	16,7	0	0

Graf 9: Kolují ve firmě dohady a fámy?



Zdroj: Vlastní šetření

U pracovníků ve výrobě jsou výsledky naprosto stejné, polovina dotázaných souhlasí s tím, že ve firmě kolují dohady a fámy, polovina si myslí opak. THP z 87,5 % žádné dohady a fámy nevedli. Že ve firmě dohady a fámy kolují si myslí jeden dotazovaný, tj. 12,5 %.

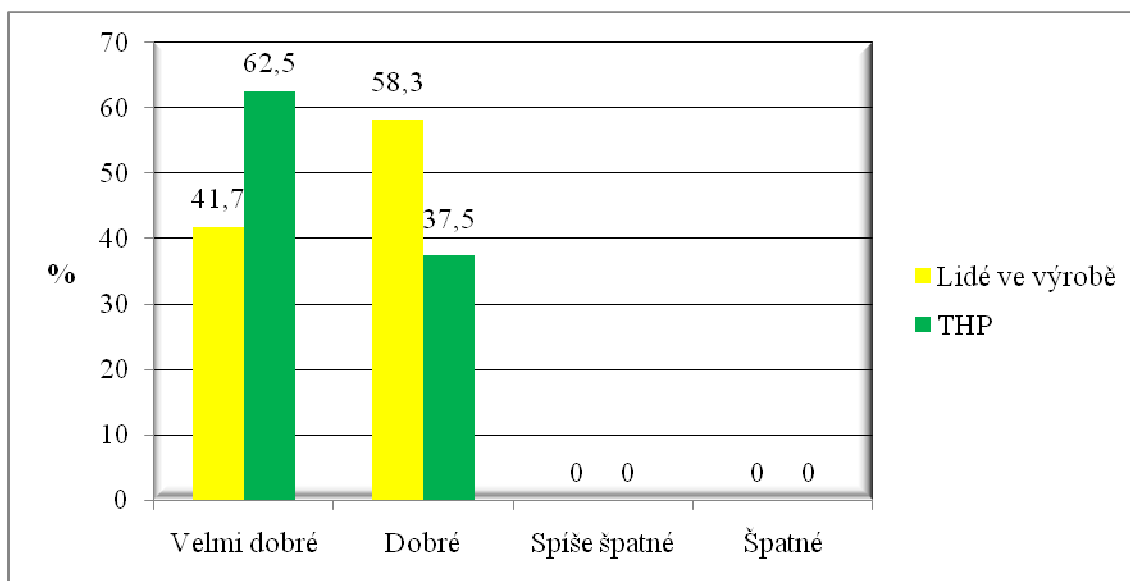
Pomluvy na pracovišti jsou bohužel celkem běžným jevem. Oběťmi dohadů a pomluv se nejčastěji stávají lidé, kteří nějak vybočují z kolektivu. Je jedno, jestli v pozitivním nebo negativním smyslu. Zatímco některé pomluvy jsou vcelku neškodné, jiné jsou zlé. Lavina pomluv a drbů často dokáže utlumit pracovní nadšení, zničit radost z práce a úplně rozeštvat pracovní kolektiv.

Dohady a fámy i řešení problémů na pracovišti může také vypovídat o vztazích mezi spolupracovníky. Základem vztahů mezi pracovníky je vzájemně čestné, slušné a společensky korektní chování (Tabulka 10, Graf 10).

Tabulka 10: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Velmi dobré	5	41,7	5	62,5
Dobré	7	58,3	3	37,5
Spíše dobré	0	0	0	0
Špatné	0	0	0	0

Graf 10: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní šetření

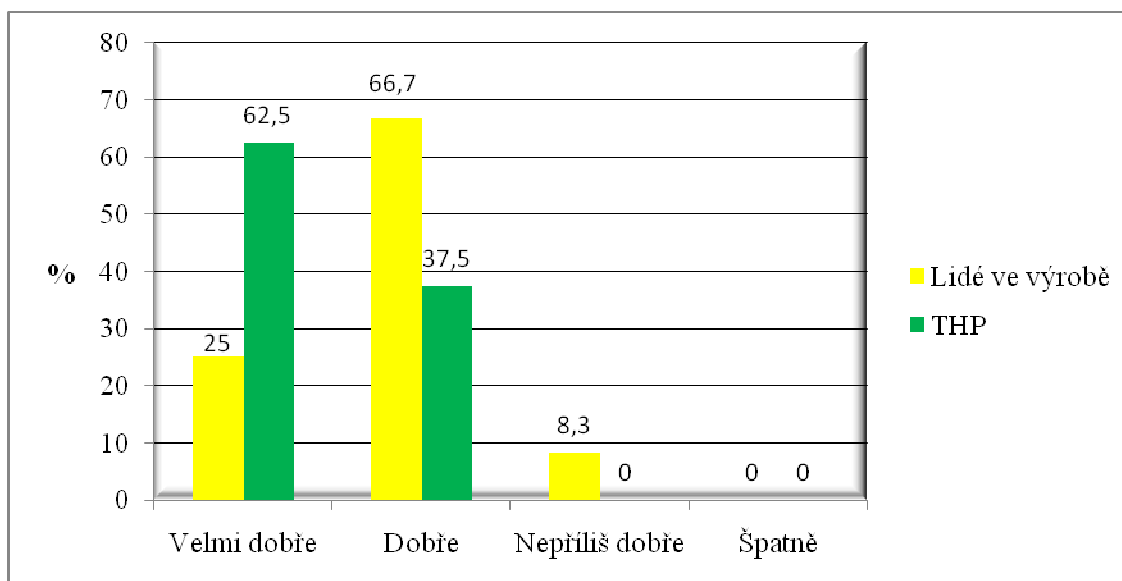
Podle zjištěných výsledků můžeme říci, že vztahy mezi spolupracovníky ve výrobě jsou ze 41,7 % velmi dobré a z 58,3 % dobré. Také THP spolu vychází z 62,5 % velmi dobře a z 37,5 % dobře. Myslím si, že málokdo si uvědomuje, že v práci stráví většinu svého denního času. Proto by spolupracovníci mezi sebou měli vytvářet co nejoptimálnější vztahy. Dobré vztahy mezi spolupracovníky jsou nezbytné proto, aby se lidé v práci cítili dobře a práce je bavila.

Jedna z nejdůležitějších otázek byla orientována na vztahy pracovníků s nadřízeným (Tabulka 11, Graf 11).

Tabulka 11: Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Velmi dobře	3	25	5	62,5
Dobře	8	66,7	3	37,5
Nepříliš dobře	1	8,3	0	0
Špatně	0	0	0	0

Graf 11: Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní šetření

V grafu 11 vidíme vztahy zaměstnanců s přímým nadřízeným. 91,7 % pracovníků ve výrobě a 100 % THP odpovědělo na tuto otázku pozitivně. Jen jeden pracovník ve výrobě odpověděl, že se svým nadřízeným nevychází příliš dobře. V tomto případě se může jednat o osobní neshody nebo nesympatie. Celkově je vidět, že ve firmě převažuje přátelské pracovní prostředí, které je jistě zdrojem prosperity společnosti a jejího dalšího rozvoje.

5.2.4 Motivace pracovníků

Důležitou součástí práce podnikatele je řízení zaměstnanců a jejich motivace. Vše začíná výběrem zaměstnanců. Je to náročný proces z hlediska spotřebovaného času

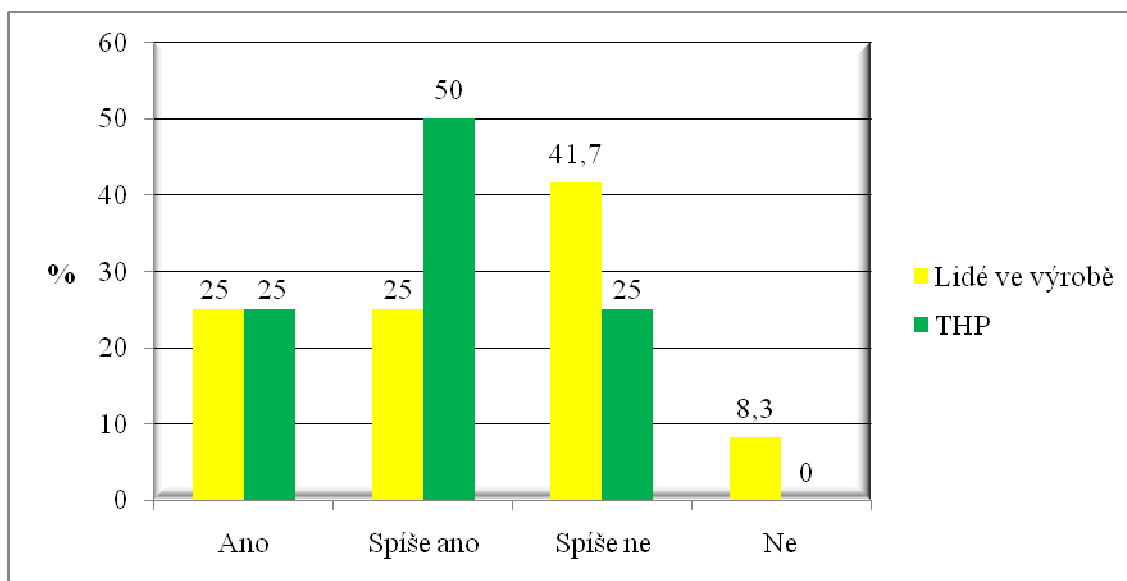
i nákladů, ale ještě horší je, když složitě získaný kvalitní zaměstnanec krátce po nástupu z firmy odejde. Proto je nutné po přijetí pracovníků do firmy plně využít všech našich dovedností a zkušeností k jejich správné motivaci a udržení ve firmě.

Z následující otázky jsem chtěla zjistit, zda firma uplatňuje morální stimuly (Tabulka 12, Graf 12).

Tabulka 12: Pochvala, uznání (morální stimuly) jsou ve firmě uplatňovány:

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano	3	25	2	25
Spíše ano	3	25	4	50
Spíše ne	5	41,7	2	25
Ne	1	8,3	0	0

Graf 12: Pochvala, uznání (morální stimuly) jsou ve firmě uplatňovány:



Zdroj: Vlastní šetření

U pracovníků ve výrobě jsou výsledky vyrovnané. 50 % pracovníků zvolilo kladné odpovědi, tedy „ano“, „spíše ano“ a 50 % pracovníků zvolilo záporné odpovědi. 75 % THP odpovědělo na tuto otázku taktéž kladně. Zbývajících 25 % THP si myslí, že morální stimuly jsou uplatňovány jen občas. Pro mnohé se pochvala může zdát nevýznamná, obyčejná a zároveň bez dlouhodobějšího vlivu na pracovníky, ale opak

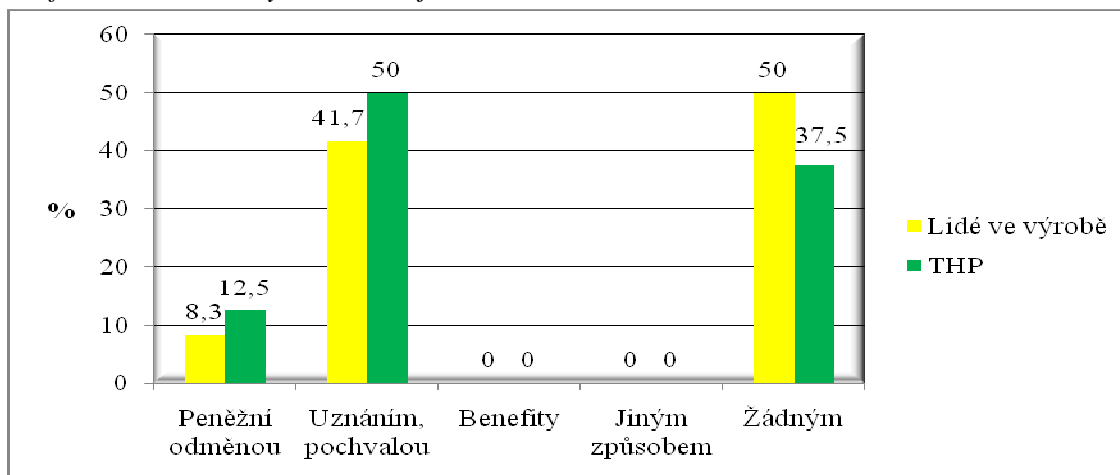
může být pravdou. Časté uznání nebo pochvala může být jedním z hlavních cest pro udržení zaměstnanců ve spokojeném a produktivním stavu.

V předchozí otázce respondenti uvedli, že firma uplatňuje morální stimuly, proto mě v další otázce zajímalo, zda pochvala nebo uznání zaměstnance motivuje k práci (Tabulka 13, Graf 13).

Tabulka 13: Váš nadřízený Vás motivuje:

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Peněžní odměnou	1	8,3	1	12,5
Uznáním, pochvalou	5	41,7	4	50
Benefity	0	0	0	0
Jiným způsobem	0	0	0	0
Žádným	6	50	3	37,5

Graf 13: Váš nadřízený Vás motivuje:



Zdroj: Vlastní šetření

Polovina pracovníků ve výrobě uvedla, že je nadřízený ničím nemotivuje. Druhá polovina dotazovaných odpověděla, že je nadřízený ze 41,7 % motivuje uznáním a pochvalou. Je vidět, že slova „to se ti podařilo“, „výborně“, „děkuji Vám za dobrou

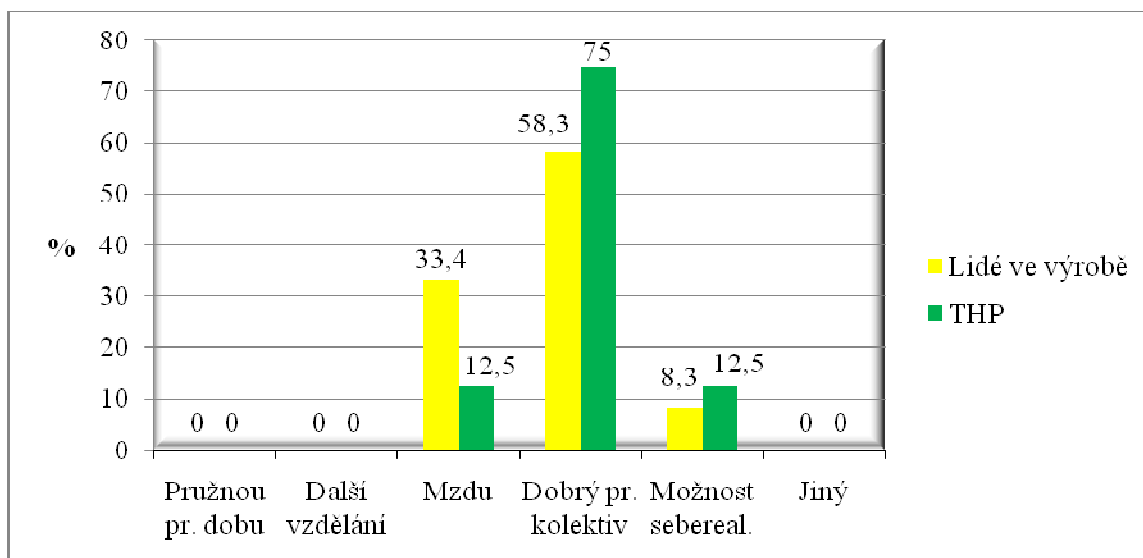
práci“ dělají divy a zvláště jsou-li vyslovena veřejně před kolegy, mají velmi silný motivační vliv. 8,3 % pracovníků motivuje peněžní odměna. 50 % THP nadřazený motivuje uznáním a pochvalou, 12,5 % THP motivuje peněžní odměnou a 37,5 % THP nemotivuje ničím. Můžeme si myslet, že lidé jsou v práci spokojenější, čím více peněz za ni dostávají. Jak zde můžeme vidět, není to tak docela pravda. Zde pracovníci dali přednost pochvale a uznání před penězi. Myslím si, že vysoce motivovaní pracovníci jsou výrazně iniciativnější, výkonnější a svým nasazením mohou ovlivnit i své kolegy a být tak „tahouny“ týmu či celé firmy.

Tuto otázku jsem použila, abych zjistila, který podnět k práci považují zaměstnanci za nejdůležitější (Tabulka 14, Graf 14).

Tabulka 14: Který podnět k práci považujete za nejdůležitější?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Pružná pracovní doba	0	0	0	0
Další vzdělání	0	0	0	0
Mzda	4	33,4	1	12,5
Dobrá pracovní kolektiv	7	58,3	6	75
Možnost seberealizace	1	8,3	1	12,5
Jiný, uveďte jaký	0	0	0	0

Graf 14: Který podnět k práci považujete za nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní šetření

Za nejdůležitější podnět k práci překvapivě považují lidé ve výrobě (58,3 %) ale také THP (75 %) dobrý pracovní kolektiv. Zde můžeme vidět, že dobrý pracovní kolektiv je pro některé mnohem víc než peníze. Takto zaměřeni pracovníci preferují příjemnou atmosféru na pracovišti a nevyhledávají konflikty. V této otázce jsem očekávala, že nejdůležitější podnět k práci bude právě výši mzdy. Je dobře, že peníze nejsou hlavním podnětem, protože lidé silně motivovaní penězi jsou pro manažera snadným objektem řízení. Má-li manažer pro zaměstnance dostatek financí, dostane z nich maximum. Další podnět k práci uvedl jeden pracovník ve výrobě a jeden THP možnost seberealizace.

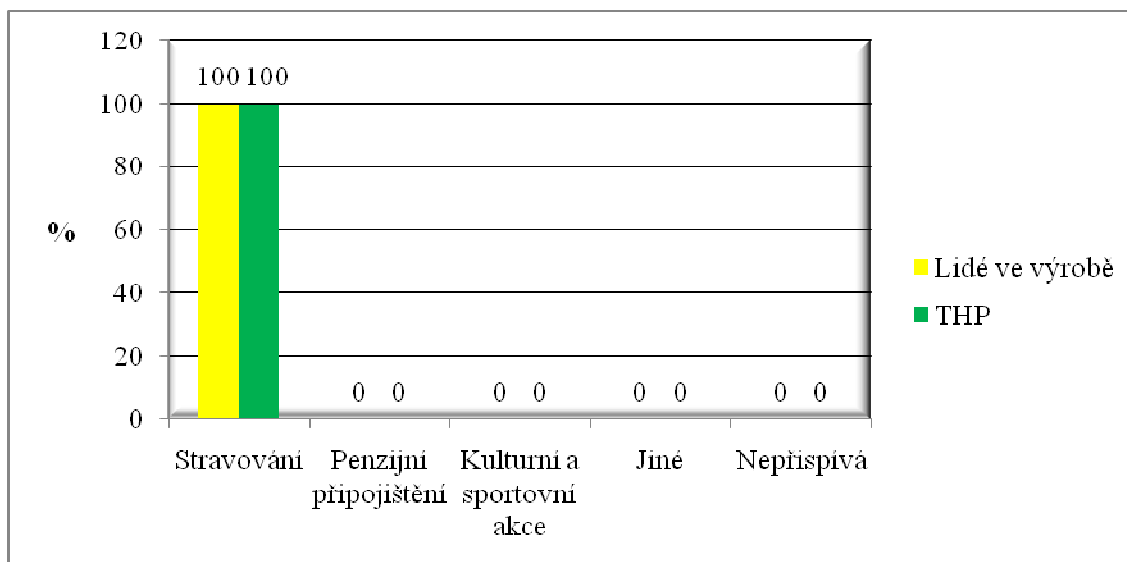
Potřeba seberealizace znamená touhu jedince plně využít svůj duševní i fyzický potenciál, potřebu neustálého vývoje osobnosti (Khelerová, 2006).

Ekonomická krize je velmi diskutovaným tématem, proto mne zajímalo, na co firma přispívá svým zaměstnancům (Tabulka 15, Graf 15).

Tabulka 15: Firma mi přispívá na:

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Stravování	12	100	8	100
Penzijní připojištění	0	0	0	0
Kulturní a sportovní akce	0	0	0	0
Jiné, uveďte jaké	0	0	0	0
Nepřispívá	0	0	0	0

Graf 15: Firma mi přispívá na:



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu 15 je vidět naprostá shoda. Všichni dotazovaní zaměstnanci odpověděli, že jim firma přispívá na stravování. Firma přispívá svým zaměstnancům na stravování formou stravenek. Přestože v posledních dnech a týdnech jsou velice diskutovaným tématem a bojují o přežití, je vidět, že jsou stále **základním motivačním prvkem**. Již v otázce „váš nadřízený Vás motivuje“ byla jedna z hlavních odpovědí „uznáním, pochvalou“. I v této otázce se potvrzuje, že tyto morální stimuly jsou pro zaměstnance velmi důležité. To firma také ví, a proto tyto morální stimuly uplatňuje.

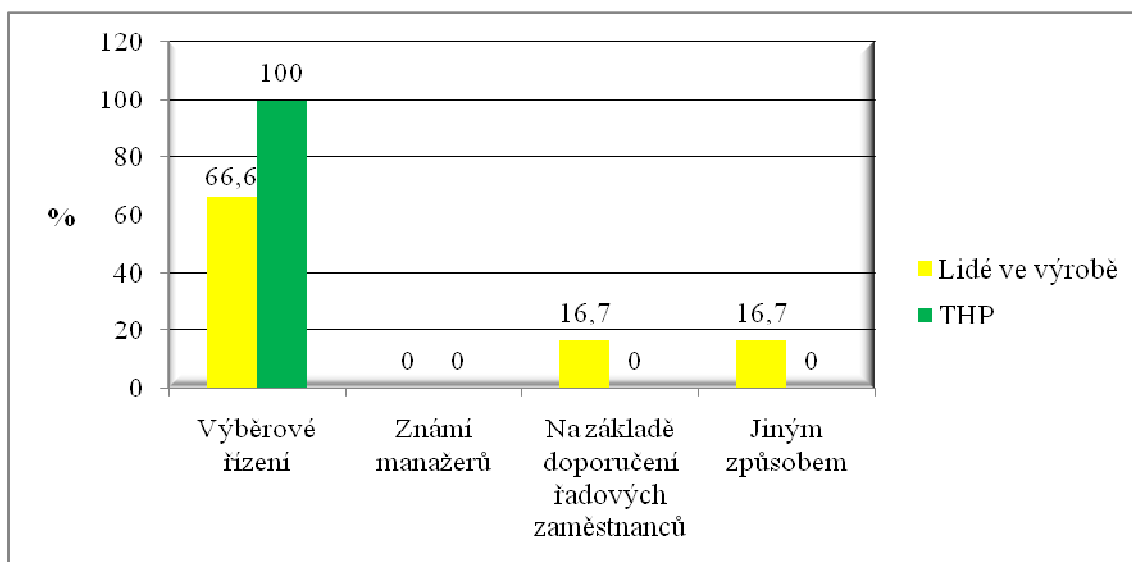
5.2.5 Výběr pracovníků, spokojenost s platovým ohodnocením a zaměstnáním

Firmy v současné situaci spíše ukončují pracovní poměry, než hledají nové zaměstnance a pokud potřebují nové pracovníky, důkladně si je vybírají a nechtějí dělat žádná ukvapená rozhodnutí (Tabulka 16, Graf 16). Uchazeči naopak již nehledí na výši mzdy jako na hlavní kritérium, ale považují za primární stabilitu společnosti, do které nastupují. Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním i platovým ohodnocením do značné míry souvisí se zajímavostí práce, ale také s možností využít své schopnosti. Neboť lidé, kteří jsou spokojeni se svým zaměstnáním, obvykle pracují lépe.

Tabulka 16: Jakým nejčastějším způsobem jsou vybírání noví pracovníci firmy?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Výběrové řízení	8	66,6	8	100
Známí manažerů	0	0	0	0
Na základě doporučení řadových zaměstnanců	2	16,7	0	0
Jiným způsobem,	2	16,7	0	0

Graf 16: Jakým nejčastějším způsobem jsou vybírání noví pracovníci firmy?



Zdroj: Vlastní šetření

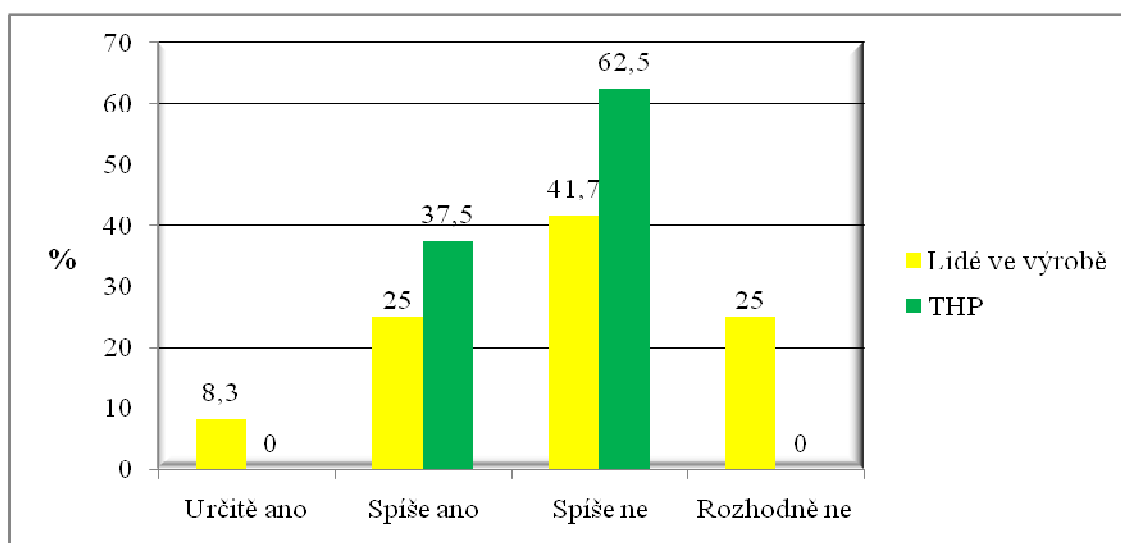
Výběrové řízení je podle pracovníků ve výrobě (66,6 %) i podle THP (100 %) nejčastějším způsobem výběru nových pracovníků. Výběrové řízení spočívá ve vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa. 16,7 % pracovníků ve výrobě je názoru, že jsou noví pracovníci vybíráni z vnitřních zdrojů firmy na základě doporučení řadových zaměstnanců. Taktéž 16,7 % pracovníků ve výrobě uvedlo, že jsou noví pracovníci vybíráni jiným způsobem, tedy z úřadu práce. Avšak je zajímavé, že počet uchazečů přijímaných prostřednictvím úřadu práce je velmi nízký.

V této otázce mne zajímala spokojenost pracovníků s platem (Tabulka 17, Graf 17).

Tabulka 17: Myslíte si, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Určitě ano	1	8,3	0	0
Spíše ano	3	25	3	37,5
Spíše ne	5	41,7	5	62,5
Rozhodně ne	3	25	0	0

Graf 17: Myslíte si, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?



Zdroj: Vlastní šetření

Většina pracovníků ve výrobě odpověděla na otázku týkající se platového ohodnocení negativně, a to 41,7 % spíše ne, 25 % rozhodně ne. 25 % dotazovaných je spíše spokojeno s platovým ohodnocením a pouze jeden dotazovaný (8,3 %) označil odpověď „určitě ano“. THP pracovníci si z 62,5 % myslí, že jejich platové ohodnocení je spíše neúměrné vykonané práci. Pozitivně odpovědělo 37,5 % dotázaných.

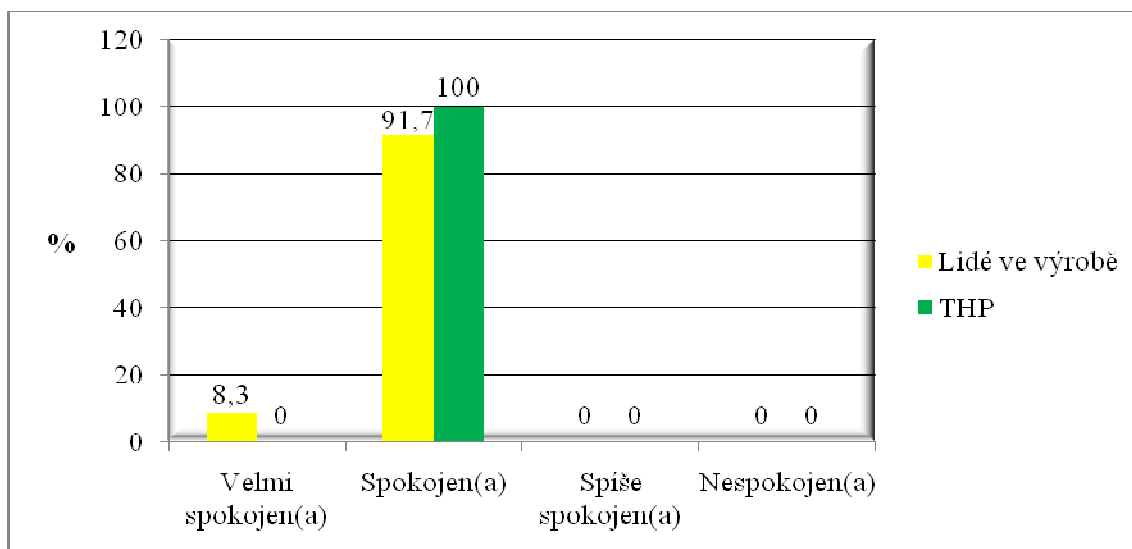
Myslím si, že by firma měla hledat příčiny nespokojenosti zaměstnanců s platovým ohodnocením. Mnoho pracovníků není spokojeno se svým zaměstnáním - jsou přetíženi prací, nebo je jejich práce nudná, dostávají se do stresových situací se svými kolegy, pociťují nedostatek podpory od svých nadřízených, domnívají se, že jejich plat je příliš nízký, nebo se obávají propuštění ze zaměstnání, a někteří si uvědomují, že v jejich práci přicházejí zkrátka jejich potřeby, přání a cíle.

Proto mne zajímalo, jak jsou v této firmě celkově spokojeni zaměstnanci se svým zaměstnáním (Tabulka 18, Graf 18).

Tabulka 18: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Velmi spokojen(a)	1	8,3	0	0
Spokojena	11	91,7	8	100
Spíše nespokojen(a)	0	0	0	0
Nespokojen(a)	0	0	0	0

Graf 18: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?



Zdroj: Vlastní šetření

Převážná většina pracovníků ve výrobě (91,7 %) je se svým zaměstnáním spokojena. U technicko-hospodářských pracovníků je odpověď jednoznačná. 100 % zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojeno. Z grafu 18 vyplynulo, že pro většinu pracovníků je spokojenost s jejich zaměstnáním, s tím, co dělají a s kým, velmi důležitá. To, jaké zaměstnání si lidé zvolí, má bezpochyby vliv na to, jak v práci komunikují, jak se staví ke konfliktům a jejich zvládání, ke změnám, jak se chovají ve stresových situacích.

5.2.6 Rituály firmy

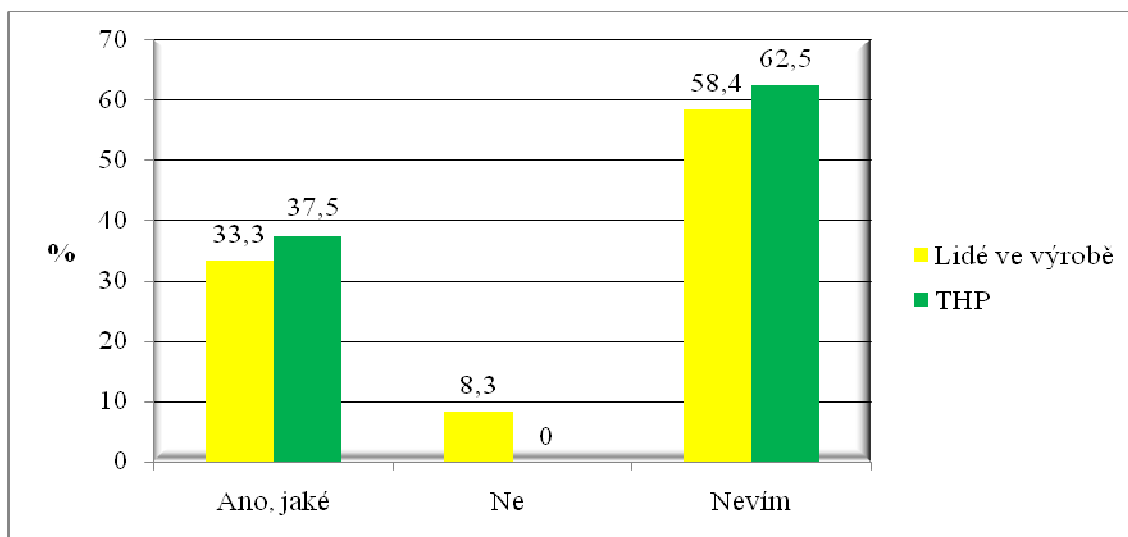
Rituály mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a daném čase očekávány. Jsou ustálený a samozřejmý způsob jednání, řešení problémů.

Mezi zvyky, které bývají v rámci podniků udržovány a tvoří významnou součást firemní kultury patří například oslavy narozenin, společenské plesy nebo vánoční večírky, které přispívají k integraci podniku (Tabulka 19, Graf 19).

Tabulka 19: Dodržuje firma nějaké rituály, tradice, symboly?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano, jaké	4	33,3	3	37,5
Ne	1	8,3	0	0
Nevím	7	58,4	5	62,5

Graf 19: Dodržuje firma nějaké rituály, tradice, symboly?



Zdroj: Vlastní šetření

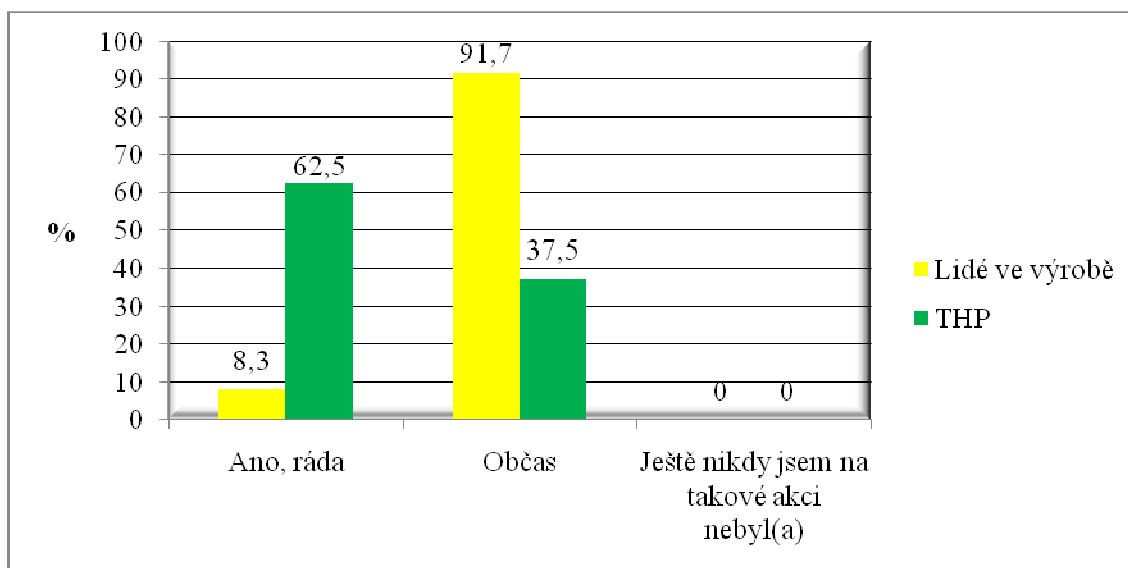
Je zajímavé, že jak u pracovníků ve výrobě tak u THP nadpoloviční většina dotazovaných neví, jestli firma dodržuje nějaké rituály, tradice a symboly. 33,3 % pracovníků ve výrobě a 37,5 % THP napsalo, že firma pořádá plesy, fotbalové turnaje, vánoční setkání, setkání středního managementu a oslavy výročí firmy.

Jelikož firma dodržuje rituály, zajímalo mne, zda se zaměstnanci nějakých rituálů účastní (Tabulka 20, Graf 20).

Tabulka 20: Účastníte se firemních akcí (např. plesů)?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Ano, rád(a)	1	8,3	5	62,5
Občas	11	91,7	3	37,5
Ještě nikdy jsem na takové akci nebyl(a)	0	0	0	0

Graf 20: Účastníte se firemních akcí (např. plesů)?



Zdroj: Vlastní šetření

U pracovníků ve výrobě je vidět převažující odpověď „občas“ (91,7 %). U THP naopak z 62,5 % převažuje odpověď ano, rád(a). Důvodů proč se zúčastnit firemních akcí je mnoho. Jde o ideální příležitost k poznání kolegů, s nimiž se každý den v práci jen míváme. Na firemní akci můžeme upevňovat staré vazby, ale také získávat nové kontakty.

5.2.7 Údaje o pracovnících

V této oblasti je důležité, abychom si vytvořili obraz o struktuře pracovníků ve společnosti, protože právě to může ovlivňovat názory dotazovaných na jednotlivé otázky. Zde jsme použila segmentační otázky typu věk, pohlaví, nejvyšší dosažené

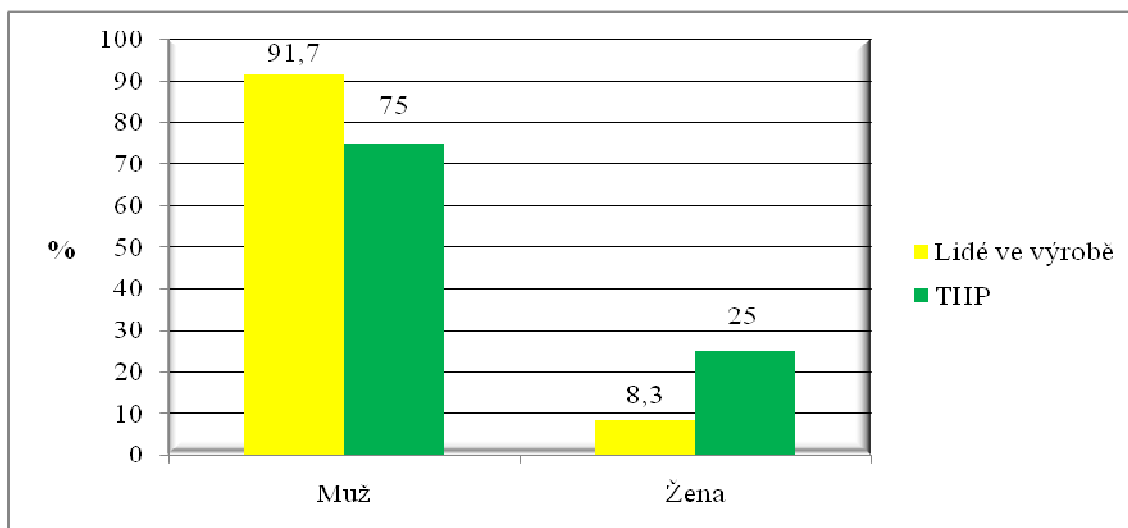
vzdělání a počet odpracovaných let.

Pohlaví dotazovaných jsem zařadila jako první otázku (Tabulka 21, Graf 21).

Tabulka 21: Pohlaví respondentů

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Muž	11	91,7	6	75
Žena	1	8,3	2	25

Graf 21: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

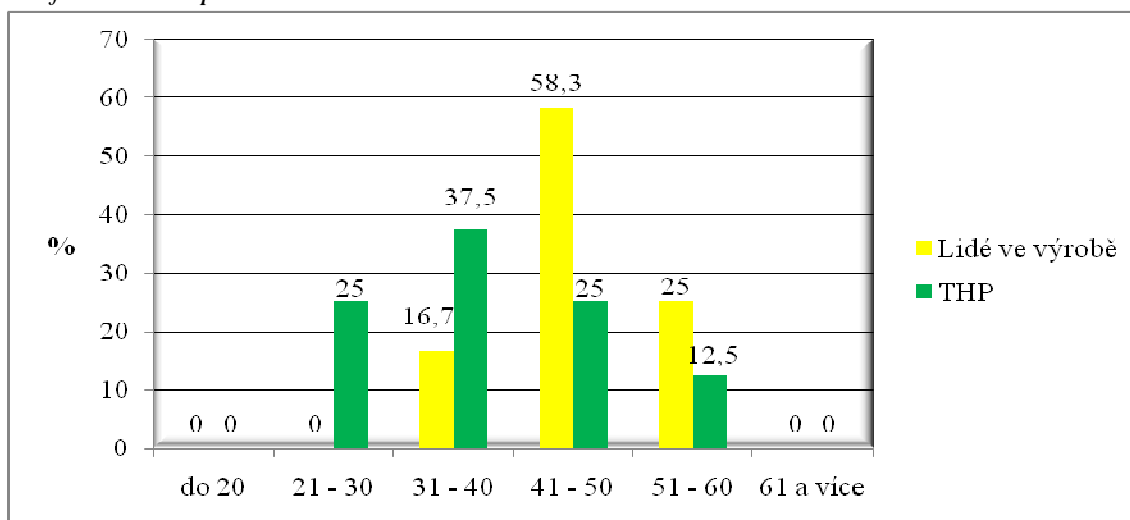
Z grafu 21 můžeme vidět rozložení respondentů dle pohlaví, kteří byli ochotni na dotazník odpovědět. Provedené dotazníkové šetření vyplnilo tedy více mužů. Jedná-li se o stavební firmu, je patrné, že zde budou zaměstnání převážně muži. Celkově v podniku převažují muži, ženy jsou nejčastěji zaměstnány v administrativě.

Druhá segmentační otázka byla mířena na věk respondentů (Tabulka 22, Graf 22).

Tabulka 22: Věk respondentů

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Do 20	0	0	0	0
21 – 30	0	0	2	25
31 – 40	2	16,7	3	37,5
41 – 50	7	58,3	2	25
51 – 60	3	25	1	12,5
61 a více	0	0	0	0

Graf 22: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

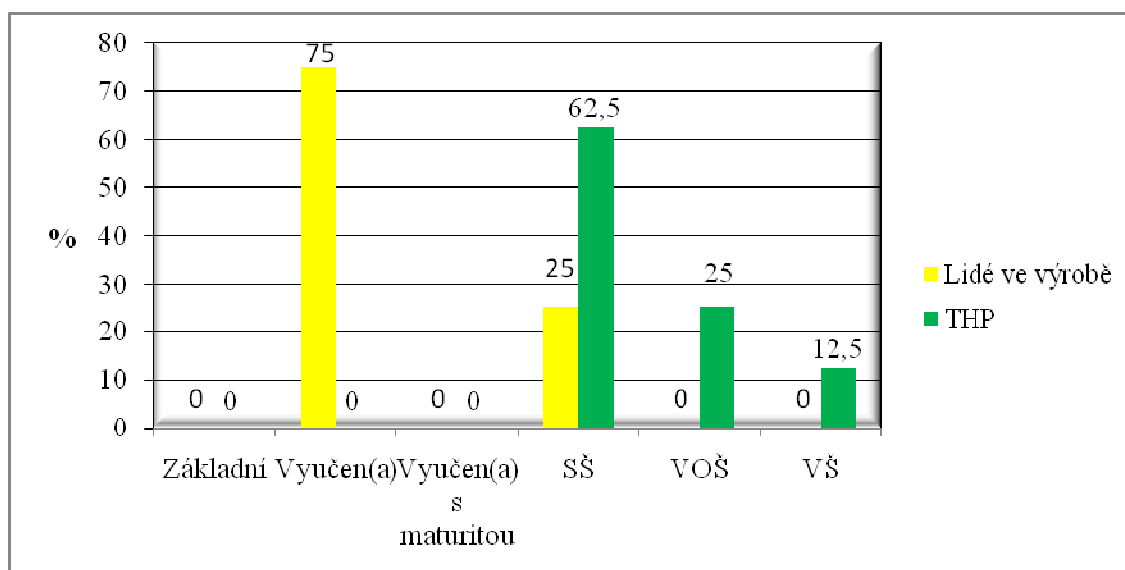
Graf nám ukazuje, že u pracovníků ve výrobě převažuje věkové rozmezí 41 – 50 let (58,3). Poté následuje počet pracovníků v rozmezí 51 – 60 let (25 %) a 31 – 40 let (16,7 %). U technicko-hospodářských pracovníků tvoří nejpočetnější věkovou skupinu pracovníci ve věku 31 – 40 let, tj. 37,5 %. Z 25 % shodné je věkové rozmezí 21 – 30 let a 41 – 50 let, tedy 25 %. Jako jediné je zastoupeno rozmezí 51 – 60 let (12,5 %). Z výsledků je patrné, že žádný dotazovaný respondent nedosáhl věku 20 let, ale zároveň také žádný pracovník nepřesáhl věkovou hranici 61 let. Nevyskytující se věková kategorie do 20 let je zřejmě způsobena tím, že většina úkonů v podniku vyžaduje odborné vzdělání, přičemž uchazeči v tomto věku nemohou mít ještě dokončené vysokoškolské vzdělání.

Z dotazníku bylo třeba také zjistit nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Tabulka 23, Graf 23).

Tabulka 23: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Základní	0	0	0	0
Vyučen(a)	9	75	0	0
Vyučen(a) s maturitou	0	0	0	0
Středoškolské	3	25	5	62,5
Vyšší odborné	0	0	2	25
Vysokoškolské	0	0	1	12,5

Graf 23: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní šetření

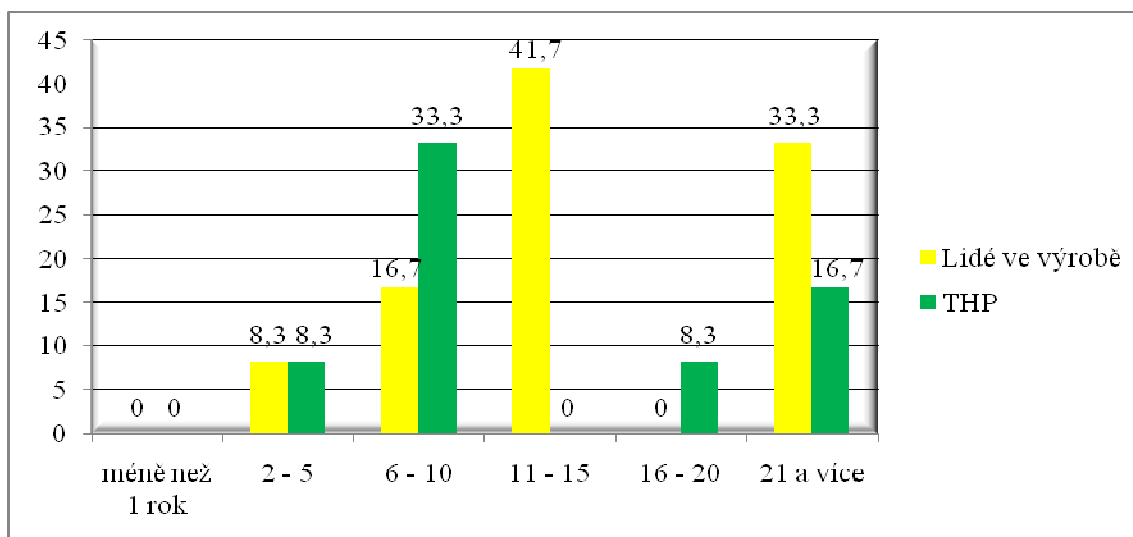
Účelem této otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. 9 z 12 dotazovaných pracovníků ve výrobě odpovědělo, že jsou vyučeni, tj. 75 %. Pouze 3 pracovníci (25%) odpověděli, že mají středoškolské vzdělání. „Vyučen(a)“ je pravděpodobně důsledkem toho, že tito lidé ve své profesi nepotřebují výrazné vzdělání. Pracovníci, kteří mají středoškolské vzdělání (62,5 %), vyšší odborné (25 %) a vysokoškolské (12,5 %) pracují v ekonomickém úseku, kde je potřebné mít určité vzdělání jako jedno z kritérií pro přijetí do firmy.

Úplně poslední otázka dotazníku směřovala na počet odpracovaných let (Tabulka 24, Graf 24).

Tabulka 24: Kolik let pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?

Alternativa	Lidé ve výrobě		THP	
	počet	%	počet	%
Méně než 1 rok	0	0	0	0
2 – 5 let	1	8,3	1	8,3
6 – 10 let	2	16,7	4	33,3
11 – 15 let	5	41,7	0	0
16 – 20 let	0	0	1	8,3
21 a více	4	33,3	2	16,7

Graf 24: Kolik let pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?



Zdroj: Vlastní šetření

Jedna z osobních otázek byla zaměřena na počet let odpracovaných ve firmě jednotlivými pracovníky. Výsledky velmi souvisí s věkovou strukturou pracovníků. Mladší zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáni kratší dobu, naopak starší zaměstnanci pracují ve firmě delší dobu. Nejvíce zaměstnanců ve výrobě pracuje v podniku 11 – 15 let. Tato skupina představuje 41,7 %, tj. téměř polovinu dotázaných. Další větší skupinu tvoří lidé pracující ve firmě 21 let a více (33,3 %). Přibližně stejné jsou skupiny 2 – 5 let (8,3 %) a 6 – 10 let (16,7 %). U THP je počet odpracovaných let velmi

různorodý. 33,3 % dotázaných odpovědělo, že jsou ve firmě zaměstnáni v rozmezí 6 – 10 let. 2 dotázaní pracují ve firmě více než 21 let. Shodná je skupina 2 – 5 let a 16 - 20 let, která činí 8,3 %. V obou případech není nikdo ve firmě zaměstnán méně než 1 rok.

6 NÁVRHY

Při zpracování tohoto tématu jsem měla možnost seznámit se s podnikovými dokumenty, informacemi a pracovními podmínky. Pokusila jsem se doporučit možné změny, které by podle mého názoru mohly přispět k ještě lepší podnikové kultuře.

Především doporučuji zlepšit komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. Pokud manažer chce, aby firma byla dlouhodobě úspěšná, musí být všichni zaměstnanci dostatečně informovaní o podnikových cílech. Z výzkumu vyplynulo, že pouze polovina zaměstnanců je přesvědčena, o dlouhodobých cílech firmy. Největší nedostatek informací o cílech podniku byl zjištěn u pracovníků ve výrobě. Základní odpovědnost je v rukou nadřízených, kteří by měli svým zaměstnancům vhodnou formou sdělit cíle firmy. Cíle by měly být zaměstnancům sdělovány srozumitelně a jednoduše. Má-li být informovanost o cílech podniku efektivní, je nezbytné, aby je manažeři z naprosté většiny sdělovali osobně na poradách a písemně byly cíle předávány jednotně ve firemních standardech. Doporučovala bych jako jednu z možností, jak informovat zaměstnance o cílech a důležitých záležitostech firmy INTRANET s pravidelnou aktualizací. Podnik by měl zvýšit zájem zaměstnanců o podnikové cíle například tím, že své zaměstnance zapojí do vytváření cílů.

I přesto, že ve firmě panují velmi dobré a přátelské vztahy doporučila bych zaměřit se např. na teambuilding. Teambuilding spočívá ve vytvoření neznámé situace, kdy se pracovní tým setká s nestandardními úkoly. Zde mohou pracovníci vidět, jak vypadá jejich kolektiv mimo běžné pracovní stereotypy.

Další doporučení bych směřovala do oblasti týkající se platového ohodnocení. Protože celková spokojenost pracovníků s platovým ohodnocením za vykonanou a často i náročnou práci, kterou odvádí, je velmi nízká, může být také hlavním důvodem odchodu pracovníků z firmy. Výše mezd, které jsou zaměstnancům vypláceny, jsou vždy závislé na nabídce pracovních sil v okolí podniku. Osobně si myslím, že platové podmínky ve firmě vzhledem k danému regionu, nejsou až tak nepříznivé.

Odměňování bych obohatila odměnami pro všechny zaměstnance, pokud firma splní určité předem dané plány.

Poslední mé doporučení se týká motivace, protože si myslím, že firma zaměstnancům poskytuje jen velmi málo benefitů a zvýhodnění. Dobrý manažer musí mít na mysli, že motivace pracovníků je velmi důležitá a projevuje se v jejich pracovních výsledcích. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nadřizený své zaměstnance nejvíce motivuje pochvalou. Aby byla pochvala účinná, má následovat bezprostředně po každém dobrém výkonu. Až na druhém místě uvedli zaměstnanci motivaci penězi. Je třeba také zmínit, že z pohledu majitele firmy je motivace prostřednictvím peněz ta nejdražší metoda. Myslím si, že zaměstnance je potřeba motivovat i jinak než pochvalou a penězi. Jako vhodné morální stimuly bych doporučila např.:

- poskytování zvýhodněných půjček,
- příspěvky na kulturní akce (společenské večery, divadlo, zájezdy,...),
- příspěvky na dětské rekreace a sportovní víkendy pro zaměstnance a jejich rodiny,
- penzijní připojištění (je v plánu firmy),
- příspěvek na dopravu.

7 ZÁVĚR

O podnikové kultuře se hovoří jako o duši podniku. Existuje v každém podniku, ale může mít vlastní pozitivní i negativní podobu, kterou se odlišuje od jiných podniků. Podniková kultura už přestává být pro mnohé manažery neznámým pojmem. Přestavuje něco zjevně existujícího, co se ale nedá nařídit a ovlivňuje to velmi často chod podniku.

Podniková kultura má své nezastupitelné místo v životě firmy, protože s ní vzniká i zaniká. Důležité je znát ji a využít ji pro prosperitu podniku. Podniky v konkurenčním prostředí si začínají uvědomovat, jakou silnou zbraní může být podniková kultura. Dá se říct, že podniková kultura patří k relativně novým nástrojům řízení firmy na zvyšování výkonnosti. Je to recept na úspěch. Je považována za měkký faktor podniku, ale očekávají se od ní tvrdé výsledky.

Cílem mé diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu firmy HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s. Velké Hydčice, jejíž postavení na trhu v daném oboru je na dobré úrovni a v případě nedostatků navrhnout vhodná doporučení. Z výsledků dotazníkového šetření jsem dospěla k poznání, že pracovní podmínky jsou ve firmě HASIT, a. s. na přijatelné úrovni, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu manažera. Převládají partnerské vztahy nad vztahy nepřátelskými. Konfliktní vztahy se vyskytují jen velmi zřídka. Současně však bylo objeveno i několik negativních oblastí. **Mezi tyto negativa patří nedostatečná informovanost zaměstnanců, nespokojenost pracovníků s platovým ohodnocením za vykonanou práci a velmi nízká motivace.** Podle mého názoru je společným jádrem všech těchto problémů neefektivní komunikace uvnitř firmy, která zřejmě pramení z rychlého tempa, které pracovníky provází jak v zaměstnání, tak i v soukromém životě. Právě nedostatečná či pokřivená komunikace je velmi často původcem většiny pracovních problémů a nesrovnalostí.

Analýzou těchto zmíněným problémů a jejich možným řešením jsem se zabývala v kapitole 6. Myslím si, že dříve než se manažeři pustí do realizace jakýchkoli změn, které jsem zde uvedla, měli by se zaměřit na zlepšení komunikace uvnitř firmy. Dle

mého názoru není vhodné jako první provést změny, které by mohly být zárukou dobré podnikové kultury, aniž by byla vyřešena komunikace.

Zaměstnanci ke svému efektivnímu fungování ve firmě potřebují znát cíle firmy, musí být průběžně informováni o tom, co se firmě daří a co naopak firma nezvládá a jaké je čekají úkoly. Nejdůležitější je umět naslouchat. Dobrý manažer by měl být i dobrým psychologem a komunikátorem. Měl by se snažit o vylepšení nejen toho, co sděluje, ale i schopnosti naslouchat a porozumět tomu, co je mu sdělováno.

Závěrem bych ráda zmínila, že po zpracování mé diplomové práce, jsem schopna s určitostí říci, že podniková kultura není pouhým módním pojmem, který by neměl opodstatněný význam při řízení společnosti. Podniková kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců.

8 SUMMARY

Corporate culture is a phenomenon which is very complex and difficult to define, but it significantly affects the long-term business success.

According to experts, corporate culture creates a system of assumptions, ideas, values and norms that are undertaken in the company and have a great influence on the thinking and behavior of employees. Essence, therefore people are taking aim at achieving the corporate culture to employees individually identified with a given system and thus is of the firm, which seeks its prosperity.

The aim of this thesis was to analyze the corporate culture in the company HASIT, Šumavské vápenice a omítkárny, a.s., as in the case of the shortcomings to propose appropriate measures. The company ranks among the top producers of dry plaster and mortar mixes in the Czech Republic but also in the broader territory of Western, Central and Southeast Europe.

The results of the survey revealed that working conditions are in business to acceptable levels, both in terms of staff and the manager's perspective. Partner relations prevail over hostile relations. Conflicting relationships occur very rarely.

At the same time, however, was discovered a few negative areas. Among these disadvantages are lack of awareness of employees, workers' dissatisfaction with the salary rating for work done and very low motivation. In my opinion, is a common core of all these problems, ineffective communication within the company, which apparently stems from a rapid pace, accompanied by staff both at work and in private life. Currently inadequate or distorted communication is very often the originator of most of the problems and inconsistencies.

For successful operation the company must ensure that the flow of information has always been correctly routed, properly structured and clean. It is necessary that the information was readily available at the right time and right place.

Keywords: corporate culture, questionnaire, communication, typology of corporate culture, employees

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšř. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšř. vyd. Praha: Management Press, 2004, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupina, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
7. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
8. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Karlova univerzita, 1999, 208 s. ISBN 80-85899-72-8.
9. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
11. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. Rozšř. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
12. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 80-247-1911-5.
13. MEFFERT, H. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
14. MORGAN, G. *Images of Organisation: The Executive Edition*. 1. vyd. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998, 350 s. ISBN 1-57675-038-8.
15. NOVOTNÝ, J. – SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 184 s. ISBN 80-210-3333-9.

16. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
17. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management. Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
18. PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018.
19. PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
20. PRIDE, W. – HUGHES, R. – KAPOOR, J. *Business*. 10. vyd. Houghton: South Western Cengage Learning, 2009, 627 s. ISBN 1-439037639.
21. RÖHM, S. *Corporate Culture: How corporate culture is managed in organisations and what could be done better*. 1. vyd. Munich and Ravensburg: GRIN Publishing, 2004, 194 s. ISBN ISBN 978-3-638-00002-4.
22. ROLÍNEK, L. *Teorie a praxe managementu*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JCU, 2003, 95 s. ISBN ISBN 80-7040-613-5.
23. SMEJKAL, V. – RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
24. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
25. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
26. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
27. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. přepr. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
28. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
29. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-247-2465-2.
30. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

31. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
32. ZUZÁK, J. – KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
33. SMETÁNKA, D: Změna podnikové kultury; [online]. Publikováno dne 13. 7. 2007. [cit. 2010-02-15]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-21581810-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto>
34. www.hasit.cz
35. Hasit Česká republika: Napínavý fotbalový turnaj v Čechách. *Inside*. 2007, 3, s. 1-19. Dostupný také z [www: <hasit.cz>](http://www.hasit.cz).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně.....	9
Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců.....	15
Obrázek 3: Typologie podnikové kultury.....	20
Obrázek 4: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy.....	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?	46
Graf 2: Důležité informace o dění podniku se k Vám dostávají prostřednictvím?	
(možnost zaškrtnutí více odpovědí)	47
Graf 3: Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?	48
Graf 4: Myslíte si, že firma má dobré jméno?	49
Graf 5: Obáváte se zániku firmy?	50
Graf 6: Nakupujete výrobky firmy HASIT Šumavské váp. a omítkárny, a. s.?	51
Graf 7: Máte k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky?	52
Graf 8: Soukromé a osobní problémy na pracovišti:	54
Graf 9: Kolují ve firmě dohady a fámy?	55
Graf 10: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?	56
Graf 11: Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?	57
Graf 12: Pochvala, uznání (morální stimuly) jsou ve firmě uplatňovány:	58
Graf 13: Váš nadřízený Vás motivuje:	59
Graf 14: Který podnět k práci považujete za nejdůležitější?	61
Graf 15: Firma mi přispívá na:	62
Graf 16: Jakým nejčastějším způsobem jsou vybírání noví pracovníci firmy?	63
Graf 17: Myslíte si, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?	64
Graf 18: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?	66
Graf 19: Dodržuje firma nějaké rituály, tradice, symboly?	67
Graf 20: Účastníte se firemních akcí (např. plesů)?	68
Graf 21: Pohlaví respondentů	69
Graf 22: Věk respondentů	70
Graf 23: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	71
Graf 24: Kolik let pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.? ..	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?.....	45
Tabulka 2: Důležité informace o dění podniku se k Vám dostávají prostřednictvím? (možnost zaškrtnutí více odpovědí).....	46
Tabulka 3: Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?.....	48
Tabulka 4: Myslíte si, že firma má dobré jméno?	49
Tabulka 5: Obáváte se zániku firmy?	50
Tabulka 6: Nakupujete výrobky firmy HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?.....	51
Tabulka 7: Máte k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky?.....	52
Tabulka 8: Soukromé a osobní problémy na pracovišti:	53
Tabulka 9: Kolují ve firmě dohady a fámy?	54
Tabulka 10: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?	56
Tabulka 11: Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?	57
Tabulka 12: Pochvala, uznání (morální stimuly) jsou ve firmě uplatňovány:.....	58
Tabulka 13: Váš nadřízený Vás motivuje:.....	59
Tabulka 14: Který podnět k práci považujete za nejdůležitější?	60
Tabulka 15: Firma mi přispívá na:.....	62
Tabulka 16: Jakým nejčastějším způsobem jsou vybírání noví pracovníci firmy?	63
Tabulka 17: Myslíte si, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?	64
Tabulka 18: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?	65
Tabulka 19: Dodržuje firma nějaké rituály, tradice, symboly?	67
Tabulka 20: Účastníte se firemních akcí (např. plesů)?.....	68
Tabulka 21: Pohlaví respondentů	69
Tabulka 22: Věk respondentů	70
Tabulka 23: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	71
Tabulka 24: Kolik let pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.?.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.

Příloha 2: Organizační struktura firmy HASIT, Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.

Příloha 3: Certifikát výjimečnosti

Příloha 4: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha 5: Certifikát ISO 14001:2005

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s.

Vážený respondente, vážená respondentko,

žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem dotazníku je zjistit informace o podnikové kultuře a její změně. Stvrzuji, že údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Vhodné odpovědi prosím zaškrtněte. U některých otázek napište stručně svoji odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Alena Matíková

Studentka Jihočeské univerzity

1) Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?

- a) ano
- b) ne
- c) nezajímám se o to

2) Důležité informace o dění podniku se k Vám dostávají prostřednictvím?

(možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- a) e-mailu, internetu
- b) firemních časopisů
- c) firemní nástěnky
- d) přímého nadřízeného
- e) jiným způsobem, uveďte jakým.....

3) Jste hrdý(á) na to, že pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.

- a) ano, velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4) Myslíte si, že firma má dobré jméno?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5) Obáváte se zániku firmy?

- a) ano, uveďte proč.....
- b) ne

6) Nakupujete výrobky firmy HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7) Máte k dispozici firemní oděvy a pracovní pomůcky?

- a) ano
- b) ne

8) Soukromé a osobní problémy na pracovišti:

- a) se řeší velmi často
- b) se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
- c) se neřeší

9) Kolují ve firmě dohady a fámy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) spíše špatné
- d) špatné

11) Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) nepříliš dobře
- d) špatně

12) Pochvala, uznání (morální stimuly) jsou ve firmě uplatňovány:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13) Váš nadřízený Vás motivuje:

- a) peněžní odměnou
- b) uznáním, pochvalou
- c) benefity (např. příspěvky na penzijní připojištění, vstupenky na kulturní akce,...)
- d) jiným způsobem, uveďte jakým.....
- e) žádným

14) Který podnět k práci považujete za nejdůležitější?

- a) pružná pracovní doba
- b) další vzdělání
- c) mzda
- d) dobrý pracovní kolektiv
- e) možnost seberealizace
- f) jiný, uveďte jaký

15) Firma mi přispívá na:

- a) stravování
- b) penzijní připojištění
- c) kulturní a sportovní akce
- d) jiné, uveďte jaké.....
- d) nepřispívá

16) Jakým nejčastějším způsobem jsou vybírání noví pracovníci firmy?

- a) výběrové řízení
- b) známí managerů
- c) na základě doporučení řadových zaměstnanců
- d) jiným způsobem, uveďte jakým.....

17) Myslíte si, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

18) Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) nespokojen(a)

19) Dodržuje firma nějaké rituály, tradice, symboly?

- a) ano, jaké.....
- b) ne
- c) nevím

20) Účastníte se firemních akcí (např. plesů)

- a) ano, rád(a)
- b) občas
- d) ještě nikdy jsem na takové akci nebyl(a)

21) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

22) Věk

- a) do 20
- b) 21 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 – 60
- f) 61 a více

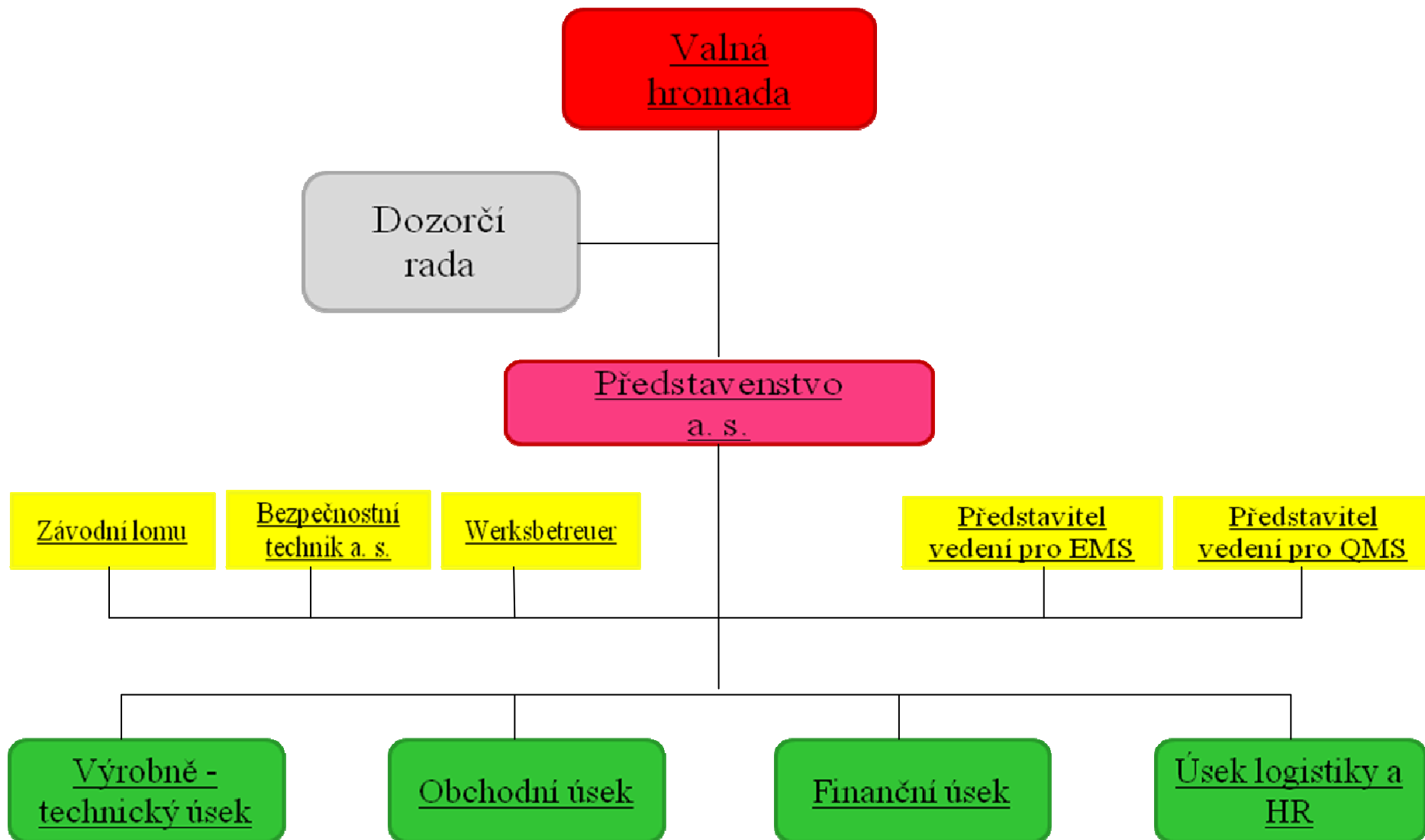
23) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) vyučen(a)
- c) vyučen(a) s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

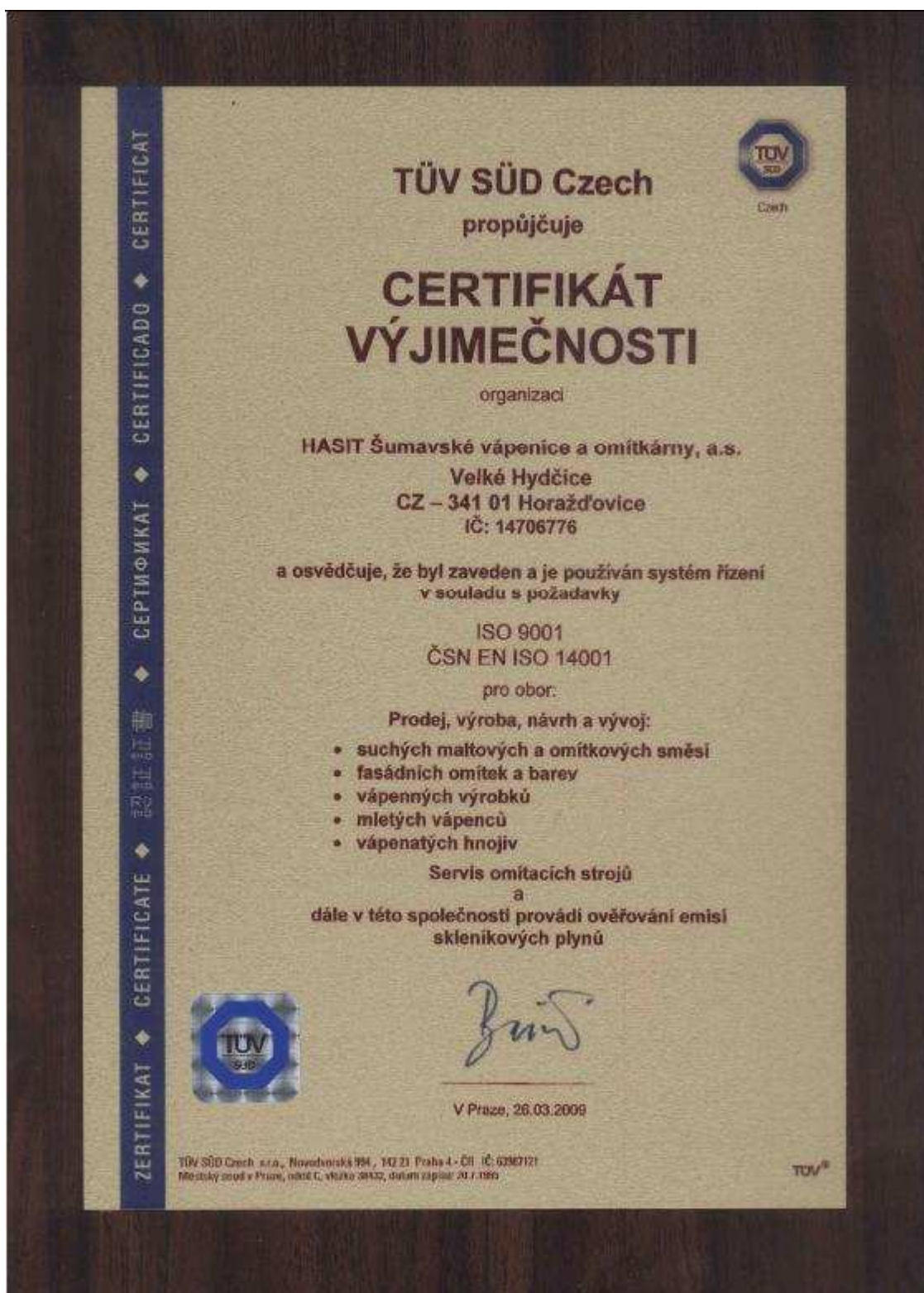
24) Kolik let pracujete ve firmě HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.

- a) méně než 1 rok
- b) 2 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 16 – 20 let
- f) 21 a více

Příloha 2: Organizační struktura HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a. s. (Vnitropodnikové dokumenty)



Příloha 3: Certifikát výjimečnosti (www.hasit.cz)



Příloha 4: Certifikát ISO 9001:2008 (www.hasit.cz)

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV SÜD Management Service GmbH
potvrzuje, že společnost

HASIT

HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.
Velké Hydčice
CZ - 341 01 Horažďovice

zavedla a používá
systém managementu jakosti v oboru

Prodej, výroba, návrh a vývoj:

- suchých maltových a omítkových směsí
- fasádních omítek a barev
- vápenných výrobků
- mletých vápenců
- vápenatých hnojiv

Servis omítacích strojů

Podle auditu, zpráva č. 70108051
bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ISO 9001: 2008

Tento certifikát je platný do **2011-12-16**
Registrační číslo certifikátu **12 100 27272 TMS**



Mnichov, 2008-12-17



QMS TGA-ZM-07-02

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany 

168100037

F-CO-18234 (P00193)

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認 証 証 書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICAT

CERTIFIKÁT



TÜV SÜD Czech
certifikační orgán
systémů environmentálního managementu č. 3053
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost

HASIT

HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.
Velké Hydčice
CZ – 341 01 Horažďovice
IČ: 14706776

pro následující obory činnosti:

Prodej, výroba, návrh a vývoj:

- suchých maltových a omítkových směsí
- fasádních omítek a barev
- vápenných výrobků
- mletých vápenců
- vápenatých hnojiv

Servis omítacích strojů

zavedla a používá systém environmentálního managementu, který odpovídá
ČSN EN ISO 14001:2005

Číslo auditní zprávy **0113/20/08/EMS/AZ/C**
Platnost certifikátu **18.12.2011**
Číslo certifikátu **00.214.909**



V Praze, 18.12.2008



TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorské 99A, 142 21 Praha 4 - CR IČ: 63967121

TUV[®]