

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Analýza podnikové kultury vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Hana Bártová

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza podnikové kultury vybraného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2007

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále pak společnosti LARM, a.s., a Ing. Jaroslavu Bártovi za vstřícnost při poskytování nezbytných informací.

OBSAH :

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1. DEFINICE A VYMEZENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	9
2.2. VZNIK PODNIKOVÉ KULTURY	11
2.3. VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	13
2.4. FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY	13
2.5. CHARAKTERISTIKY PODNIKOVÉ KULTURY	14
2.6. PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	15
2.6.1. <i>Základní předpoklady</i>	16
2.6.2. <i>Hodnoty</i>	16
2.6.3. <i>Normy chování</i>	16
2.6.4. <i>Postoje</i>	16
2.6.5. <i>Artefakty materiální a nemateriální povahy</i>	17
2.7. DETERMINANTY PODNIKOVÉ KULTURY	17
2.8. SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	18
2.9. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	21
2.9.1. <i>Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře</i>	22
2.9.2. <i>Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí</i>	25
2.9.3. <i>Typologie formulované ve vztahu k chování organizace</i>	27
2.10. DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY	27
2.10.1. <i>Metody diagnostiky podnikové kultury</i>	29
2.10.1.1. <i>Kvalitativní metody</i>	29
2.10.1.2. <i>Kvantitativní metody</i>	30
2.11. ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	31
2.12. NÁSTROJE ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY	33
3. METODIKA	35
4. PROFIL FIRMY	37
5. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	39
5.1. IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	39
5.2. INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ A KOMUNIKACE V PODNIKU	41
5.3. STRACH A OBAVY V PODNIKU	49
5.4. VZTAH K NADŘÍZENÉMU	51
5.5. ATMOSFÉRA A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	52
5.6. MOTIVACE	56
5.7. IDENTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ S PODNIKEM	58
6. VYHODNOCENÍ PODNIKOVÉ KULTURY A NÁVRHY NA ZMĚNY.....	62

7. ZÁVĚR	65
8. SUMMARY	67
9. POUŽITÁ LITERATURA	68
10. PŘÍLOHY	69

1. Úvod

Podniková kultura je velmi složitým jevem, který významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Může být zdrojem síly organizace a současně nositelem úspěchu a konkurenční výhody, ale také brzdou rozvoje organizace.

Fenoménu podnikové kultury se ve světě věnuje spousta vědeckých pracovišť, což svědčí o závažnosti tohoto tématu.

Důvodů proč, a jak se vůbec pojem podniková kultura do managementu dostal, je hned několik. Jedním z důvodů je přesun japonského managementu do USA. Toto putování začalo na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, kdy právě úžasné povstání japonské ekonomiky, tzv. „japonský ekonomický zázrak“, znamenal pro americký průmysl obrovskou výzvu. Tento přesun vyvolal americký zájem o filozofii japonských firem a o způsob jejich řízení. Zde byl zřejmě prapůvod řetězové reakce, která odstartovala zájem o podnikovou kulturu. Podniky tak začaly hledat cestu k dokonalosti a usilovaly především o účinnost řízení firem.

Podniková kultura je souborem hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které společně sdílejí pracovníci podniku a jsou považovány za morálně závazné. Podniková kultura ovlivňuje vztahy uvnitř firmy, projevuje se směrem k zákazníkům, odlišuje firmu od ostatních. Ovlivňuje nové i stávající zaměstnance, noví i stávající zaměstnanci mají vliv na ni. Projevem podnikové kultury je například oblečení obvyklé ve firmě, způsob komunikace s vnějším světem, uspořádání kanceláří, způsob řešení úkolů v pracovních týmech, důraz na konzervativnost a tradici firmy, nebo naopak na neustálý vývoj a nové nápady.

V současné době, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, se role podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvyrazňuje. Podniková kultura se tak stává velmi významným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu podniku. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou podnikovou kulturou a ekonomickými výsledky podniků. Manažeři by měli mít na paměti, že podniková kultura nemůže vznikat odděleně. Nelze ji k podniku jen tak „přilepit“. Musí být jeho součástí,

korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě.

2. Literární přehled

2.1. Definice a vymezení podnikové kultury

Pojem podniková kultura se v ekonomice podniku objevil počátkem osmdesátých let a postupně se začal prosazovat v teorii i praxi řízení. V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura.

Jednoznačná definice podnikové kultury je, dá se říci, prakticky nemožná. Existuje několik desítek definic se kterými se můžeme v praxi setkat. Z toho množství jsem vybrala některé definice, které bývají nejčastěji užívanými:

Podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 1999)

Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Podniková kultura znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství. (Nový, I., 1996)

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila 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, E., H., 1989)

Osobně se přikláním k definici podnikové kultury posledního uvedeného autora. Také v odborné literatuře bývá nejčastěji citován tento autor, pokud jde o vymezení základního pojmu podniková kultura. Autorovu koncepci podnikové kultury znázorňuje obrázek 1 .

Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i k životu jednotlivých pracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Jedná se zejména o:

1. Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.

Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje, jistota apod.

2. Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících.

Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost apod.

3. Představy o povaze mezilidských vztahů.

Jde o představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevování emocí, zveřejňování soukromí jedince, apod.

4. Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

Pozorujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici, nebo pragmatické jednání apod.

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek.

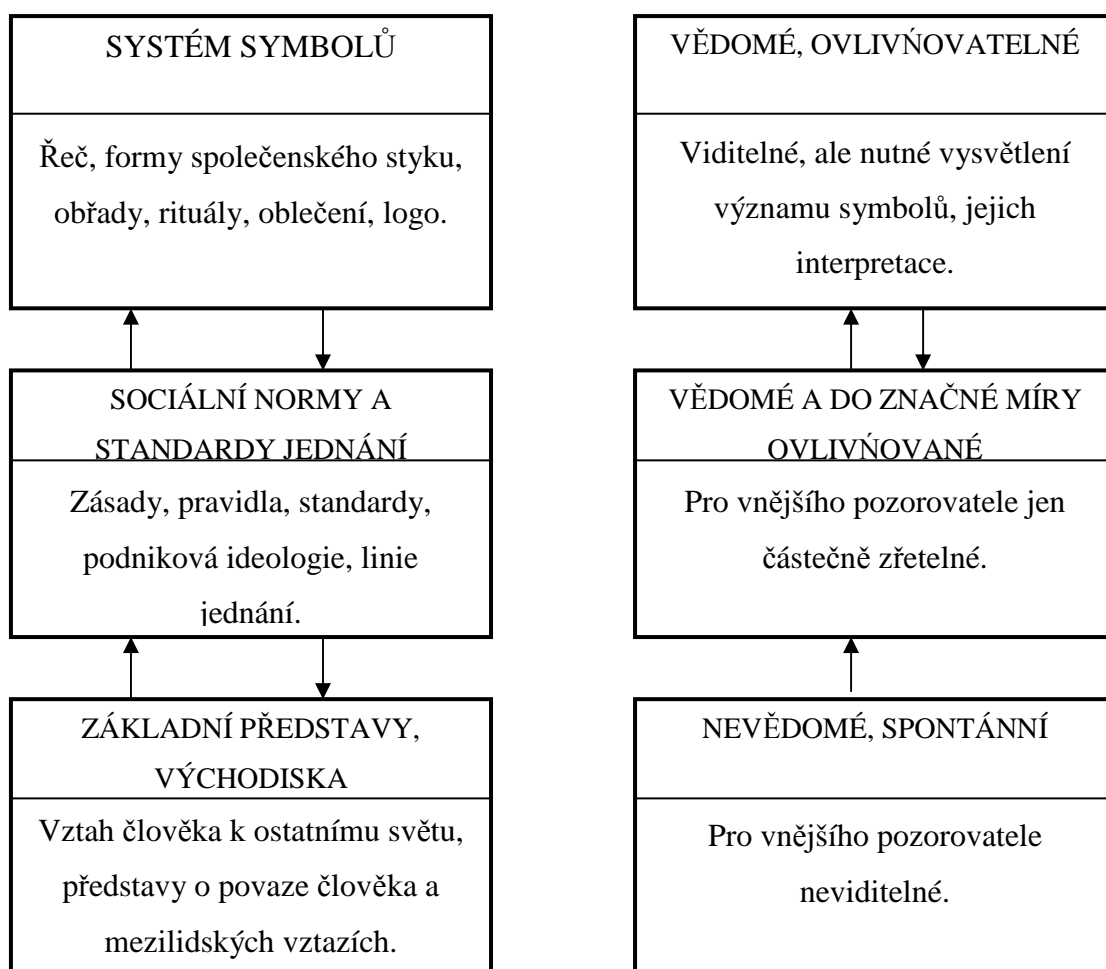
Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem, buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem. Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení

pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

(Schein, E. H., 1989).

Obrázek 1 Podniková kultura a její úrovně (Bedrnová, E., Nový, I., 1994)



2.2. Vznik podnikové kultury

Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném sdílení

vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být :

1. *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.
2. *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 a sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu podmínek úspěchu. (Nový, I., 1996)

Podle Nového (1996) je nutné respektovat tyto podmínky úspěchu:

- a) Musí existovat jasná vize o základních obrysech budoucí existence firmy (velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura,...). Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury.
- b) Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit (organizační kultura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace, ...). Musí být tedy formulována komplexní strategie dosažení podnikových cílů.
- c) Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování a srozumitelně je sdělit zaměstnancům.
Tyto požadavky je třeba radit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, atd.
- d) Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi.

2.3. Význam podnikové kultury

Podle Armstronga (1999) je podniková kultura složkou v realizaci poslání a strategie, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch.

Podniková kultura může působit ve prospěch organizace a to tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat :

- Přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace;
- Usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“;
- Formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

2.4. Funkce podnikové kultury

Pfeifer, Umlaufová (1993) ve své knize zdůrazňují, že vliv firemní kultury se ve svých důsledcích promítá do dvou oblastí. Podniková kultura má 2 základní funkce :

◆ **Vnější** - kterou je :

- *Způsob adaptace firmy na okolní podmínky. Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak pružně a rychle dokáže reagovat na změněnou situaci na trhu.*
- *Tvář firmy, její image. Způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je zvenku vnímána.*

◆ **Vnitřní** – kterou je :

- **Způsob integrace uvnitř firmy.** *Způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec , nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se a odumřou.*
- **Průbojnost strategie firmy.** *Shodná orientace strategie a kultury, neboli situace, kdy vžitá kultura splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost.*

Aby podniková kultura plnila náležitě výše popsané funkce, je nutné využít několika faktorů neboli **sil podporující zdravé působení kultury firmy**. Uvedu jen některé, které Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí:

- ◆ ujasnění měřítek úspěchu;
- ◆ jasná formulace záměrů;
- ◆ užívání společného jazyka;
- ◆ vhodná tvorba prostředků k dosažení cílů.

2.5. Charakteristiky podnikové kultury

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha odlišnými pojetími podnikové kultury. I přesto pro většinu autorů vyplývají společné charakteristiky pro podnikovou kulturu.

Bedrnová, Nový (2004) uvádí ve své knize následující společné charakteristiky :

1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si členové sociálního systému utvářejí, definují a interpretují. Podniková kultura tedy nemůže být vnějšimu pozorovateli snadno srozumitelná.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o

prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.

3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Podniková kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu mechanismů, kterými objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi.
6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Vzor vždy umožňuje a usnadňuje selekci a následnou interpretaci a členové organizace tak získávají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a událostech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak vytváří rámec pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění s podnikem.

2.6. Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nejčastěji jsou však za prvky kultury považovány (Lukášová, Nový, 2004):

- **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje** a dále
- **artefakty materiální povahy a nemateriální povahy**

2.6.1. Základní předpoklady

Jsou to zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé pravdivé, nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě se dá věřit“, (nebo naopak „ lidem ve firmě se nedá věřit“), „ prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné“ („ prostředí je nepoznatelné“).

2.6.2. Hodnoty

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují ve smyslu „ dobrý – špatný “ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace.

Podle většiny autorů představují hodnoty jádro podnikové kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření podnikové kultury.

2.6.3. Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce,...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování norem je členy skupiny „ odměňováno “, nedodržování naopak „ trestáno “.

2.6.4. Postoje

Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah. Objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání závisí na situačních podmínkách.

2.6.5. Artefakty materiální a nemateriální povahy

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a také symboly (např. logo firmy).

2.7. Determinanty podnikové kultury

Při zkoumání podnikové kultury je nutné si uvědomit všechny faktory, které ji ovlivňují. Vše co působí na kulturu, ovlivňuje ji nebo ji předurčuje, nazýváme podnikové kultury.

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika děleními determinantů podnikové kultury. Záleží, na jaká hlediska faktorů dělení se autoři zaměřují.

Determinanty vzniku a změn podnikové kultury dělí Šigut (2004) ve své knize na následující:

Faktory okolního prostředí

1. *Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku* (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, atd.)
2. *Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku* (sociální situace, sociální procesy, kulturní vzorce, atd.).

Základní faktory

1. *Osobní profil řídicích pracovníků* (postup v povolání, služební stáří, ochota k inovacím, ochota učit se, odolnost vůči stresu, atd.).
2. *Rituály a symboly*
 - Způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, vedení porad, způsoby povyšování či uvolňování pracovníků.
 - Chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení (chování telefonistek), reklamace atd.
 - Prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy atd.
 - Institucionalizované rituály a konvence.

3. *Komunikace*

- Vnitřní a vnější komunikace (public relations, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis, atd.).
- Komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu, atd.).

Faktory managementu

1. *Podniková strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie* (výrobní a tržní cíle), *funkcionální strategie* (marketingová strategie, výrobní a logistická strategie, finanční strategie, vzdělávací a sociální strategie) atd.
2. *Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů komunikace* atd.
3. *Řídící systémy* – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systému na vnější a vnitřní podněty atd.

V zásadě lze výše uvedené determinanty podnikové kultury rozdělit tímto způsobem :

1) **podle zdrojů působení na :**

- *Vnitřní vlivy* (základní faktory, faktory managementu) a
- *Vnější vlivy* (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky).

2) **podle možnosti jejich ovlivnění na :**

- *V zásadě ovlivnitelné faktory* (základní faktory, faktory managementu) a
- *Obtížně ovlivnitelné* (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

2.8. Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků.

Důležitá je otázka, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura.

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prosazuje schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. (Bedrnová, Nový, 2004)

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je podle Bedrnové, Nového (2004) nezbytné, aby splňovala následující kritéria :

1) **Jasnost, zřetelnost**

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

2) **Rozšířenost**

Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

3) **Zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Pro výkonnost organizace má silná podniková kultura své výhody i své nevýhody. **Výhody silné podnikové kultury spočívají především v tom, že:**

Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.

Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Pozitivním

důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

Silná kultura usměřňuje chování lidí.

Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Podniková kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků (Lukášová, Nový, 2004).

Výše uvedené výhody silné podnikové kultury jsou výhodami z hlediska organizace a její výkonnosti. Silná podniková kultura má podle autorů také přínosy pro jednotlivce a jeho výkonnost.

Pracovníkům totiž zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků.

Nevýhody silné podnikové kultury

Pokud se jedná o nevýhody silné podnikové kultury, zmiňují autoři především tyto :

- ***Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost*** a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí (zejména signálů disonantních s názory a přesvědčeními příslušníků kultury). Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií (viz. „strategická myopie“)
- ***Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách***, podporuje konformitu.

- ***Silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.***

I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná podniková kultura byla v určité fázi vývoje organizačním přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.

2.9. Typologie podnikové kultury

Již po několik desetiletí je předmětem výzkumného zájmu badatelů v oblasti organizační kultury, vývoj typologií. Význam dosud zkonstruovaných typologií, je dvojitý (Lukášová, Nový (2004) :

- ▶ **teoretický** – typologie mapují typické obsahy podnikové kultury a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti ;
- ▶ **praktický** – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, používaných v poradenské činnosti.

Výše uvedení autoři se pokusili utřídit nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány. Rozlišují 3 základní skupiny typologií podnikové kultury:

1. *Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře*
2. *Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí*
3. *Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace*

Tyto typologie identifikují typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace vnitřního či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje (Lukášová, Nový, 2004).

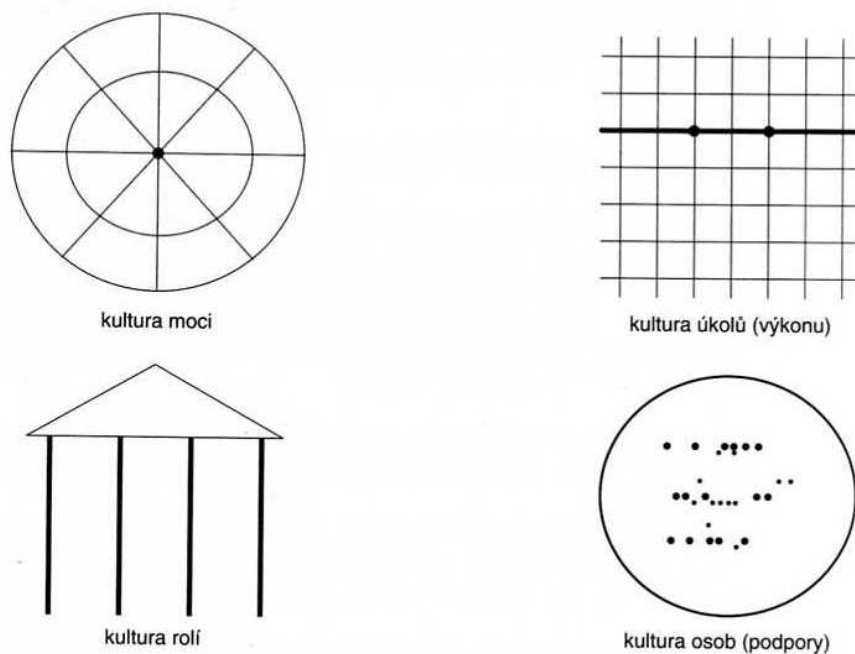
2.9.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Mezi typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře řadí autoři Typologie R. Harrisona a CH.Handyho, dále pak Typologii F. Trompenaarse.

Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Typologie Harrisona byla první typologií podnikové kultury, která byla publikována. Čtyři základní typy, které vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Handy, ten jeho myšlenky rozpracoval a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím piktogramů (Obrázek 2) (Lukášová, Nový , 2004).

Obrázek 2 Schématické znázornění organizačních struktur (Lukášová, Nový, 2004)



Kultura moci – je kulturou organizací, kde dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Kontrola je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců či předvoláním dotyčného pracovníka do „centra“. Kultura moci je poměrně silnou a pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí.

Kultura rolí – je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků určité pozice – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně.

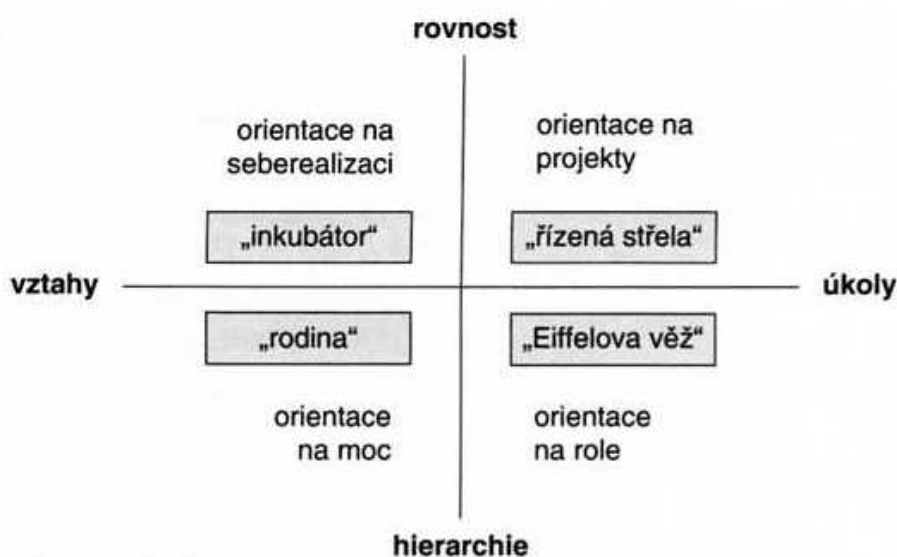
Kultura úkolů – je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí - kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace je rychlost reakce a kreativita. Problémy nastávají tehdy, není-li k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontrolu metod i výsledků.

Kultura osob – u této kultury je středem veškerého dění jednotlivci. Vzniká tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny.

Typologie F. Trompenaarse

Základem této typologie, jak uvádějí Lukášová, Nový (2004) jsou 2 dimenze : **orientace na úkoly** versus **orientace na vztahy** a **hierarchie** versus **rovnost** (Obrázek 3). Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor

Obrázek 3 Typologie organizační struktury podle Trompenaarse (Lukášová, Nový, 2004)



Rodina – tato kultura je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“ stojí v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak vedoucí k respektování je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině.

Eiffelova věž – charakteristickým rysem je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“ jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

Kultura řízené střely – je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Co členové organizace dělají, není předem dáno. Pracovníci musejí sami hledat cestu, využít expertů a informací zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli.

Kultura inkubátoru – je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální.

Menší organizace mají tendenci ke kultuře rodiny a inkubátoru, zatímco větší organizace ke kultuře řízené střelou a Eiffelovy věže, jak uvedli autoři.

2.9.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Z této skupiny typologií jsem vybrala typologii Deala a Kennedyho. Dále jsou v literatuře do této skupiny zahrnovány Typologie R.E. Milese a C.C. Snowa, dále pak Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků a Ansoffova typologie.

Typologie T. E. Deala a A. A. Kenendyho

Tato kultura je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Autoři dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury (Obrázek 4) :

- Kulturu drsných hochů
- Kulturu tvrdé práce
- Kulturu sázky na budoucnost a
- Procesní kulturu

Obrázek 4 Typologie organizační struktury podle T. E. Deela a A. A. Kennedyho
(Lukášová, Nový, 2004)

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Kultura drsných hochů – je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace. Setkat se s nimi můžeme v oblasti kosmetiky, reklamy, ale především v zábavním průmyslu (film, televize).

Kultura tvrdé práce – je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“ (Avon apod.) Důležitou hodnotou kultury je zaměření na zákazníky a jeho potřeby. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam.

Kultura sázky na budoucnost – existuje obvykle ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Jedná se například o letecké či naftařské společnosti, investující do vývoje nových modelů, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, chyby si není možné dovolit.

Procesní kultura – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Protože chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny vytvářejí spíše pozice než samotní lidé. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce pohledu do budoucna.

Výše popsané čtyři typy organizační kultury jsou pouze zjednodušením. Jednomu z uvedených typů však zcela jednoznačně, dle autorů, odpovídá jen minimum firem. Ve skutečnosti se většinou jedná o mix.

2.9.3. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Tyto typologie se zaměřují na vzorec chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (Typologie W.Halla typologie W.Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči vlastní organizaci (Typologie R. Goffeeho a G. Jonese).

2.10. Diagnostika podnikové kultury

K tomu, aby byla o obsahu podnikové kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika podnikové kultury, opřená o kvalitní metodologii. Typickými situacemi, kdy management organizace informaci tohoto druhu potřebuje, jsou například vývoj firemní strategie, řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy atd.(Lukášová, Nový, 2004)

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci.

Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost, jak ve své knize uvádí Šigut (2004).

Při diagnostice podnikové kultury bychom měli hledat odpovědi na následující otázky (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- 1) *Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv?*
- 2) *Jakého je diagnostikovaná kultura typu?*
- 3) *Je diagnostikovaná kultura homogenní či tvoří subkultury?*
- 4) *Jak se projevují většinové představy, přístupy a hodnoty?*

Na otázku jak postupovat při diagnostice podnikové kultury nalezneme v literatuře odpovědi od mnoha autorů. Vybrala jsem Šiguta (2004), který zdůraznil potřebu soustředění se při diagnostice podnikové kultury na tyto postupy :

- Sběr a analýza informací, při které se doporučuje použít různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky.
- Zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální.
- Posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí.
- Diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně.
- Diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přečíst konkrétní firmu.

2.10.1. Metody diagnostiky podnikové kultury

Mnoho badatelů, kteří se zabývali výzkumem podnikové kultury, polemizovalo nad tím, zda při diagnostice podnikové kultury upřednostňovat kvantitativní či kvalitativní metody. V současné době už většina autorů je toho názoru, že každá metoda má své výhody a nevýhody. Z tohoto důvodu je vhodná kombinace obou metod v souladu s cílem a účelem výzkumu.

2.10.1.1. Kvalitativní metody

Nahlízejí na zkoumaný jev z pozice příslušníků kultury. Jsou vhodné tehdy, pokud nemáme o zkoumaném jevu žádné poznatky a pokud to vyžaduje povaha zkoumaného jevu. Je tomu tak zejména tehdy, snažíme-li se porozumět specifickým rysům kultury dané organizace a odhalit obsah vnitřních, málo přístupných a z velké části neuvědomovaných vrstev podnikové kultury. Také chceme-li získat detailní informaci o obsahu podnikové kultury a porozumět souvislostem. Základními kvalitativními metodami jsou pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů (Lukášová, Nový, 2004).

Pozorování

Klade na pozorovatele značné nároky, neboť musí mít dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat všechno podstatné a aby všechno adekvátně zaznamenal. Může být prováděno buď jako pozorování zúčastněné, kdy výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje. Pozorovatel obvykle zaznamenává chronologicky všechno, co sleduje. Nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel (např. pravidelně navštěvuje porady). Lze při něm využívat technických pomůcek, např. magnetofonu či videokamery. Především videozáznam je výhodný v tom, že zamezuje ztrátě informací a může být analyzován více lidmi. To zvyšuje objektivnost analýzy a interpretace.

Hloubkový rozhovor

Je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel má připraveny otázky, spíše tématické bloky, v jejichž rámci klade volné otázky a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného.

Skupinový rozhovor

Podobně jako rozhovor hloubkový mívá rovněž předem připravený rámcový scénář, v jehož rámci klade moderátor otázky. Ve skupině se navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny. Skupinový rozhovor bývá využíván častěji než hloubkový, je však náročný na organizaci, moderaci i na kvalitu záznamu. Analyzuje se nejen, co bylo řečeno, ale také jak to bylo řečeno, jaký vývoj měla diskuse atd.

Analýza dokumentů

Dokumenty, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky podnikové kultury, jsou nejrůznější psané záznamy, uchovávané v organizaci (výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy hodnotících pohovorů,...). Cílem analýzy může být získání určitých informací, zahrnutých v dokumentech, či hlubší analýza spojená se snahou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány.

Kromě výše uvedených metod, je často využíváno i **metod projektivních**. Tyto metody jsou založeny na tom, že je respondentovi předložen podnět (popis situace, obrázek, začátek věty, kterou je třeba dokončit atd.), který jej přinutí k interpretaci (situace, obrázku, věty,...), založené na jeho vlastním kulturním vnímání a citění.

2.10.1.2. Kvantitativní metody

Jak výše zmiňovaní autoři uvádějí, dvěma základními technikami sběru dat, uplatňovanými v rámci kvantitativní výzkumné metodologie, jsou **pozorování a dotazování**. Dotazování může být ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník). Na rozdíl od výzkumu kvalitativního jsou uvedené metody užívány ve standardizované podobě. To znamená, že pro získání odpovědí respondentů jsou užívány striktně jednotné podněty a odpovědi jsou omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

Pozorování a strukturované rozhovory jsou pro kvantitativně založenou diagnostiku málo efektivními metodami. Vhodné jsou tehdy, je-li studována pouze určitá subkultura (např. subkultura vrcholových manažerů) a kdy je zkoumaný soubor málo početný. U velkých vzorků jsou většinou užívány dotazníky, které představují nejméně nákladnou metodu.

2.11. Změna podnikové kultury

Podnikatelské prostředí se neustále mění a proto musí vrcholoví manažeři neustále přemýšlet nad tím, jak úspěšně řídit své podniky, jak budovat a měnit podnikové strategie a jak řídit proces změn.

Podle Šiguta (2004) je důležité klást si otázku: Proč měnit podnikovou kulturu?

Vybrala jsem několik okolností, které jsou spojené s úvahami o změně podnikové kultury:

- *Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí.*
- *Dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů).*
- *Podnik přechází z jedné vývojové etapy do další.*
- *Dochází k řádové změně velikosti podniku.*

Podle zmíněného autora je před zahájením procesu změn podnikové kultury nutno:

- *Analyzovat a zhodnotit stávající podnikovou kulturu.*
- *Formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu.*
- *Konfrontovat stávající (vžitou) podnikovou kulturu se strategicky potřebnou a provést odhad možných rizik.*
- *Určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny.*

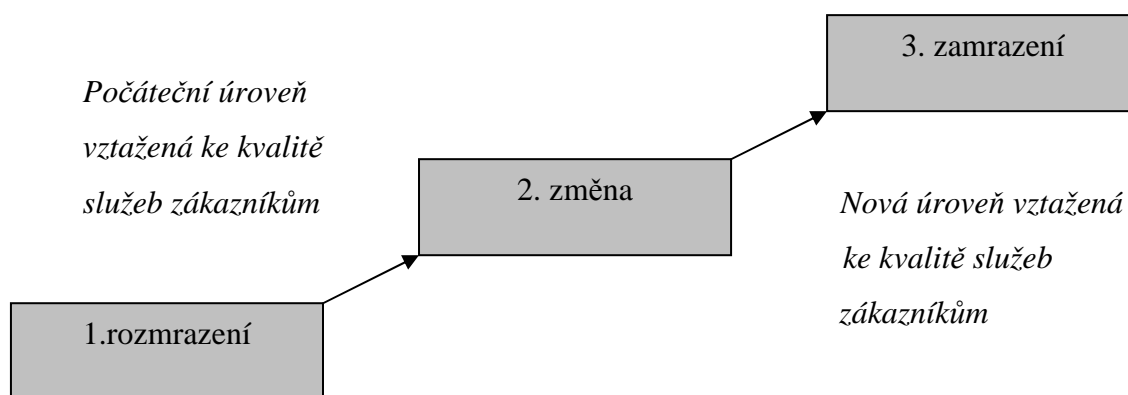
Důležité je odpovědět si na otázku **Co se rozumí změnou podnikové kultury?** (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

1. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. Výchozím stavem je situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
2. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.

3. Dosázení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Proces změny podnikové kultury může být vyjádřen různými schématickými modely. V odborné literatuře se vyskytuje několik modelů změny podnikové kultury. Například model změny podnikové kultury podle Schwartze a Davise. Nebo dále Lewin vytvořil tříetapový model změny podnikové kultury (Obrázek 5), který byl rozpracován E.E. Scheinem (Šigut, 2004).

Obrázek 5 Tříetapový model změny podnikové kultury podle Scheina (Šigut, 2004)



1. etapa – **rozmrazení** (zavedení postojů a zásad)
2. etapa – **zavedení změny** (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojení v praxi)
3. etapa – **zamrazení** (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů)

2.12. Nástroje změny podnikové kultury

Nástroje změny podnikové kultury lze dle Pfeifera, Umlaufové (1993) rozdělit na:

■ Přímé nástroje

Je pro ně charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření, rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší. To však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých.

Patří mezi ně například:

- projekty změn kultury firmy,
- tvorba pracovního prostředí,
- změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace),
- změny v organizační struktuře.

■ Nepřímé nástroje

Počítají s tím, že se jejich vliv projevuje zprostředkovaně. Obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty.

Mezi ně můžeme zařadit například:

- jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost),
- vedení spolupracovníků,
- použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy a bulletiny, nástěnky, video),
- šíření rituálů a historek.

Pokud podniky nevěnují pozornost vývoji a změně podnikové kultury v souladu s proměnou celého podnikatelského prostředí, stává se závažnou překážkou ve vývoji firmy jak v procesu učení se, tak v procesu adaptace vnějšímu prostředí (Schein, 1999).

Tuto skutečnost potvrzuje mnoho autorů zejména při výčtu důvodů pro změny kultury organizace. Například podle Armstronga (1995) je její změna žádoucí zejména :

- pokud je podnik průměrný až horší,
- jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
- jestliže má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností,
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí.

3. Metodika

Cíl bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracování metodiky diagnózy podnikové kultury a jejího ověření ve vybraném podniku za účelem návrhu programu řízení změn podnikové kultury.

Díličními cíli bylo zjištění, k jakému typu kultury firmy podle výrazného determinantu se daný podnik přibližuje, popsání dané podnikové kultury, její prvky a souvislosti.

Tato diagnostika zahrnovala i hledání odpovědí na otázky jako např. jakého typu je daná kultura, zda je tato kultura homogenní, či tvoří subkultury atd.

Pozornost byla věnována oblastem, které mají značnou poznávací hodnotu. Jednalo se například o identifikaci zaměstnanců s firmou, informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku, vztah k nadřízenému, strach a obavy v podniku, vztahy a atmosféra na pracovišti či motivace. Definování některých problémů proběhlo za pomoci odborné literatury.

Výběr podniku

Pro svou práci jsem si zvolila firmu LARM, a. s., sídlící nedaleko Netolic. Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem optoelektronických inkrementálních a absolutních snímačů typu IRC, MSL a ARC pro měření vzájemné polohy, délek, úhlu natočení a počtu otáček, které nachází uplatnění především v oblasti průmyslové automatizace.

Zdroje informací

Na začátku mé práce jsem po prostudování odborné literatury týkající se podnikové kultury vytvořila stručný teoretický přehled. Obsahem teoretického přehledu je, co je podniková kultura, jak vzniká, jaký je její význam, funkce, prvky, determinanty, výhody a nevýhody, typologie, diagnostika a změna podnikové kultury.

Nezbytné informace pro analýzu podnikové kultury firmy LARM, a.s. jsem získala na základě vyhodnocení dotazníků, vlastního pozorování, pohybu ve firmě a v neposlední řadě z rozhovorů se zaměstnanci.

Před sestavením dotazníku bylo nutné rozmyslet si, jaké otázky by nejlépe zmapovaly a co nejlepším způsobem zakreslily dané skutečnosti. Otázky jsem volila jak strukturované, tak polostrukturované, otázky ve slovní škále a také jsem zařadila jednu otázku, kde měl respondent možnost zvolit i více odpovědí.

Úvod dotazníku obsahoval stručnou charakteristiku podnikové kultury a to z důvodu lepšího pochopení problému. Dále jsem respondenty ujistila o anonymitě při vyhodnocování dotazníků. V závěru dotazníku nechybělo poděkování respondentům za jejich čas a trpělivost při vyplňování dotazníku, mé jméno a název univerzity.

Distribuci dotazníků jsem přenechala na vedení firmy. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům, kterých je ve firmě celkem 130. Návratnost byla 55% (71 dotazníků).

Hlavní oblasti podnikové kultury, na které jsem se v dotazníku zaměřila, byly tyto :

- Identifikace respondentů
- Informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku
- Strach a obavy v podniku
- Vztah k nadřízenému
- Motivace
- Identifikace zaměstnanců s podnikem

Vedení podniku mi umožnilo prostudovat řadu dokumentů a materiálů, navštívit podnik kdykoliv jsem potřebovala a v neposlední řadě mi poskytovalo mnohé informace nutné k dokreslení skutečností získaných z dotazníkového šetření.

4. Profil firmy

Společnost LARM je akciová společnost se sídlem na Triumfu, nedaleko Netolic. V současné době zaměstnává celkem 130 zaměstnanců. 90 lidí je zaměstnáno ve výrobě, 30 ve správě a 10 se věnuje kontrole.

Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem optoelektronických inkrementálních a absolutních snímačů typu IRC, MSL a ARC pro měření vzájemné polohy, délek, úhlu natočení a počtu otáček, které nachází uplatnění především v oblasti průmyslové automatizace. Dále pak nabízí možnost výroby frézovaných a soustružených dílců na strojích s CNC řízením podle výkresové dokumentace předané zákazníkem nebo ji může po dohodě zpracovat. Společnost je schopna zajistit u svých kooperačních partnerů výrobu a dodávky odlitků nebo výkovků. Dále zajišťuje v kooperaci požadované povrchové úpravy jako je například eloxování, zinkování, chromování, niklování, tepelné zušlechťení a lakování komaxitem, nebo ve vlastní lakovně stříkání syntetických a silikonových barev s vypalovací teplotou do 230° C.

V oblasti mechanických montáží nabízí společnost LARM montáže jemné mechaniky nebo montáže jednotlivých mechanických prvků do sestav podle předané výrobní dokumentace.

V oblasti řízení procesu kvality společnost zavedla a používá mezinárodně uznávaný certifikát dle DIN ISO9001:2000, který definuje cíle jakosti, které zohledňují rostoucí požadavky na úroveň zaváděných technologií, technických parametrů, požadavků na spolehlivost a v konečném důsledku dosažení vyšších užitných vlastností dodávaných výrobků.

Vznik a stručný vývoj společnosti

Rozvoj průmyslové výroby je spojen s rokem 1977, kdy došlo k rozhodnutí FMSEP k založení pobočného závodu národního podniku ZPA Jinonice. Předmětem výroby se staly přístroje nízkotlakého pneumatického regulačního systému pro automatické řízení průmyslových procesů.

V roce 1981 došlo ke sloučení se ZPA Košíře, pozdějším Křižíkem a v této souvislosti došlo k postupnému rozšíření výrobního programu o výrobu optoelektronických snímačů polohy pod typovým označením IRC. Tyto snímače nachází hlavní uplatnění v oblasti výroby číslicově řízených obráběcích strojů, textilních strojů a robotizovaných pracovišť.

V souvislosti s přestavbou hospodářské struktury došlo 31.12. 1990 k založení státního podniku LARM Netolice, který do sebe začlenil závod Netolice a vývojově - výrobní oddělení v Praze. Hlavním důvodem pro založení samostatného podniku byl ustálený sortiment výrobků a dále snaha o zajištění těsnějšího vztahu se zákazníkem.

V souladu s probíhající ekonomickou reformou a připravovanou velkou privatizací došlo 1.5. 1992 k založení akciové společnosti. K poslední změně v organizačním uspořádání společnosti došlo k 31.12. 1993. Tato změna byla vynucena skutečností, že pražská část LARMu byla umístěna v pronajatých prostorech, které byly předmětem restitučního řízení. Tato vynucená změna s sebou nepřinesla žádné změny v rozvojových plánech společnosti a naopak lze konstatovat, že přispěla k lepší koncentraci výroby v rámci celé společnosti.

Organizační struktura

Pro podnik je typická funkcionální organizační struktura. V rámci této struktury jsou pracovníci seskupováni do útvarů podle podobných úkolů, kvalifikace a aktivit. Za výhody této organizační struktury bývá považován rychlejší nárůst vědomostí či dovedností. Naopak k nevýhodám je řazena problematická komunikace mezi odděleními a pomalejší rozhodování.

Společnost je rozdělena do 3 úseků a to výrobně technického, ekonomického a úseku ředitele. Jelikož je podnik akciovou společností, vrcholným orgánem je valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Řediteli a.s. jsou podřízeny výše uvedené úseky.

5. Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.1. Identifikace respondentů

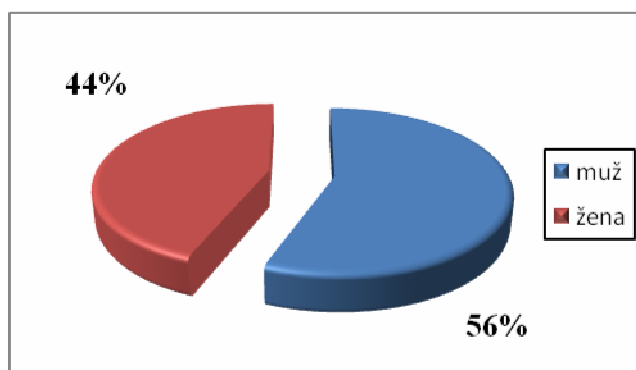
Mezi otázky, které spadají do okruhu identifikace respondentů jsem zařadila otázky, týkající se osobních údajů respondenta, jako je pohlaví, jeho nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice, kterou v podniku respondent zastává.

Ze 130-ti rozdaných dotazníků byla návratnost nižší a to pouze 71 dotazníků (55%). Respondenty, kteří dotazník odevzdali, tvořilo 40 mužů a 31 žen (Tabulka 1, Graf 1).

Tabulka 1 Pohlaví zaměstnanců LARM, a.s.

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
muž	40	56,34%
žena	31	43,66%

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců LARM, a.s.

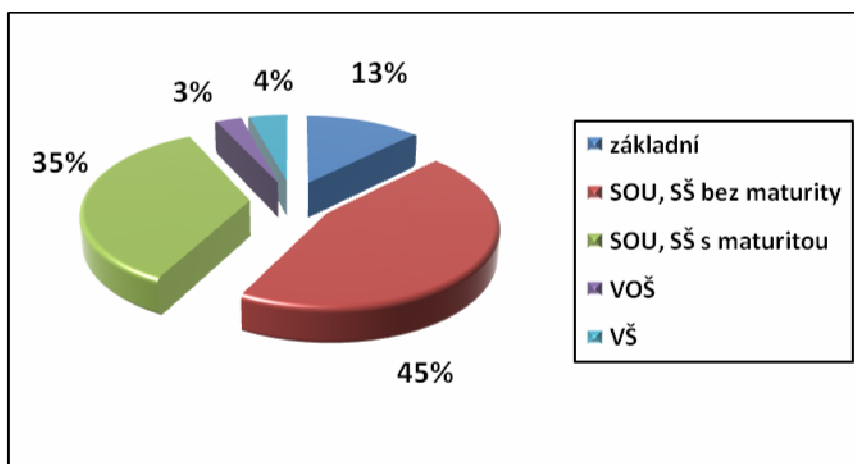


Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je různorodé. Nejvíce se objevovalo vzdělání SOU nebo SŠ a to bez maturity. O něco méně respondentů vystudovalo SOU a SŠ s maturitou, 9 respondentů má základní vzdělání a pouze minimum respondentů vystudovalo VOŠ, či má vysokoškolské vzdělání (Tabulka 2, Graf 2).

Tabulka 2 Nejvyšší dosažené vzdělání

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Základní	9	12,68 %
SOU, SŠ bez maturity	32	45,07 %
SOU, SŠ s maturitou	25	35,21 %
VOŠ	2	2,82 %
VŠ	3	4,22 %

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání

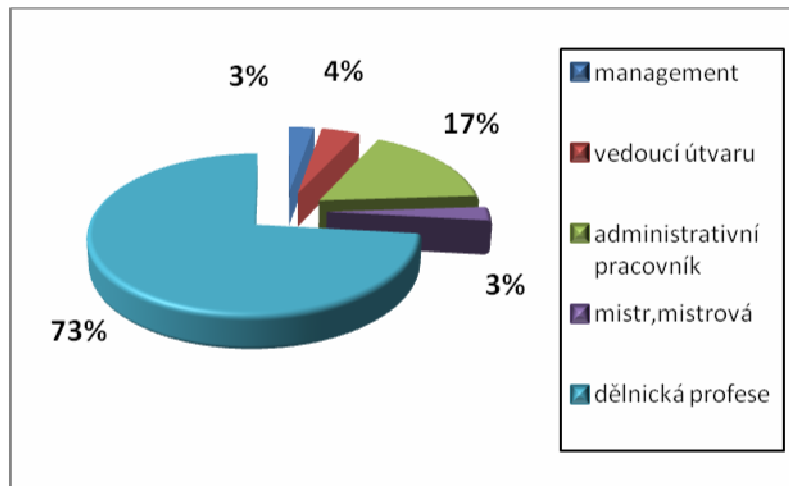


Z respondentů odpovídalo nejvíce zaměstnanců dělnické profese, kterých je také ve společnosti zaměstnáno nejvíce. Ve správě pracuje o něco méně zaměstnanců, patří sem management, vedoucí útvarů (výrobně-technického a ekonomického), administrativní pracovníci a mistr(ová) (Tabulka 3, Graf 3).

Tabulka 3 Pracovní pozice v podniku

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Management	2	2,82 %
Vedoucí útvaru	3	4,23 %
Administrativní pracovník	12	16,90 %
Mistr, mistrová	2	2,82 %
Dělnická profese	52	73,23 %

Graf 3 Pracovní pozice v podniku



5.2. Informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku

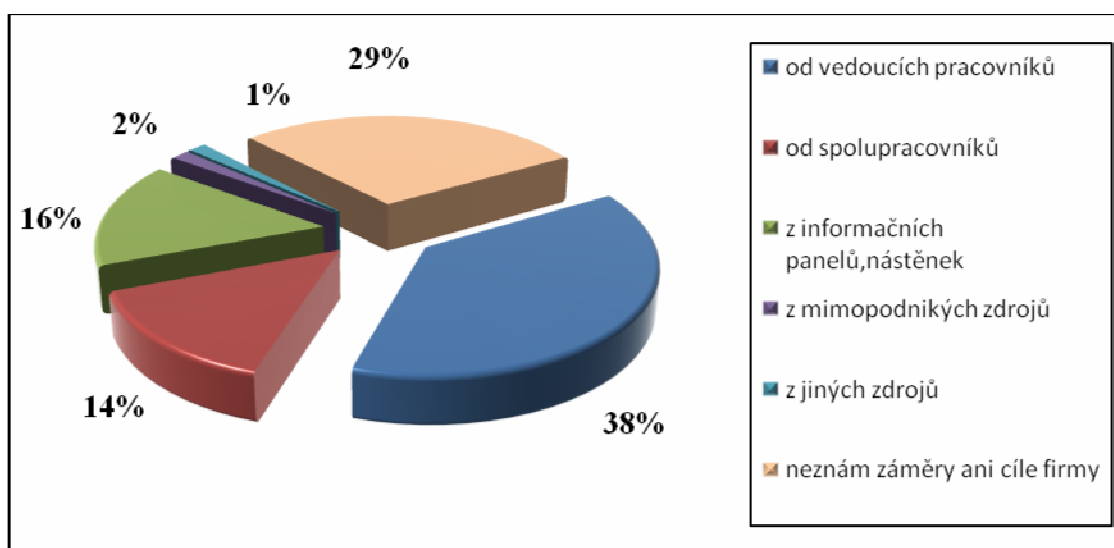
V této oblasti podnikové kultury bylo záměrem získat informace o tom, zda zaměstnanci znají záměry a cíle svého podniku, jakých prostředků určených ke komunikaci je v podniku využíváno, jak je v podniku přistupováno k novým nápadům, podnětům či myšlenkám ze strany zaměstnanců a nadřízených, kde vidí zaměstnanci zásadní problém v komunikaci nebo také, zda vždy dostávají jasné instrukce a pokyny od svých nadřízených. Dále jsem se zaměřila na existenci neformálních a formálních mimopracovních setkání pracovníků ať už všech pracovníků, či v rámci jednotlivých skupin a oddělení nebo pracovníků různých skupin. V neposlední řadě jsem chtěla zjistit, zda a mezi kým ve firmě kolují dohady a fámy.

Informovanost zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti je nejvyšší ve skupině vedoucích pracovníků. Většina zaměstnanců však záměry ani cíle společnosti nezná. Hlavním důvodem, proč většina zaměstnanců není seznámena se záměry ani cíli společnosti je drtivá konkurence v oboru. Společnost se tímto snaží chránit nejenom sebe, ale i své zaměstnance. Dostupné informace získají zaměstnanci od svých vedoucích pracovníků či z informačních panelů a nástěnek. Ti, kteří těchto možností nevyužívají se dozvídají informace od svých spolupracovníků (Tabulka 4, Graf 4).

Tabulka 4 **Informace o záměrech a cílech firmy**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Od vedoucích pracovníků	28	38,44%
Od spolupracovníků	10	14,07%
Z informačních panelů, nástěnek	11	15,49%
Z mimopodnikových zdrojů	1	1,41%
Z jiných zdrojů	1	1,41%
Neznám záměry ani cíle podniku	20	28,17%

Graf 4 **Informace o záměrech a cílech firmy**

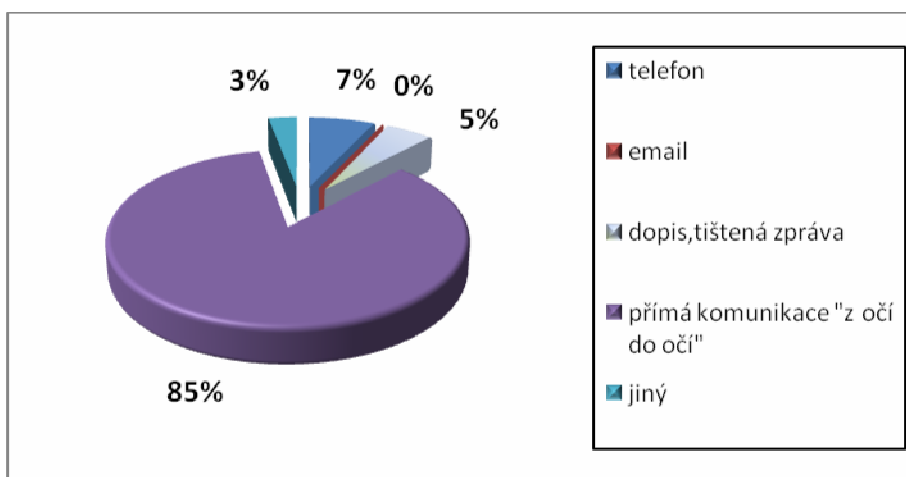


Ve společnosti se každý týden koná porada, které se účastní ředitel společnosti spolu s vedoucími jednotlivých útvarů. Na poradě jsou projednávány jednotlivé úkoly, které byly zadány. Zjišťuje se, zda byly splněny či ne. Pokud ne, stanovuje se do kdy musí být dané úkoly splněny. Jednotliví vedoucí útvarů následně zadají úkoly nebo jejich dokončení zaměstnancům, případně s nimi vše konzultují. Z tohoto důvodu je ve firmě směrem k podřízeným využívána přímá komunikace „z očí do očí“, jak vypovídá z výsledků šetření. Podstatně méně je využívána komunikace prostřednictvím telefonu, dopisu či tištěné zprávy. Využití této komunikace uvedli především THP. Pouze v ojedinělých případech bývá využito ke komunikaci prostředků, jako je například nástěnka, kde zaměstnanci mohou nalézt potřebné informace (Tabulka 5, Graf 5).

Tabulka 5 Využití prostředků komunikace směrem k podřízeným

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Telefon	6	8,45%
Email	-	-
Dopis, tištěná zpráva	6	8,45%
Přímá komunikace „z očí do očí“	57	80,28%
Jiný	2	2,82%

Graf 5 Využití prostředků komunikace směrem k podřízeným



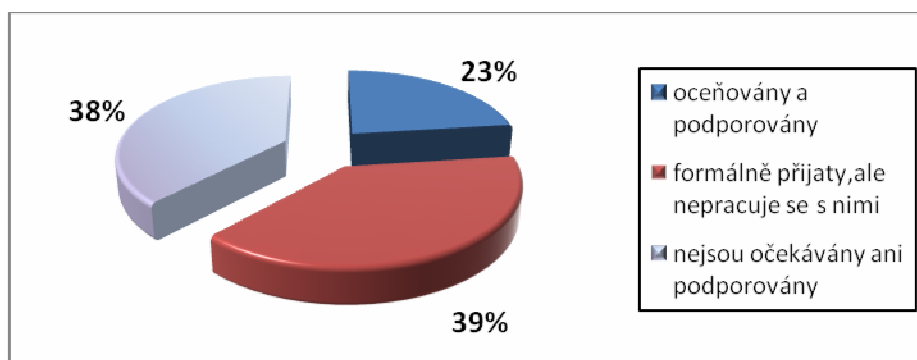
Pro možné názory, nápady či připomínky zaměstnanců společnosti je ve vstupní hale firmy umístěna schránka, kam mohou zaměstnanci vhazovat případné návrhy, zlepšení či připomínky. Ty mohou, ale také nemusí být anonymní.

I přes tuto možnost, negativní přístup k novým nápadům, podnětům případně myšlenkám pociťuje zhruba 38% dotázaných. Jsou toho názoru, že jejich nápady, podněty nebo myšlenky nejsou ve společnosti očekávány ani podporovány. O formálním přijetí nových nápadů, podnětů či myšlenek avšak bez jejich dalšího využití, je přesvědčeno 39% dotázaných. Podporu a oceňování nových nápadů uvedlo zhruba 23 % dotázaných (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6 **Přístup k novým nápadům, podnětům a myšlenkám**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Oceňovány a podporovány	16	22,54%
Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	28	39,43%
Nejsou očekávány ani podporovány	27	38,03%

Graf 6 **Přístup k novým nápadům, podnětům a myšlenkám**

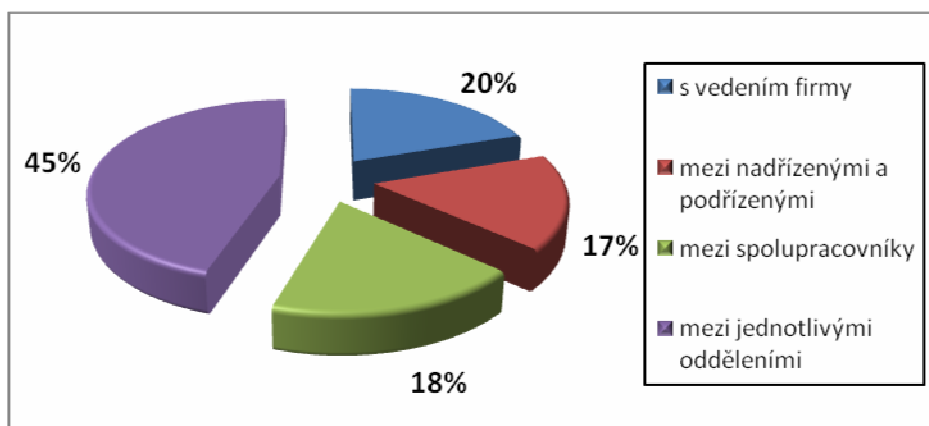


Největší problém v komunikaci vidí většina zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními a to zhruba 45% dotázaných. Problémy v komunikaci jsou však i s vedením firmy, mezi nadřízenými a podřízenými a jinak tomu není ani mezi spolupracovníky (Tabulka 7, Graf 7).

Tabulka 7 **Problémy v komunikaci**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
S vedením firmy	14	19,72%
Mezi nadřízenými a podřízenými	12	16,90%
Mezi spolupracovníky	13	18,31%
Mezi jednotlivými odděleními	32	45,07%

Graf 7 Problémy v komunikaci

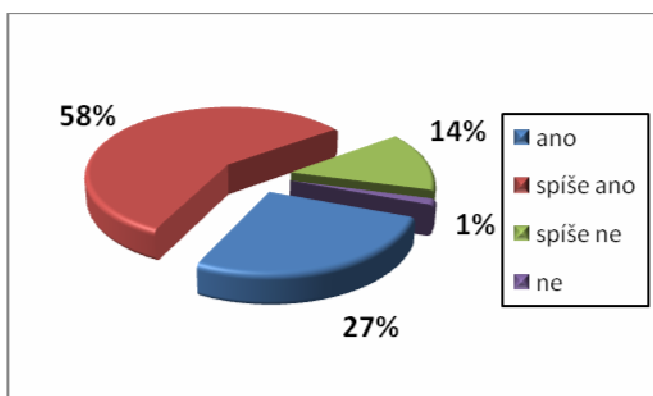


K tomu, aby zaměstnanci vykonávali práci tak jak je potřeba, je důležité, aby vždy dostávali jasné instrukce a pokyny od svých nadřízených. Více než polovina dotázaných (58%) je spíše spokojena s přístupem nadřízených co se týče pokynů a instrukcí. Necelých 27% dotázaných je zcela spokojena, ale objevují se i nespokojení zaměstnanci a ti tvoří 15% dotázaných. Pokud bych měla zhodnotit, zda zaměstnanci dostávají jasné instrukce a pokyny od svých zaměstnanců, přikláněla bych se spíše ke kladnému zhodnocení, dostávají (Tabulka 8, Graf 8).

Tabulka 8 Jasně instrukce a pokyny od nadřízených

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano	19	26,76%
Spíše ano	41	57,75%
Spíše ne	10	14,08%
Ne	1	1,41%

Graf 8 Jasně instrukce a pokyny od nadřízených

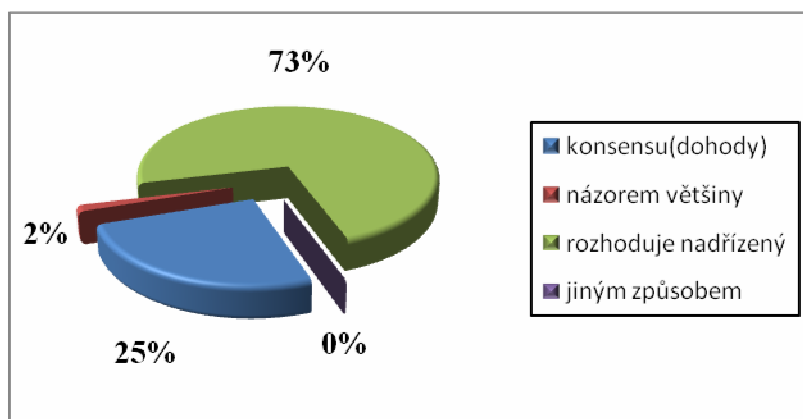


Pokud se na pracovišti vyskytne nějaký problém, je vždy důležité tento problém co nejrychleji vyřešit nebo alespoň stanovit možná řešení jak tento problém co nejdříve odstranit. Výsledky šetření vypovídají o tom, že ve firmě bývá tento problém většinou ponechán na nadřízeném, tudíž on sám rozhoduje, jak bude problém vyřešen. Není tomu tak vždy, jsou i situace kdy je pracovní problém vyřešen dohodou (Tabulka 9, Graf 9).

Tabulka 9 Řešení pracovních problémů

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Dohodou (konsensu)	18	25,35%
Názorem většiny	1	1,41%
Rozhoduje nadřízený	52	73,23%
Jiným způsobem	-	-

Graf 9 Řešení pracovních problémů

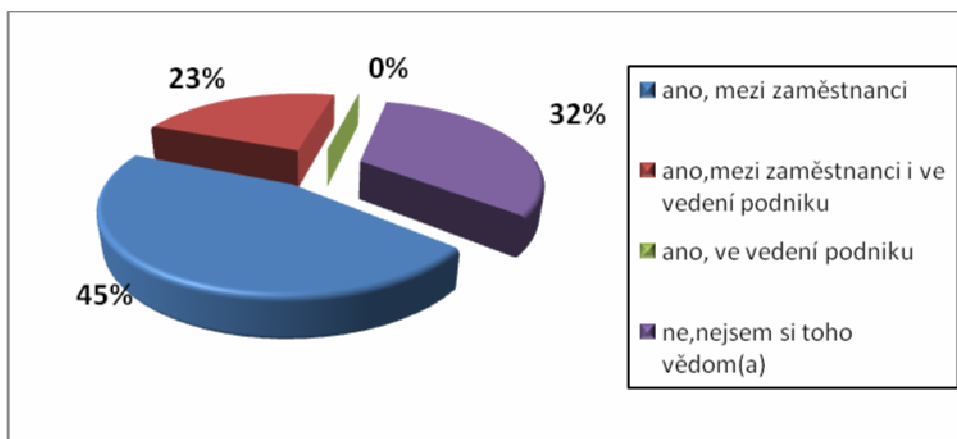


Není snad společnost, kde by nekolovaly dohady a fámy. Jinak tomu není ani ve společnosti LARM, kde fámy kolují hlavně mezi zaměstnanci a to dle názoru 45% dotázaných. Oproti tomu necelých 33% dotázaných si není vědoma toho, že by nějaké fámy kolovaly. Že fámy kolují mezi zaměstnanci i ve vedení podniku si myslí 23% dotázaných (Tabulka 10, Graf 10). Podle mého názoru se nedá nijak zabránit tomu, aby ve firmě fámy kolovaly. Naopak si myslím, že by se toho mnohdy dalo využít.

Tabulka 10 **Dohady a fámy ve firmě**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano, mezi zaměstnanci	32	45,07%
Ano, mezi zaměstnanci i ve vedení podniku	16	22,54%
Ano, ve vedení podniku	-	-
Ne, nejsem si toho vědom(a)	23	32,39%

Graf 10 **Dohady a fámy ve firmě**

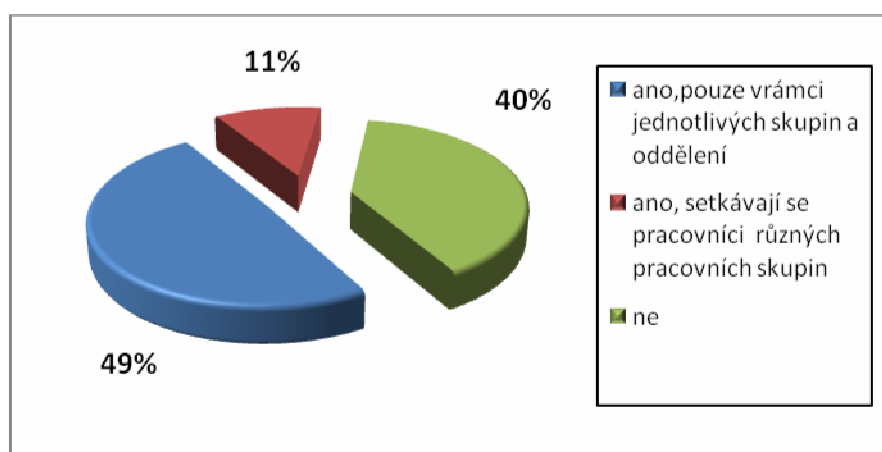


V rámci udržení přátelských pracovních vztahů se zaměstnanci společností čas od času setkávají na neformálních mimopracovních setkání. Pokusila jsem se zjistit, zda tomu tak je i ve společnosti LARM. 60% dotázaných potvrdilo, že se účastní neformálních mimopracovních setkání a to buď v rámci jednotlivých skupin a oddělení nebo se setkávají pracovníci různých pracovních skupin. Některé skupiny zaměstnanců se pravidelně setkávají 1x měsíčně. Ve společnosti jsou samozřejmě i lidé, kteří se těchto setkání neúčastní nebo vůbec nevědí, že by se nějaká tato setkání konala, podle 39% dotázaných (Tabulka 11, Graf 11).

Tabulka 11 **Neformální mimopracovní setkání pracovníků**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano, pouze v rámci jednotlivých skupin a oddělení	35	49,3
Ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin	8	11,2
Ne	28	39,4

Graf 11 Neformální mimopracovní setkání pracovníků

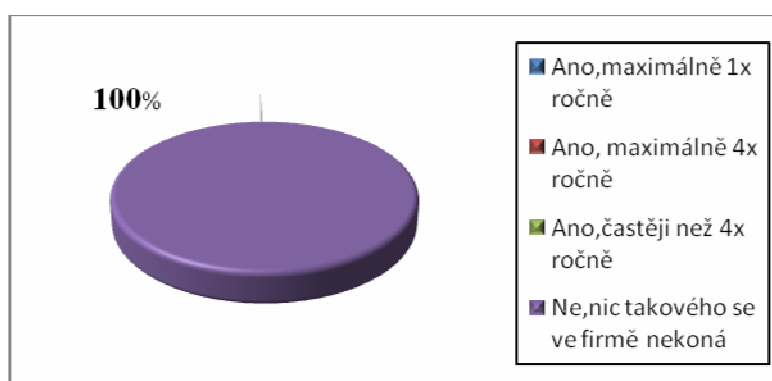


Ve firmě není zvykem pořádat takzvaná mimopracovní setkání, která se u jiných firem provádí například u příležitosti ukončení roku, či jiné významné akce. Považuji to za chybu, protože se domnívám, že na takovýchto akcích dochází ke zlepšení přátelských vztahů mezi jednotlivými pracovníky a může zde i docházet ke komunikaci mezi vedoucími pracovníky a pracovníky z výrobního sektoru. I tato komunikace je velmi důležitá pro zachování dobré podnikové kultury.

Tabulka 12 Mimopracovní setkání všech pracovníků

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano, maximálně 1x ročně	-	-
Ano, maximálně 4x ročně	-	-
Ano, častěji než 4x ročně	-	-
Ne, nic takového se ve firmě nekoná	71	100%

Graf 12 Mimopracovní setkání všech pracovníků



5.3. Strach a obavy v podniku

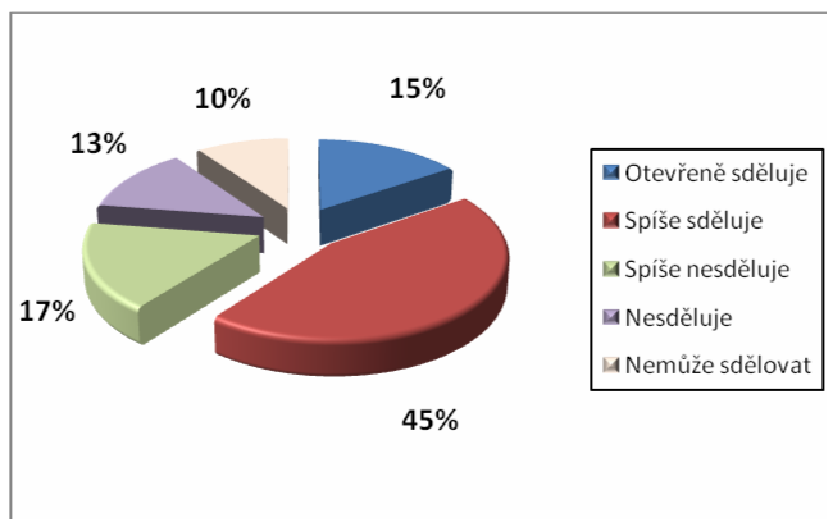
Oblast otázek s názvem Strach a obavy v podniku zahrnuje pouze 2 otázky. Hlavním cílem bylo zjistit, jak sdílí jsou zaměstnanci, pokud se vyskytne nějaký pracovní problém nebo situace, kterou by bylo potřeba řešit a zda vůbec mají možnost sdělit svůj názor. Zvolila jsem opět odpovědi typu škála. Dále jsem se zajímala o to, zda zaměstnanci pociťují strach či mají obavy z možného zániku společnosti.

Pokud se někde vyskytne nějaký problém, ať už na pracovišti nebo ve společnosti, je velmi důležité, aby zaměstnanci sdělovali své názory na tyto problémy. Zaměstnanci si však mnohdy neuvědomují, že i jejich názor či připomínka by mohla pomoci k vyřešení problému či zlepšení situace, která nastala. Z výsledku šetření vyplývá, že ve firmě zaměstnanci (60%) sdělují nebo spíše sdělují své názory na problémy. 20% dotázaných svůj názor na pracovní problémy nesdělují, což považují za chybné, jak už jsem zmínila výše. Pouze 10% dotázaných má pocit, že své názory nemůže sdělovat (Tabulka 13, Graf 13).

Tabulka 13 **Názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Otevřeně sděluje	11	15,49%
Spíše sděluje	32	45,07%
Spíše nesdělují	12	16,90%
Nesdělují	9	12,68%
Nemůže sdělovat	7	9,86%

Graf 13 **Názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti**

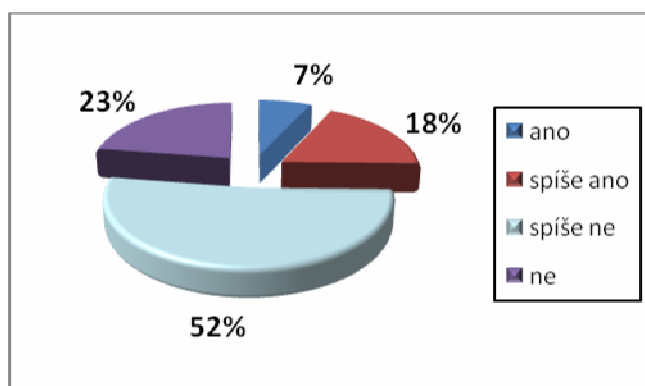


Z průzkumu je patrné, že 3/4 dotazovaných nemá o budoucnost firmy obavy a tudíž se ani neobávají ztráty pracovního místa. Z celkového počtu uvádí 18,31%, že ze zániku společnosti obavy spíše má a 7,04%, že obavy má (Tabulka 14, Graf 14). Osobně si myslím, že takto odpovídaly starší generace pracovníků, kteří mají pár let před odchodem do důchodu a hledali by nové pracovní místo obtížněji. Jiná možnost, kvůli které by někteří mohli mít pocitu obav z možného zániku společnosti by mohla být špatná informovanost zaměstnanců o hospodaření firmy.

Tabulka 14 **Obavy ze zániku společnosti**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano	5	7,04%
Spíše ano	13	18,31%
Spíše ne	37	52,11%
Ne	16	22,54%

Graf 14 Obavy ze zániku společnosti



5.4. Vztah k nadřízenému

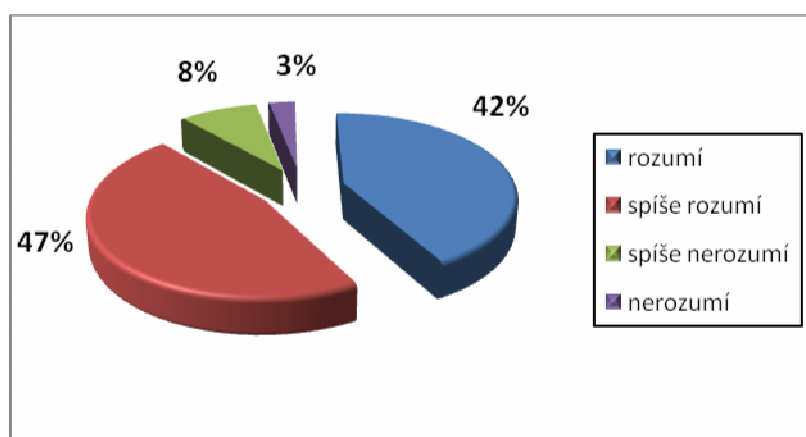
Do oblasti Vztah k nadřízenému jsem zařadila pouze jednu otázku a to jaký vztah mají zaměstnanci k nadřízenému. Chtěla jsem se dozvědět, jak si zaměstnanci rozumí se svým nadřízeným. Odpovědi jsem opět zvolila škálovité.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zhruba 43 % dotazovaných si s nadřízenými pracovníky velmi dobře rozumí, celých 47 % hodnotilo vztah k nadřízenému spíše kladně. Zbývající pracovníci uvedli, že si s vedoucími pracovníky spíše nerozumí, nebo nerozumí vůbec (Tabulka 15, Graf 15). V tomto případě se může jednat pouze o osobní nesympatie. Celkově si myslím, že ve firmě vládne dobré pracovní prostředí, které se kladně promítá na pracovní efektivitě zaměstnanců.

Tabulka 15 **Zaměstnanec a nadřízený**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Rozumí si	30	42,25%
Spíše rozumí	33	46,48%
Spíše nerozumí	6	8,45%
Nerozumí	2	2,82%

Graf 15 Zaměstnanec a nadřízený



5.5. Atmosféra a vztahy na pracovišti

Do této oblasti jsem zařadila otázky, které se týkají toho, zda a jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím ve firmě, jaké vztahy mají jednotliví zaměstnanci mezi sebou, jaká atmosféra panuje ve společnosti a také to, zda ve společnosti dochází ke konfliktům.

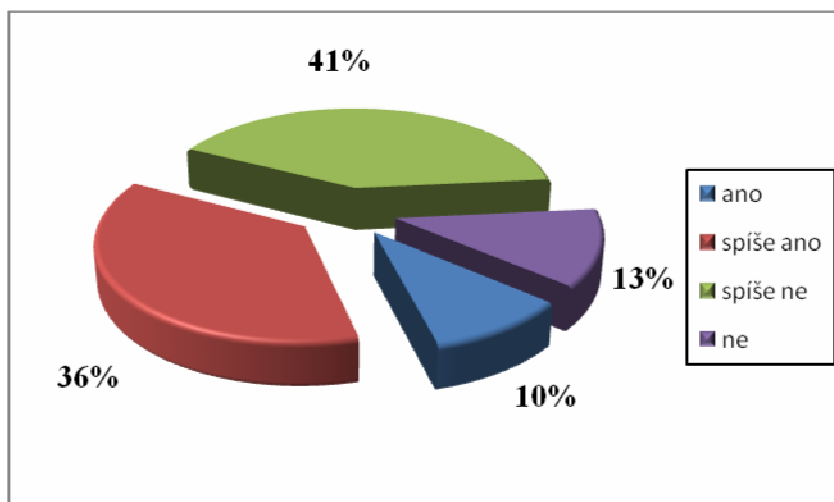
Všechny faktory pracovního prostředí mají vliv na zdraví a psychologický dopad na psychiku, pohodu a pracovní výkon osobnosti. Jsou to nejen podmínky materiální, jako např. architektonické řešení pracoviště či estetické řešení pracovního interiéru, ale i pracovní podmínky sociální. Pokusila jsem se zjistit, jak jsou s pracovním prostředím spokojeni zaměstnanci firmy LARM.

Nedá se jednoznačně určit, zda zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni. Výsledek se spokojeností je tak „půl na půl“ (Tabulka 16, Graf 16). Polovina dotázaných je spokojena nebo spíše spokojena. Dotázaní vyjadřovali nespokojenost s pracovním prostředím hlavně z důvodu zastaralého vybavení, okna bez žaluzií, chybějící ventilace. Nedostatečný úklid byl také důvodem, proč zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s pracovním prostředím ve firmě.

Tabulka 16 **Spokojenost s pracovním prostředím ve firmě**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano	7	9,86%
Spíše ano	26	36,62%
Spíše ne	29	40,85%
Ne	9	12,67%

Graf 16 **Spokojenost s pracovním prostředím ve firmě**

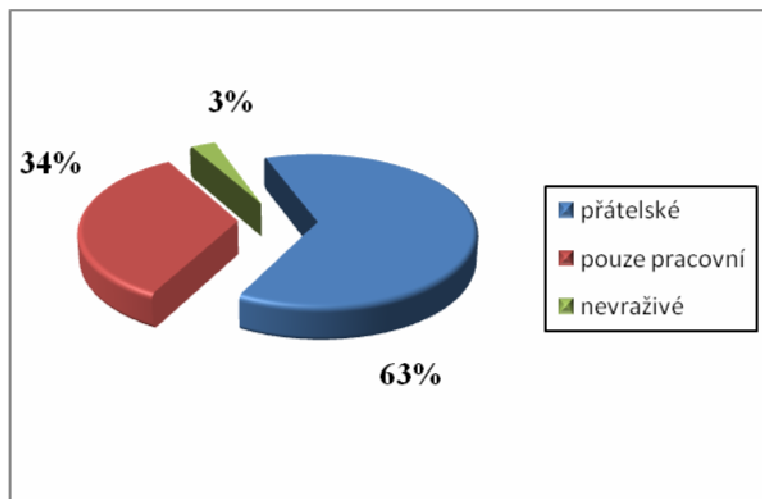


Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že na pracovišti v dané firmě vládou přátelské vztahy v 63,38%. Pouze jako vztahy pracovní označilo 33,8% pracovníků. Tato skutečnost může být způsobena například krátkou dobou strávenou v pracovním poměru ve firmě. Pouze dva dotazovaní, což jsou 2,82% odpovědí, uvádí vztahy ke spolupracovníkům jako nevraživé, což může být způsobeno osobním konfliktem z minulé doby (Tabulka 17, Graf 17). Jak jsem již výše uvedla, kdyby se každoročně konalo nepracovní setkání zaměstnanců, mohlo by dojít k vybudování lepších vztahů a celkově lepší atmosféře v zaměstnání.

Tabulka 17 **Vztahy se spolupracovníky**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Přátelské	45	63,38%
Pouze pracovní	24	33,80%
Nevraživé	2	2,82%

Graf 17 **Vztahy se spolupracovníky**

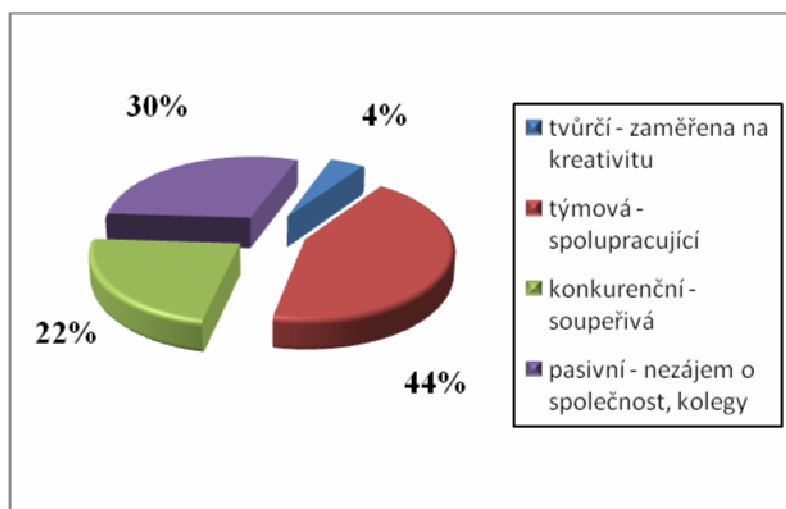


Z šetření je zřejmé, že vztahy na pracovišti hodnotí téměř polovina dotazovaných kladně (Tabulka 18, Graf 18). Necelých 23% respondentů odpovědělo, že atmosféra je konkurenční - soupeřivá v čemž bych neviděla závažný problém. Domnívám se, že tím dochází k větší efektivitě práce a tudíž i větším pracovním výsledkům. Jako pasivní označilo pracovní atmosféru necelých 30%, což bych přiřadila buď ke krátké době strávené v pracovním zařazení firmy, nebo se jedná o pracovníky, kteří pravděpodobně uvažují o změně povolání z různých důvodů nebo považují zaměstnání za nutné zlo, tudíž jej vykonávají jen z důvodu materiálního uspokojení s nezájmem o ostatní věci.

Tabulka 18 **Pracovní atmosféra na pracovišti**

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Tvůrčí – zaměřena na kreativitu	3	4,23%
Týmová – spolupracující	31	43,66%
Konkurenční – soupeřivá	16	22,54%
Pasivní – nezájem o společnost, kolegy	21	29,57%

Graf 18 Pracovní atmosféra na pracovišti

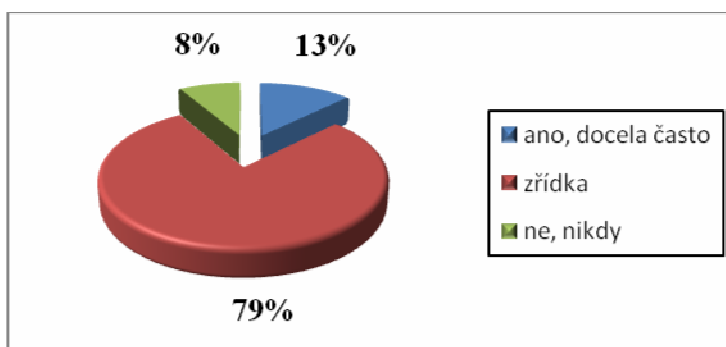


V pracovním prostředí je zcela běžné, že čas od času dochází ke konfliktům ať už mezi pracovníky z výrobního oddělení, tak i mezi vedoucími pracovníky a níže postavenými zaměstnanci. Téměř 79% pracovníků uvádí, že konflikty se odehrávají ve firmě pouze zřídka, což bych hodnotila velmi kladně. Dalších 8,45% uvedlo, že na pracovišti ještě nebylo svědkem konfliktu, což vypovídá o dobrých vztazích mezi pracovníky (Tabulka 19, Graf 19).

Tabulka 19 Konflikty v podniku

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano, docela často	9	12,68%
Zřídka	56	78,87%
Ne, nikdy	6	8,45%

Graf 19 Konflikty v podniku



5.6. Motivace

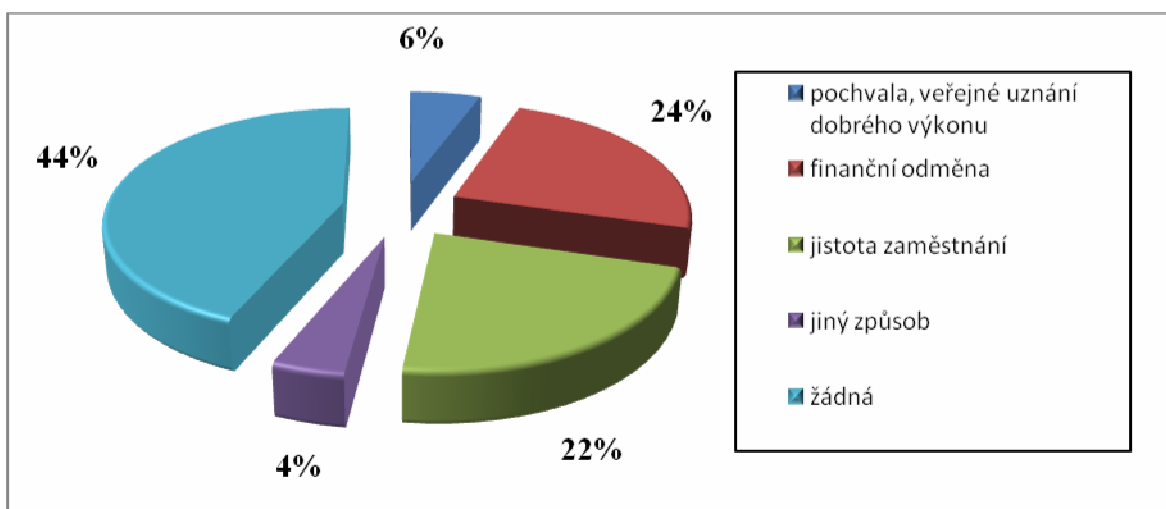
Do této oblasti jsem zahrнула otázky týkající se motivace a to motivace ze strany nadřízeného směrem k podřízeným, zda vůbec nějaká v podniku existuje a také jestli je systém finančního odměňování motivačním prostředkem pro zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu.

Ke každé pracovní činnosti, kterou člověk vykonává, má určitý vztah, je nějakým způsobem motivován. Tato motivovanost se projevuje v přístupu k úkolům, k vykonávání a v přístupu k výsledkům této činnosti. Zaměstnanec může být motivován různými způsoby, to se odvíjí od jeho potřeb. Necelých 6% zaměstnanců je motivováno pochvalou, či veřejným uznáním dobrého výkonu. Pro 24% dotázaných je motivací finanční odměna, 23% jistota zaměstnání a 44% dotázaných zaměstnanců si není vědomo motivace ze strany nadřízeného (Tabulka 20, Graf 20).

Tabulka 20 Motivace ze strany nadřízeného

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Pochvala, veřejné uznání dobrého výkonu	4	5,63%
Finanční odměna	17	23,94%
Jistota zaměstnání	16	22,54%
Jiný způsob	3	4,23%
Žádná	31	43,66%

Graf 20 Motivace ze strany nadřízeného



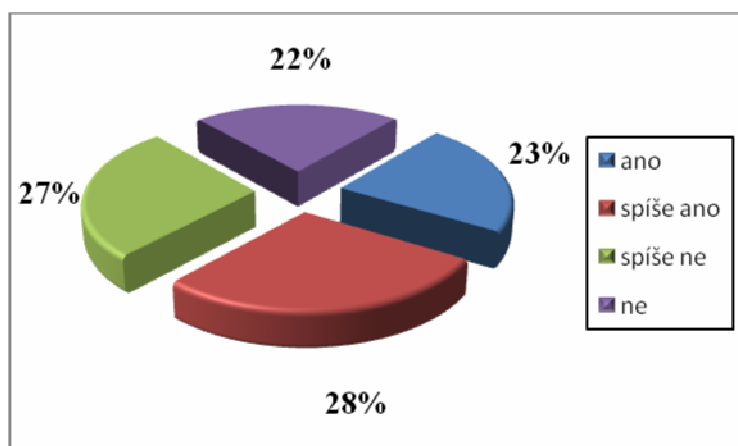
Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci. Ta slouží k zajišťování potřeb pracovníka, jeho společenského postavení a životní úrovně. Motivační účinek mzdy závisí na její celkové velikosti nebo například na jejím vztahu ke mzdě ostatních pracovníků. Velmi často se objevuje názor, že právě hmotná odměna má dopad na výkon pracovníka. Zjišťovala jsem, zda je pro zaměstnance společnosti LARM systém finančního odměňování určitou motivací k vyšším pracovním výkonům.

Pro polovinu dotázaných je mzda určitou motivací k lepším výkonům a pro druhou polovinu spíše není nebo není vůbec (Tabulka 21, Graf 21).

Tabulka 21 Systém finančního odměňování a motivace k vyšším pracovním výkonům

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Ano	16	22,54%
Spíše ano	20	28,17%
Spíše ne	19	26,76%
Ne	16	22,53%

Graf 21 **Systém finančního odměňování a motivace k vyšším pracovním výkonům**



5.7. Identifikace zaměstnanců s podnikem

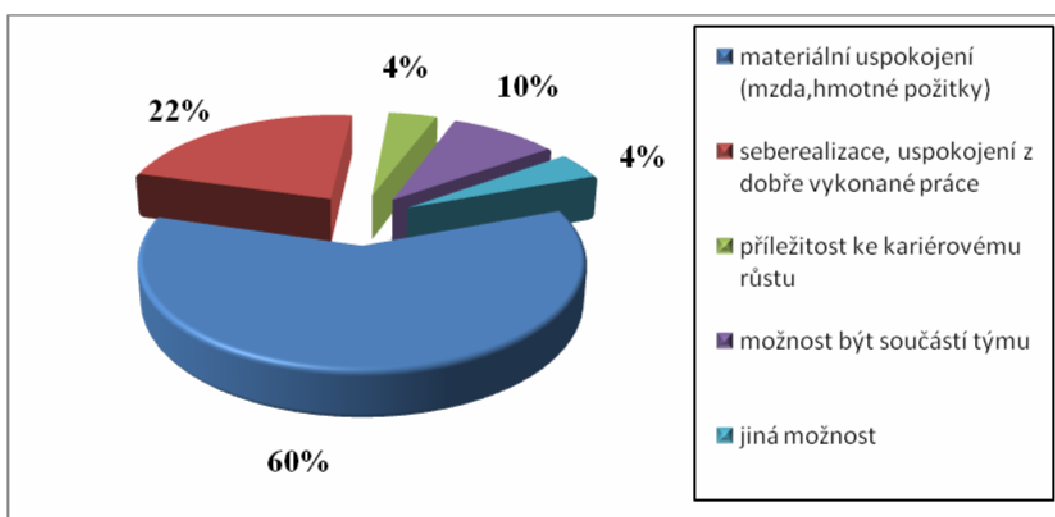
Identifikace zaměstnanců s podnikem je poslední částí dotazníků, ve které jsem se zajímala o to, co pro zaměstnance znamená práce právě pro tuto společnost. Dále pak z jakého důvodu zůstávají ve firmě a zda jsou spokojeni se svým platem.

V dotazníkovém šetření jsem záměrně uváděla otázku: Co pro zaměstnance znamená zaměstnání právě ve společnosti LARM. Dotázaní měli možnost vybrat i více možností z nabízených odpovědí. Materiální uspokojení bylo nejčastějším důvodem, čím je pro dotázané práce v této společnosti, v pořadí druhý význam měla seberealizace, ale také možnost být součástí týmu. Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu měla pouze zanedbatelný význam (Tabulka 22, Graf 22).

Tabulka 22 **Význam zaměstnání ve společnosti LARM, a.s pro zaměstnance**

<i>Alternativa</i>	<i>%</i>
Materiální uspokojení (mzda/plat,další hmotné požitky)	60 %
Seberealizace, uspokojení z dobře vykonané práce	22,11%
Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu	4,21%
Možnost být součástí týmu	9,47%
Jiná možnost	4,21%

Graf 22 Význam zaměstnání ve společnosti LARM,a.s pro zaměstnance



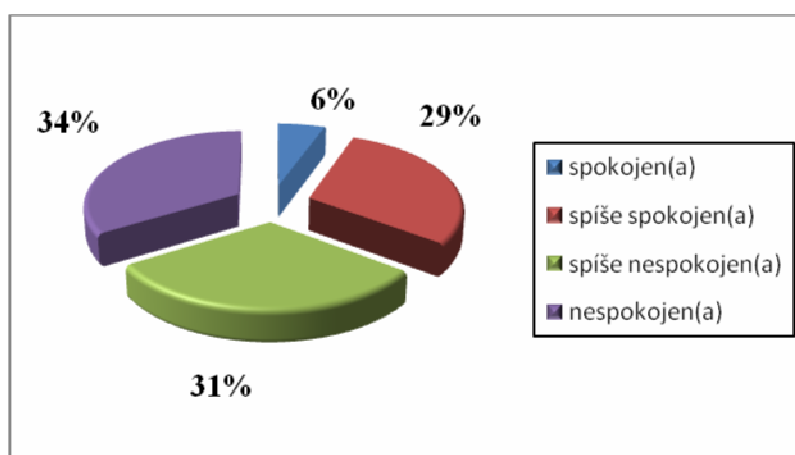
Ve společnosti je uplatňován 4-složkový mzdový systém. Každý zaměstnanec má základní plat ke kterému se připočítávají prémie, což jsou určitá procenta ze základního platu. Velikost prémie je různorodá jak pro THP, tak zaměstnance strojní dílny nebo montáže. Velikost těchto prémie mohou jednotliví vedoucí ovlivňovat. Pro zaměstnance, kteří aktivně přistupují k práci je navíc určena dodatková složka. Poslední složkou je fond vedoucího, kdy každý vedoucí úseku má fond, se kterým on sám hospodaří a může z něj vyplácet při mimořádných akcích.

Přesto je většina dotázaných s výší mzdy nespokojena a to necelých 64%. Zbylí dotázaní jsou spokojeni nebo alespoň spíše spokojeni (Tabulka 23, Graf 23).

Tabulka 23 Spokojenost s výší mzdy

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Spokojen(a)	4	5,63%
Spíše spokojen(a)	21	29,58%
Spíše nespokojen(a)	22	30,99%
Nespokojen(a)	24	33,80%

Graf 23 Spokojenost s výší mzdy

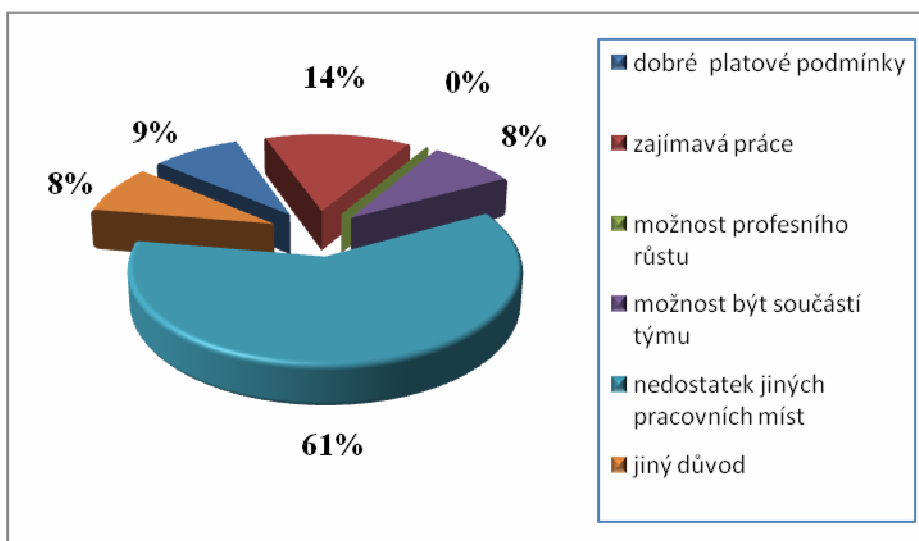


Důvodů, proč zaměstnanci pracují ve firmě, může být několik (Tabulka 24, Graf 24). Hlavním důvodem, proč většina dotázaných pracuje právě v této společnosti, uvedla nedostatek jiných pracovních míst. Oproti tomuto důvodu je zajímavá práce a možnost být součástí týmu trochu v pozadí. Objevily se ale také důvody jako nezvyk měnit pracovní místo nebo také špatné spojení na třísměnný provoz do vzdálenějších společností. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců bydlí nedaleko společnosti, může i blízkost firmy bydliště zaměstnance být důvodem, proč respondenti pracují právě v této firmě.

Tabulka 24 Důvod pro výkon zaměstnání ve firmě

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>%</i>
Dobré platové podmínky	6	8,45%
Zajímavá práce	10	14,08%
Možnost profesního růstu	-	-
Možnost být součástí týmu	6	8,45%
Nedostatek jiných pracovních míst	43	60,57%
Jiný důvod	6	8,45%

Graf 24 **Důvod pro výkon zaměstnání ve firmě**



6. Vyhodnocení podnikové kultury a návrhy na změny

Hlavním cílem této kapitoly, je definovat podnikovou kulturu firmy LARM a.s., její prvky a souvislosti, pokusit se objasnit jakého typu je daná kultura, vymezit subkultury této podnikové kultury, s následným navržením možných změn, které by mohly přinést zlepšení podnikové kultury podniku a tím i jeho fungování.

Podniková kultura firmy LARM a.s. se nejvíce z typologií formulovaných ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí přibližuje typu „kultura tvrdé práce“.

Pokud bych se pokusila přirovnat danou kulturu k jedné z kultur typologií formulovaných ve vztahu k organizační struktuře, jednalo by se o „kulturu rolí“. A to z toho důvodu, že je od pracovníka určité pozice očekáváno chování, které je jasně vymezeno jednak popisem práce, určením odpovědnosti, ale také stanovenými normami.

Dotazníkové šetření potvrdilo existenci následujících subkultur - dělníci, technicko – hospodářští pracovníci a vrcholové vedení.

Po provedení zhodnocení dotazníkového šetření a následném dokreslení některých skutečností rozhovory s vedoucími pracovníky, jsem dospěla k názoru, že tato podniková kultura není silná. V podniku je nedostatečná informovanost zaměstnanců, co se týče dění v podniku a problematická komunikace mezi jednotlivými odděleními. Nespokojenost pracovníků s pracovním prostředím a absence motivace ze strany nadřízeného jsou jasnými ukazateli toho, že se nejedná o silnou podnikovou kulturu.

Nedá se ale říci, že by se jednalo o slabou podnikovou kulturu. Ve firmě jsou udržovány přátelské vztahy jednak mezi zaměstnanci, ale i ve vztahu zaměstnanců k nadřízeným. Týmová spolupráce na pracovišti, dobré vztahy k nadřízenému, jasné a přesné pokyny od nadřízených jsou toho důkazem.

Pokud bych se měla pokusit navrhnout určité změny, jednalo by se hlavně o návrh na vylepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě. Obavy o možný zánik společnosti některých zaměstnanců svědčí o nedostatečné informovanosti o hospodaření firmy. Vysvětlení či informování zaměstnanců o jejich podílu na plnění cílů společnosti by mohlo vést k větší ochotě podávat kvalitnější výkon a ztotožnění se s firmou.

Dále bych navrhovala vylepšení komunikačního systému ve firmě a to především komunikace mezi jednotlivými odděleními, kde vidím největší problém. Vhodné by také bylo zlepšení komunikace z hlediska organizační struktury a to mezi vedením firmy, nadřízenými a podřízenými, ale také mezi spolupracovníky.

Možná zainteresovanost zaměstnanců na různých rozhodnutích ve firmě by mohla přinést kladné výsledky. Informovat zaměstnanců o možnosti sdělování jejich nápadů, podnětů nebo myšlenek nadřízenému by mohla významně přispět k rychlejšímu vyřešení možných problémů či situací ve firmě. I když by z nějakých důvodů nemohlo být využito těchto návrhů i přesto získává zaměstnanec pocit, že může vyjádřit svůj názor a myšlenky. Tím se samozřejmě zvyšuje motivovanost zaměstnance ke kvalitnějším pracovním výkonům.

Co bych dále doporučila vylepšit, je pracovní prostředí, se kterým zaměstnanci vyjádřili nespokojenost. Je důležité, aby se zaměstnanci v pracovním prostředí cítili příjemně, i to má vliv na pracovní výkon a spokojenost v zaměstnání. I když by na to firma musela vynaložit peněžní prostředky, přesto si myslím, že by stálo za to, vylepšit toto pracovní prostředí nebo alespoň odstranit některé věci, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, ale nikomu tuto nespokojenost nesdělí. Tím je myšlen například nedostatečný úklid na pracovišti.

Ve společnosti je umístěna schránka, kam mají zaměstnanci možnost vhazovat různé připomínky kde mohou využít možnosti anonymity, není však dostatečně využita. Doporučila bych, aby byla zaměstnancům častěji připomínána tato možnost, kterou mají v případě nespokojenosti či nějakého problému.

V oblasti podnikové kultury je odměňování, dá se říci největším problémem. I přes možnosti získání prémie či dodatkové složky za aktivní přístup k práci, vyjádřila většina

zaměstnanců v podniku nespokojenost s výší mzdy, jak prokázaly výsledky dotazníkového šetření.

7. Závěr

Cílem této práce bylo shrnout aktuální informace týkající se podnikové kultury a zároveň získané informace vhodně využít při analýze podnikové kultury v daném podniku, kterým se stala společnost LARM, a. s. a následně se pokusit o navržení změn této podnikové kultury.

Stávající podnikovou kulturu dané firmy jsem se pokusila identifikovat na základě dotazníkového šetření, studiem firemních dokumentů, prohlídkou firmy, ale také rozhovory se zaměstnanci.

Na základě provedené analýzy se mi podařilo zjistit, ke kterému typu se daná podniková kultura přibližuje. Jedná se o kulturu typu „tvrdé práce“. Pro lidi je ve společnosti důležité udržovat přátelské vztahy a týmová spolupráce.

Ve vztahu k organizační struktuře se daná podniková kultura dá přirovnat ke kultuře rolí. A to z důvodu očekávaného chování zaměstnance, které je jasně vymezeno jednak popisem práce, určením odpovědnosti, ale také stanovenými normami.

Podniková kultura společnosti LARM, a. s. není silná. Nedostatečná komunikace v rámci celého podniku, nespokojenost s pracovním prostředím, nebo také absence motivace ze strany nadřízeného oslabuje danou kulturu.

Tato podniková kultura však není ani slabá. Udržování přátelských vztahů mezi zaměstnanci, ale i ve vztahu k nadřízenému nebo týmová spolupráce, jsou toho důkazem.

Doporučení, které bych firmě navrhla jsou, zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě a hospodaření firmy, které by pomohly k lepší informovanosti zaměstnanců a jednak by odstranily případné obavy ze zániku společnosti, které mají někteří zaměstnanci. Co bych dále doporučila, je zaměřit se více na motivovanost zaměstnanců a spokojenost s pracovním prostředím. Častěji bych zaměstnance informovala o možnosti vyjádřit své názory a problémy, čímž by nabyli dojmu, že je pro nadřízené důležité znát názory svých zaměstnanců a jsou ochotni je zainteresovat na případném vyřešení problémů.

Obecně je kultura považována za zásadní znak vyspělosti celé společnosti. Odráží se v ní zkušenosti generací minulých i současných. Úkolem kultivace firemní kultury v každé organizaci je navodit příjemnou atmosféru uvnitř firmy, tedy pro zaměstnance, ale i pro okolí.

Firemní kulturu má každá firma. Dlouhodobě nejúspěšnější jsou firmy, které mají jeden společný rys - silnou míru sdílení psaných i nepsaných firemních hodnot, priorit a cílů. Jejich úspěch se odvíjí od schopnosti managementu vytvořit silnou kulturu. Proto, by se každá firma měla věnovat své podnikové kultuře, zvláště v dnešní době, kdy podniková kultura velmi významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost firmy.

8. Summary

The goal of this final thesis is to develop a methodology to diagnose the corporate culture and to verify it in a selected company in order to propose a management program to change the corporate culture. The object of this research is LARM a.s. company. 71 respondents were examined. To understand the corporate culture I have used the questionnaire research. The corporate culture of this company was found out not to be strong enough. The reasons are as the following ones: insufficient communication within the company, unsatisfactory work environment, and the lack of motivation from the management side. To enhance the culture I would recommend to use human resources more proactively and to increase the work environment and corporate communication.

Řízení lidských zdrojů – Podniková kultura – Dotazníkové šetření

9. Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Jak být lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858665-66-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
5. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-71692-60-3
6. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
7. SCHEIN, E. H.. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0.
8. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
9. LARM, a.s.. *Organizační struktura společnosti*
10. LARM, a.s.. *Základní charakteristika*. [online]. [citováno 5. ledna 2007]. <http://www.larm.cz>

10. Přílohy

Příloha1 - Vzor dotazníku

Příloha2 - Organizační struktura firmy LARM, a. s.

DOTAZNÍK – PODNIKOVÁ KULTURA

Vážený respondente,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pro analýzu podnikové kultury Vašeho podniku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Pro objasnění pojmu podniková kultura uvádím stručnou charakteristiku :

Jedná se o 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. (BROOSE, P., HENTZE, J., 1993)

Pohlaví

- a) žena b) muž

Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) SOU, SŠ bez maturity
- c) SOU, SŠ s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

Jakou pozici z hlediska pravomocí zastáváte v podniku?

- a) management
- b) vedoucí útvaru
- c) administrativní pracovník
- c) mistr, mistrová
- d) dělnická profese

1. Záměry a dlouhodobé cíle Vaší firmy znáte :

- a) od vedoucích pracovníků
- b) od spolupracovníků
- c) z informačních panelů, nástěnek podniku, z podnikového zpravodaje
- d) z mimopodnikových zdrojů
- e) z jiných zdrojů. Uveďte prosím z jakých
.....
- f) neznám záměry ani cíle firmy

2. Co pro Vás znamená práce pro Vaši společnost ?

(lze vybrat více možností odpovědí)

- a) materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- d) možnost být součástí týmu
- e) jiná možnost, prosím uveďte

3. Který prostředek komunikace směrem k podřízeným je ve Vaší společnosti nejvíce využíván?

- a) telefon
- b) email
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace – „ z očí do očí “
- e) jiný

4. Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům ?

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

5. Největší problém v komunikaci vidíte :

- a) s vedením firmy
- b) mezi nadřízenými a podřízenými
- c) mezi spolupracovníky
- d) mezi jednotlivými odděleními
- e) jinde.....

6. Kolují ve firmě dohady a fámy?

- a) ano, mezi zaměstnanci
- b) ano, mezi zaměstnanci i ve vedení podniku
- c) ano, ve vedení podniku
- d) ne, nejsem si toho vědom(a)

7. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti :

- a) oceňovány a podporovány
- b) formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

8. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti :

- a) otevřeně sdělujete
- b) spíše sdělujete
- c) spíše nesdělujete
- d) nesdělujete
- e) nemůžete sdělovat

9. S Vaším nadřízeným si:

- a) rozumíte
- b) spíše rozumíte
- c) spíše nerozumíte
- d) nerozumíte

10. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti? (restaurace, kino...)

- a) ano, pouze v rámci jednotlivých skupin a oddělení
- b) ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin
- c) ne

11. Existují formální mimopracovní setkání všech pracovníků společnosti?(firemní večírky, oslavy...)

- a) ano, maximálně 1x ročně
- b) ano, maximálně 4x ročně
- c) ano, častěji než 4x ročně
- d) ne,nic takového se ve firmě nekoná

12. Jaké máte vztahy s Vašimi spolupracovníky?

- a) přátelské
- b) pouze pracovní
- c) nevraživé

13. Pracovní atmosféru ve společnosti byste označil(a) za :

- a) tvůrčí – zaměřena na kreativitu
- b) týmovou - spolupracující
- c) konkurenční - soupeřivou
- d) pasivní – nezájem o společnost, kolegy

14. Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vašem podniku? (vzhled pracoviště, vytápění, ventilace , atd. ...)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne,důvod.....

15. Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

- a) dobré platové podmínky
- b) zajímavá práce
- c) možnost profesního růstu
- d) možnost být součástí týmu
- e) nedostatek jiných pracovních míst
- f) jiný důvod.....

16. Co se týče Vašeho platu :

- a) jste spokojen(a)
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nejste spokojen(a)

17. Pracovní problémy jsou ve Vaší společnosti většinou řešeny formou :

- a) konsensu (dohody)
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený
- d) jiným způsobem.....

18. Dochází ve Vašem podniku ke konfliktům?

- a) ano, docela často
- b) zřídka
- c) ne, nikdy

19. Dostáváte vždy jasné instrukce a pokyny od svých nadřízených?

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

20. Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?

- a) pochvalou, veřejným uznáním dobrého výkonu
- b) finanční odměnou

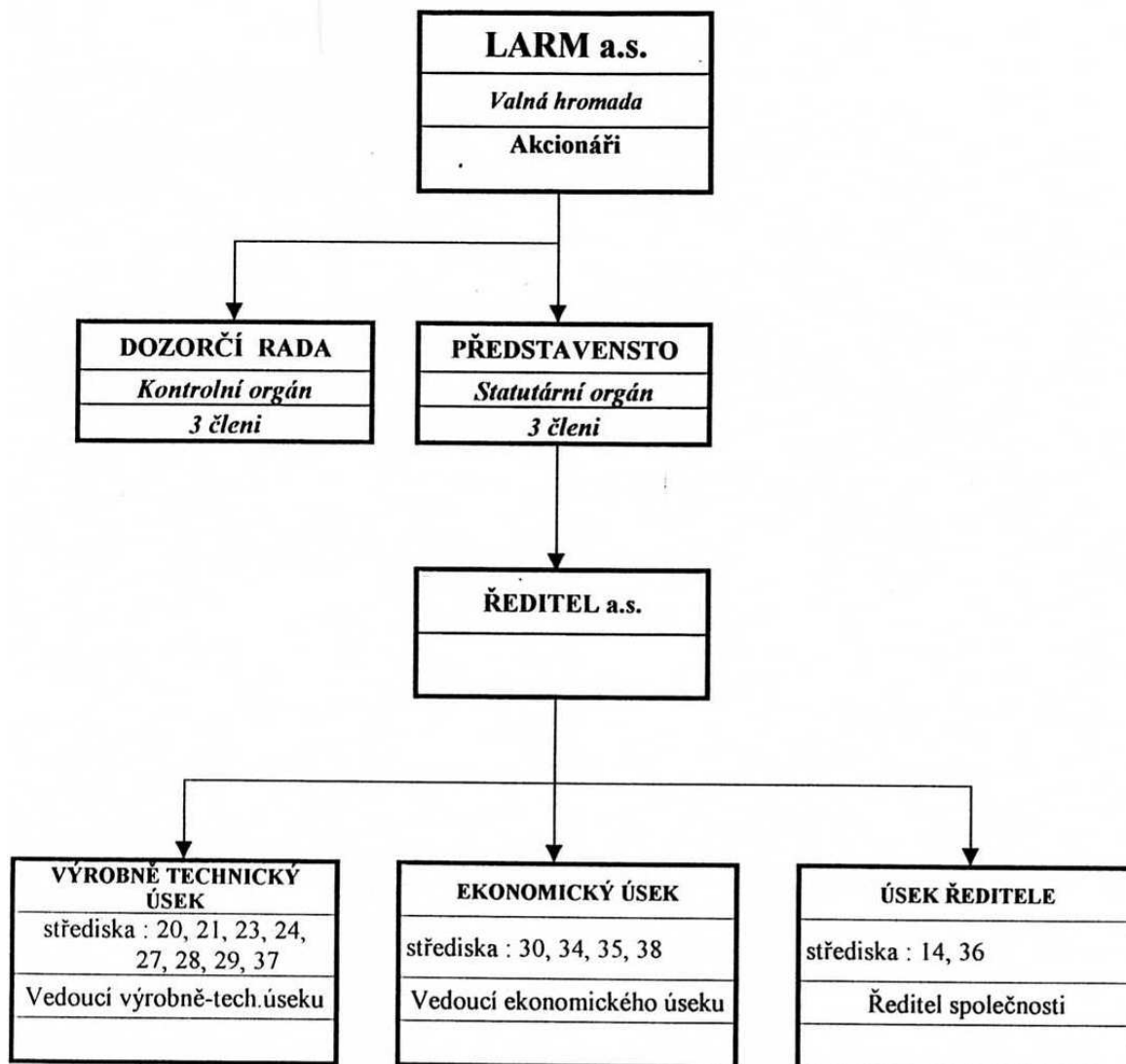
- c) jistotou zaměstnání
- d) jiným způsobem, prosím
uveďte.....
- e) žádným způsobem

21. Máte obavy ze zániku Vaší společnosti?

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

Velice děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.
Bártová Hana
studentka JČU - EF

Organizační struktura společnosti



Organizační struktura : výrobně-technický úsek – technické útvary

