



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura vybraného podniku

Vypracovala: Karolína Vrbová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína VRBOVÁ**
Osobní číslo: **E14503**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je diagnóza podnikové kultury vybraného podniku a návrh vhodných opatření k žádoucí změně podnikové kultury.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Diagnostika stávající podnikové kultury.
- 4) Návrh vhodných opatření ke zlepšení či podpoře současné podnikové kultury.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* **Praha: Management Press.**

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu.* **Praha: Management Press.**

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna.* **Praha: Grada Publishing.**

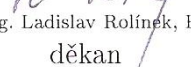
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* **Praha: Grada Publishing.**

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide.* **San Francisco: Jossey-Bass.**


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

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

Prohlašuji, že souhlasím s tím, aby elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 9. dubna 2018

.....
Karolína Vrbová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí, Ing. Markétě Adamové, za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji zástupci manažera prodejny za poskytnutí nezbytných informací. Taktéž bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod	3
2 Literární rešerše.....	4
2.1 Pojem kultura	4
2.2 Podniková kultura a její definice.....	4
2.3 Vznik podnikové kultury.....	7
2.4 Soudobé pojetí podnikové kultury	9
2.5 Struktura organizační kultury.....	9
2.6 Funkce podnikové kultury.....	10
2.7 Prvky podnikové kultury.....	12
2.7.1 Představy	13
2.7.2 Přístupy.....	13
2.7.3 Hodnoty	15
2.7.4 Normy chování	15
2.8 Obsah a síla organizační kultury	16
2.9 Typologie podnikové kultury	16
2.9.1 Typy kultury podle výrazného determinantu	17
2.9.2 Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce	18
2.9.3 Typy kultury podle dominantní orientace ke změně	19
2.9.4 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	19
2.10 Změna podnikové kultury	20
2.10.1 Nástroje změny	21
2.10.2 Typy změny organizační kultury.....	21
3 Cíl a metodika práce.....	24
3.1 Cíl práce	24
3.2 Výběr podniku.....	24

3.3 Metodika a zdroje dat.....	24
3.3.1 Dotazník	24
3.3.2 Nestandardizovaný rozhovor.....	25
4 Charakteristika vybraného podniku.....	25
4.1 Historie.....	25
4.2 XXXXXXXXXX	26
5 Výsledky výzkumu	30
5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	30
5.2 Návrhy na změny	64
6 Závěr	67
7 Summary.....	69
Seznam použité literatury	70
Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	71

1 Úvod

Proč podniková kultura? Toto téma bylo zvoleno především kvůli zajímavosti dané problematiky. I když nemá jasnou a jednotnou definici, i když jí většina zaměstnanců nevěnuje pozornost, je důležitou součástí každé společnosti.

Kultura podniku významně ovlivňuje dlouhodobou prosperitu organizace. Může být silnou stránkou společnosti, tím i její konkurenční výhodou nebo její slabinou, která může ohrozit úspěšnost podniku na trhu.

Každá organizace má jinou jedinečnou kulturu. To je způsobeno tím, že základním kamenem každého podniku, jsou jeho zaměstnanci. Můžeme říct, že podniková kultura se vyznačuje určitým způsobem vnímání a myšlení, který ve firmě převažuje. Pokud je kultura společnosti správně nastavená, pracovníci jsou k podniku loajální a ztotožňují se s jeho hodnotami a cíli. Dále se to projevuje na informovanosti zaměstnanců a jejich komunikaci. Vysoká informovanost a správná komunikace mohou pracovníky motivovat k lepším výkonům. Dalším faktorem ovlivňujícím kulturu je styl řízení, který je nápomocný ke tvorbě příznivého klimatu na pracovišti. Pokud se personál ve firmě cítí dobře, opět se to projeví na jeho pracovním nasazení.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje popis základních pojmů, které se týkají firemní kultury. Nejprve byla popsána kultura obecně. Dále byla definována podniková kultura a její vznik. Potom byla popsána struktura kultury podniku, její funkce a prvky. Pozornost byla věnována také obsahu a síle organizační kultury. V neposlední řadě jsou v práci vypsány některé typy kultury a následně její změna.

Praktická část je zaměřena na diagnózu firemní kultury vybraného podniku. K tomu byl sestaven anonymní dotazník, jehož distribuce byla ponechána na vedení firmy. Otázky byly zaměřeny na identifikaci pracovníků, spokojenost personálu se zaměstnáním, atmosféru na pracovišti a její vliv na zaměstnance. Další dotazy zkoumají vztahy mezi pracovníky, komunikaci a mnoho dalších.

Následujícím krokem bylo vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření. Z výsledků byly zhotoveny závěry, které byly posléze využity k vytvoření návrhů vhodných opatření ke zlepšení či podpoře současné organizační kultury.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem kultura

Latinské slovo cultura původně znamenalo obdělávání a vzdělávání země. V moderních společenských vědách je chápáno jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu.

Kultura obnáší všechno, co člověk přetvořil a vytvořil v průběhu generací, je tedy chápána jako protiklad přírody. Kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto lidské výtvořky jsou jednak materiální produkty, ale i produkty duchovní, vztahy, myšlenky a ideje, které jsou předávány v každé společnosti dalším generacím v procesu socializace, kde dominantní úlohu sehrává výchova.

Kultura je vlastně nová realita, ve které člověk žije společně s ostatními lidmi jako člen širokého společenství, ne jako jednotlivec. Je to tedy lidské prostředí, ve kterém musí člověk reagovat a přizpůsobit se mu. Toto prostředí od člověka vyžaduje určité „žádoucí“ chování.

Kultura je část chování individuální osobnosti člověka, která respektuje obecnější postupy a kde nacházíme společné znaky chování mnoha jednotlivců (Nový, 1996).

„Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek, zahrnující lidské chování a jeho výtvořky. Toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce, vytvořenými vzory.“ (Kloskowská in Truneček, 2004, s. 210).

„Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, citění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván“ (Lukášová, 2010, s. 12).

2.2 Podniková kultura a její definice

V managementu je kultura organizací zmíněna už v literatuře z 60. let minulého století. Populárním předmětem zájmu se stala především na počátku 80. let.

Jedním z důvodů, proč se koncem 70. a na počátku 80. let 20. století američtí manažeři začali zajímat o kulturní aspekty organizací, byl ekonomický růst Japonska. Ten vyvolal zájem učit se filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Dalším

důvodem, který vedl k velkému nárůstu zájmu o organizační kulturu, jsou publikace prací, které se zabývají dokonalostí a účinností řízení firem. Mezi tyto publikace se řadí kniha *In Search of Excellence* z roku 1992 od autorů Peterse a Watermana, a kniha *Corporate Cultures* od Deala a Kennedyho z roku 1982. Během třiceti let od doby, kdy vznikly první ucelené práce na toto téma, se organizační kultura stala běžnou součástí jazyka manažerů (Lukášová, 2010).

Všechny definice podnikové kultury mají původ v obecném chápání kultury a liší se podle pojetí různých autorů (Truneček, 2004).

Kultura představuje specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Pravidla, zásady a sociální normy, které ovlivňují a upravují jejich vzájemné soužití v určitém společenství (Nový, 1996).

„Podniková kultura je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupiny, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 254)

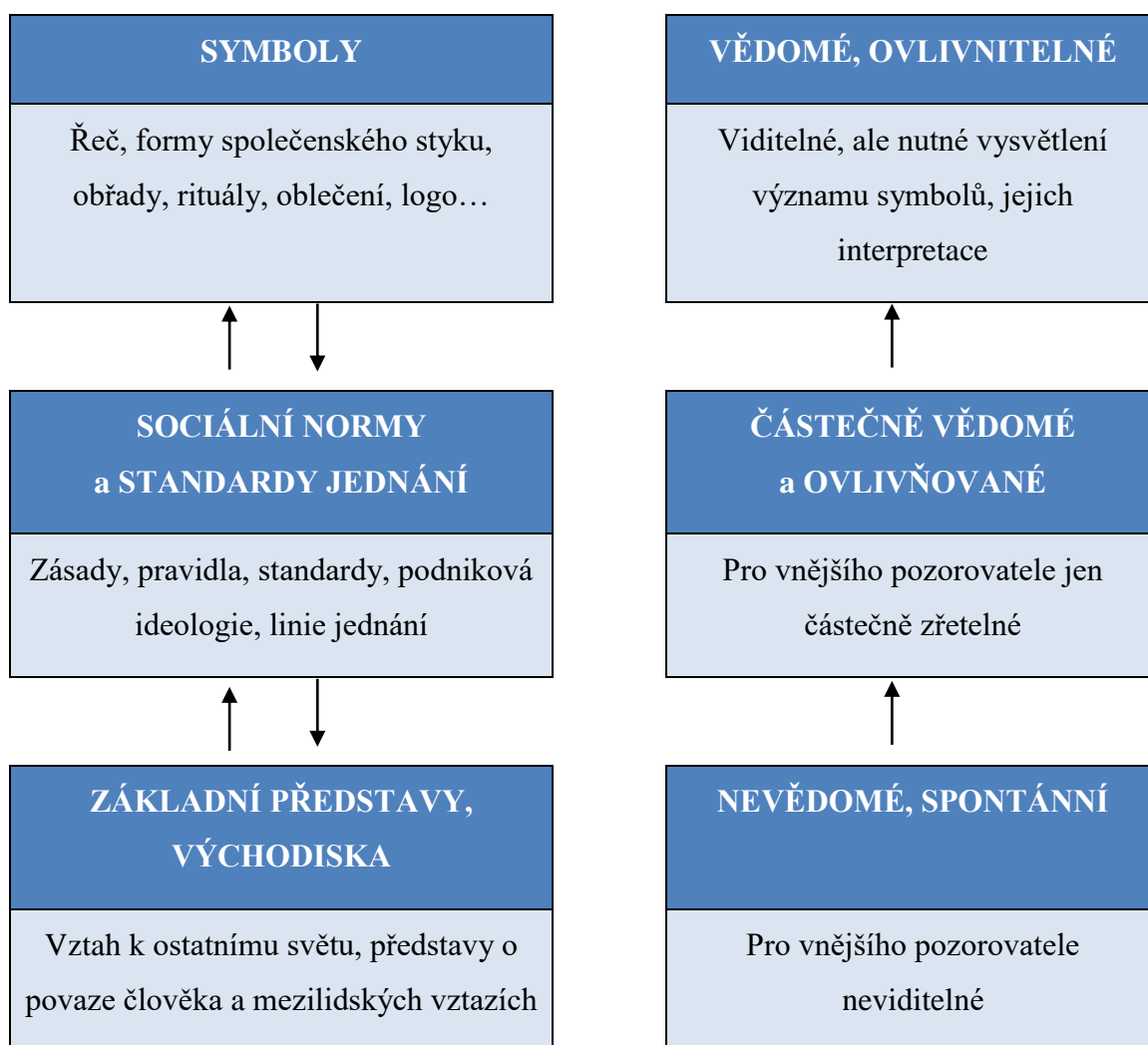
„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila či 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, 1999, s. 38).

Koncepci výše uvedené definice ukazuje obrázek 1, ze kterého je vidět, že základní rovinou podnikové kultury je celkový pohled na svět a přístup k životu jednotlivých pracovníků.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Rolínek a kol., 2003, s. 54

Podniková kultura působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Jde zejména o:

1. Vztah k okolnímu světu a k podnikovému okolí – ovlivňující faktory jsou například různá nebezpečí, příležitosti a možnosti rozvoje, jistota apod.
2. Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o ostatních spolupracovnících – podle charakteru lidí zjišťujeme, jestli jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou pohodlní a nezodpovědní nebo iniciativní a ochotní převzít odpovědnost.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů – představy o uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, o projevování emocí, zveřejňování soukromí jedince atd.

4. Představy o pravdě, dávající odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování – co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné. Sledujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem.

Základnu podnikové kultury tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek (Rolínek a kol., 2003).

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová & Mikeš, 2009, str. 67)

Zobecníme-li současné pojetí a definice organizační kultury, můžeme říci, že organizační kulturu můžeme chápat jako: (Lukášová, 2010)

- Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

2.3 Vznik podnikové kultury

Jelikož žádný podnik není stejný, tak je samozřejmé, že každý podnik má svou vlastní, specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Tato kultura se především projevuje ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková (organizační, firemní) kultura je velmi složitá, vnitřně strukturovaná a rozporuplná skutečnost. Její vznik může být: (Nový, 1996)

1. Spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, tak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Můžeme tedy říct, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. Vyskytuje se zde riziko, že spontánně vzniklá podniková kultura může být dokonce v protikladu s prosazovanými podnikovými prioritami, cíli, hodnotami a pravidly.

2. Výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Všechny vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou důsledně vzájemně obsahově propojeny se snahou jednotně ovlivnit pracovní i sociální chování zaměstnanců. V tomto případě je nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých, avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu. Mezi které patří:
- a) Základem je jasná vize, představa o základních obrysech budoucí existence podniku (velikost podniku, předmět hlavní činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura atd.)
 - b) Aby mohlo být dosaženo cílového stavu, je nutné převést vizi do jednotlivých velmi konkrétních kroků (organizační struktura, cíle a kritéria personální činnosti, pravidla vnitřní komunikace). Musí být formulována kompletní strategie, jak bude dosaženo cílů podniku.
 - c) Je nutno definovat zásady podnikové kultury a srozumitelným způsobem je sdělit zaměstnancům. Tyto požadavky je potřeba zařadit mezi kritéria výběru nových zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.
 - d) Klíčovými tvůrci a nositeli organizační kultury jsou zde pracovníci na řídicích pozicích. Čím výše se v hierarchii vedoucích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z pohledu prosazení požadované podnikové kultury důležitější.

Podniková kultura by vždy měla být vytvořena jako rozumný kompromis mezi výše uvedenými možnostmi. Pokud chceme, aby podniková kultura byla využívána jako efektivní nástroj ovlivňování zaměstnanců, musí pracovníci na řídicích pozicích formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (i sebe samotné), zároveň však nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku.

Podle Scheina (1985) se organizační kultura utváří především učením, ke kterému dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.

V rámci svého vývoje si každá organizace vytvořila vlastní specifický obsah kultury. Podniková kultura se nemusí vyvíjet jen samostatně, manažeři mohou její vývoj záměrně ovlivňovat. Obsahově žádoucí a silná kultura se může zformovat jen na základě sdílené historie a dlouhodobého učení (Lukášová, 2010).

2.4 Soudobé pojetí podnikové kultury

V podnikové praxi lze vyzorovat dva krajní přístupy k pojetí firemní kultury. Prvním přístupem je představa, že podniková kultura je určitý nástroj, který ovládají řídicí pracovníci a který má v určitém slova smyslu materializovanou podobu. To znamená vytváření určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů. Toto pojetí představuje velmi pragmatický přístup k problému podnikové kultury. Neklade mimořádné nároky na osobnost manažerů a jejich schopnost ovlivňovat své spolupracovníky. Posilování této podnikové kultury, je často omezoáno na tvorbu vnitropodnikových směrnic a pokynů, které se podporují výraznou symbolikou. Nevýhodou tohoto přístupu je nízká skutečná vnitřní identifikace zaměstnanců s firmou (Rolínek, 2003).

Druhý přístup chápe podnikovou kulturu jako ideální systém bez opory o jakoukoliv materializovanou formu. Tím je myšleno, že zde není opora v předpisech a instrukcích, ale podniková kultura je u spousty pracovníků hluboce zakořeněná a zažitá. Jsou zde kladeny vyšší nároky na osobnosti manažerů a jejich styl řízení. Podniková kultura je vytvářena manažery a jejich osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a psychologickým přístupem k jednotlivým pracovníkům. Čím je takto vzniklá kultura silnější, tím je menší potřeba pokynů a brožur. V takovémto podniku, ví každý zaměstnanec, co se od něho očekává, protože několik podstatných hodnot je jasných a srozumitelných. Výhoda je zde silná osobní identifikace pracovníků s existující firemní kulturou a jejich loajalita k podniku jako celku. V podniku převládá pozitivní klima (Rolínek, 2003).

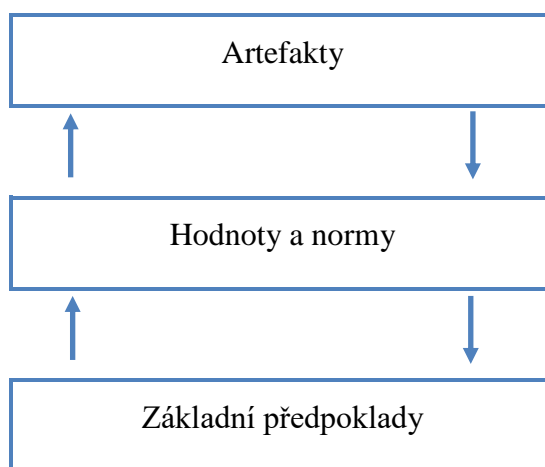
2.5 Struktura organizační kultury

Lukášová a Nový (2004) tvrdí, že v dnešní době je nejznámější a nejvyužívanější model organizační kultury, ten, který vyvinul Edgar Schein. Schein rozdělil podnikovou kulturu do tří rovin, ve kterých se podniková kultura projevuje. Rozděluje ji podle míry, nakolik se organizační kultura projevuje navenek a nakolik je pro vnějšího pozorovatele viditelná.

1. **Artefakty** – nejviditelnější rovina pro pozorovatele, jsou totiž nejvíce na povrchu. Snadno ovlivnitelná rovina.
2. **Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – částečně zřetelná pro vnějšího pozorovatele. Je to částečně vědomá a částečně ovlivnitelná rovina.

3. **Základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury samozřejmé názory a myšlenky.

Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, s. 27

Podle Scheina jsou **artefakty** všechny vnější projevy kultury, které člověk může vidět, slyšet apod. Dají se snadno pozorovat a popsat, ale bez znalosti dalších rovin kultury je jejich význam těžko interpretovatelný.

Hodnoty jsou skutečnosti, které skupina považuje za důležité. Spolu s normami a pravidly určují, jak se mají členové skupiny chovat v důležitých situacích. Podle Scheina vznikly z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem.

Základní předpoklady Schein považoval za jádro kultury. Jsou nejhlubší a neuvědomovanou rovinou kultury. Fungují samozřejmě a automaticky. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné změně. Základní předpoklady vznikají opakovanou zkušeností neboli opakovanou funkčností určitého způsobu řešení problému (Lukášová & Nový 2004).

2.6 Funkce podnikové kultury

Kultura podniku má dvě klíčové funkce: (Pfeifer & Umlaufová, 1993)

➤ **Vnější funkce:**

- představuje **způsob adaptace firmy na okolní podmínky** (rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty zásadně ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám podmínek ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu. Často se stává, že ať jsou snahy vedení

podniku míněny co nejlépe a co nejúčelněji, tak nepřinesou výsledek, pokud narazí na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy.),

- **image firmy** je způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je vnímána zvenku.

➤ **Vnitřní funkce:**

- představuje **způsob integrace uvnitř firmy** (způsob, kterým nový zaměstnanec, nové řídicí metody, nový vztah k práci, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do podniku zapadnou nebo odumřou. Mimořádně důležité jsou zde normy chování, které kolektiv odvozuje z uznávaných přístupů, představ a hodnot.)
- **průbojnost strategie organizace** (strategické záměry čerpají svou životaschopnost z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, dále z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou firemní kultury. Shodná orientace strategie a kultury dává strategickým záměrům neobvyklou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud strategických výsledků téměř zpečetěn.)

Aby kultura podniku náležitě plnila funkce, je žádoucí využívat faktory, které podpoří **zdravé působení organizační kultury**.

Faktory zdravého působení kultury:

- jasná formulace strategie, záměrů a poslání firmy
- podpora chápání cílů, prezentování, vysvětlování
- vhodně zvolit prostředky k dosažení cílů
- jasně stanovená měřítko úspěchu
- vhodný způsob korekcí při neúspěchu
- užívání společného jazyka
- jasně stanovená kritéria pro přijetí jedince skupinou, získání důvěry, získání vlivu, získání přátelství

2.7 Prvky podnikové kultury

Vysekalová & Mikeš (2009) tvrdí, že základními prvky podnikové kultury jsou symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

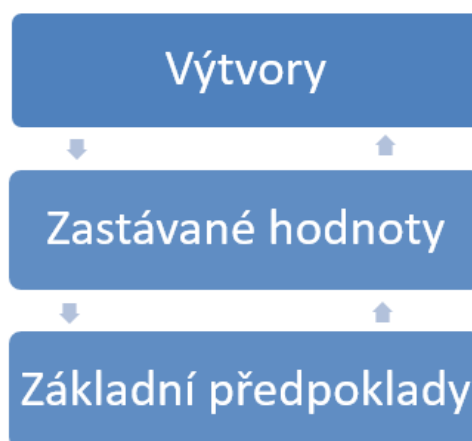
- **Symboly** jsou chápány například jako slang, způsob oblékání, symboly postavení, známé jen členům organizace apod.
- **Hrdinové** slouží jako nositelé tradice a model ideálního chování. Mohou to být skutečné nebo imaginární osoby, které slouží jako vzor ideálního zaměstnance. Bývají jimi zakladatelé organizace.
- Do **rituálů** patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to formální schůze, oslavy, plánování, informační a kontrolní systémy atd.
- **Hodnoty** představují nejpodstatnější úroveň kultury. Tyto hodnoty by měli sdílet všichni pracovníci, nebo alespoň řídicí pracovníci.

Edgar Schein roztrídil kulturní prvky do tří skupin. Do první z nich zařadil **výtvary**, což jsou projevy, které lze vidět, slyšet a cítit. Patří sem všechny zjevné projevy kultury (výrobky, pracovní prostředí, jazyk, technologie, způsob oslovování, oblékání, historiky z dějin organizace apod.).

Zastávané hodnoty – normy, které vznikají na základě názorů, které prezentují vůdci. Ukazují, jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů.

Základní předpoklady vznikají, když se určité řešení problémů opakuje. Časem se z tohoto řešení stane samozřejmé a jediné možné. Jednání, které se neshoduje s těmito základními předpoklady, se považuje za nepřijatelné. O těchto předpokladech se nepochybuje a jejich změna je velmi obtížná (Bělohlávek, 2006).

Obrázek 3: Prvky kultury



Zdroj: Bělohlávek, 2006, s. 76

Podle Rolínka (2003) prvky firemní kultury tvoří představy, přístupy a hodnoty.

Lukášová (2010) uvádí, že kulturní prvky označují nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji se za kulturní prvky považují: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější projevy kultury, označované jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

2.7.1 Představy

Rolínek (2003) uvádí, že představy mají svůj původ ve vědomí i podvědomí člověka. Člověk těmto představám, které podvědomě vnímá, přizpůsobí své chování, přestože není schopný je pojmenovat. Proto je důležité s každým zaměstnancem otevřeně mluvit o všem, co může být předmětem jeho představ.

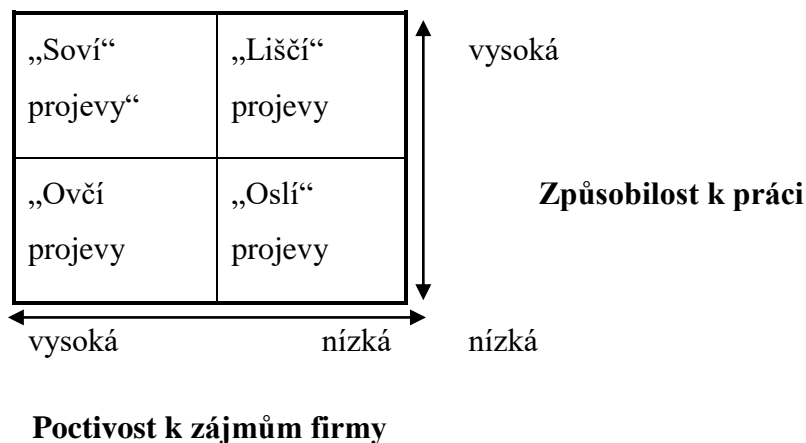
2.7.2 Přístupy

Podle Rolínka (2003) je jedním ze základních prvků podnikové kultury, náchylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup pracovníka má vždy své **projevy, příčiny a podněty**.

Sledování **projevů** nám může pomoci správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu jsou zjevné navenek.

- a) Soví projevy – tento přístup lze charakterizovat spolehlivostí, dalšími vlastnostmi jsou moudrost, důvěryhodnost a samostatnost. Jsou zde vysoké nároky a vysoká míra kritičnosti.
- b) Liščí projevy – slibují dobrý profesionální výkon, který je spojený s určitou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti. Hlavní kritérium je zde vlastní profit.
- c) Ovčí projevy – typickou vlastností je zde oddanost k autoritám, dále spolehlivost v napodobování vzorů a důvěra v objasněné cíle. Na druhou stranu je zde typická i malá míra vlastní iniciativy nebo tvořivosti, když nastanou krizové situace.
- d) Oslí projevy – přístup je nevypočitatelný, nespolehlivý a nepodepřený náležitou schopností.

Obrázek 4: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců



Zdroj: Rolínek, 2003, s. 57

Příčinou může být povaha člověka, jeho zájmy, temperament, zvyky, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy apod.

U **podnětu** přístupu sledujeme dvě linie. V první znamená přístup hlavně akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou je typické, že přístup spočívá v odpovědi na vnější aktivitu (Rolínek 2003).

2.7.3 Hodnoty

Lukášová a Nový (2004) uvádí, že hodnota je to, co se považuje za důležité. Jednotlivec či skupina tomu přikládají význam. Hodnocení je ovlivňováno hodnotami ve smyslu „dobrý – špatný“. Hodnoty vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce nebo organizace. Organizační hodnoty jsou to, čemu se v organizaci přikládá význam jako celku. Organizační hodnotou může být například „porazit konkurenci“ nebo „vyvíjet nové, originální produkty“ atd.

Podle většiny autorů jsou hodnoty jádrem organizační kultury. Představují důležitý ukazatel obsahu kultury a nástroj utváření podnikové kultury. Základní hodnoty podniku jsou vyjádřené v poslání nebo etickém kodexu organizace.

Rolínek (2003) ve své knize tvrdí, že se rozlišují dvě kategorie hodnot. To jsou instrumentální a morální hodnoty. Instrumentální naplňují potřeby, plat, materiální podmínky, realizace nápadu apod. Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (záchrana přírody, pomoc lidem). Vazba mezi způsobem jednání člověka a hodnotami vyznávanými člověkem, není za všech okolností přímočará.

2.7.4 Normy chování

Dle Lukášové (2010) jsou skupinové normy chování pravidla nebo zásady chování v jednotlivých situacích, které jsou skupinou jako celkem akceptovány. Nejsou to normy stanovené organizací. Jedná se o nepsaná pravidla chování, která členové sdílejí. K jedincům, kteří normy dodržují, se ostatní členové organizace chovají vstřícně a přátelsky. Naopak k těm, kteří normy nedodržují, se chovají nevšímavě, odmítavě, téměř nepřátelsky.

Normy chování se týkají například pracovní činnosti (rychlost práce), komunikace ve skupině (míra sdělování informací) nebo oděvu atd.

Skupinové normy chování vymezují přijatelné a nepřijatelné chování v organizaci. Tím je regulováno každodenní chování pracovníků a zajištěno předvídatelné a stabilní prostředí (Lukášová, 2010).

2.8 Obsah a síla organizační kultury

Lukášová a Nový (2004) uvádí, že podniková kultura představuje získanou zkušenost organizace, která se projevuje v myšlení, cítění a chování členů organizace. Určuje chování lidí v organizaci i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavní parametry kultury jsou obsah a síla organizační kultury. Tyto parametry podmiňují její funkce v rámci společnosti.

Obsahem kultury organizace se rozumí základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, které se navenek projevují prostřednictvím chování a artefaktů.

Síla organizační kultury představuje, nakoľik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a vzorce chování, které z nich vyplývají v organizaci sdíleny. Pokud se sdílejí ve vysoké míře, tak je podniková kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na obsahu podnikové kultury závisí, jestli bude vliv pozitivní nebo negativní. Pokud je organizační kultura slabá, tak příslušníci organizace sdílejí společné hodnoty, předpoklady a normy chování jen v malé míře.

2.9 Typologie podnikové kultury

Pokud chtějí manažeři vytvářet obsah podnikové kultury tak, aby podporovali prosperitu podniku, musí kultuře své organizace porozumět a poznat jí. Na základě obsahu kultury mohou být identifikovány její silné a slabé stránky, její výhody a nevýhody ve vztahu k dosahování podnikových cílů (Lukášová, 2010).

Dle Lukášové (2010) má poznávání podnikové kultury prostřednictvím typologií svá nezanedbatelná omezení:

1. Určitý typ kultury nelze jednoduše přiřadit k určitému podniku, protože ve většině společností jsou patrné rysy více kultur.
2. Firemní kultura může být slabá, v tomto případě nelze obsah na základě typologií určit.
3. Postižení kultury organizace vyžaduje volbu odpovídajících ukazatelů a objektivitu při pozorování a interpretaci pozorovaných jevů (což je velmi obtížné, hlavně když je pozorovatel součástí dané kultury.).

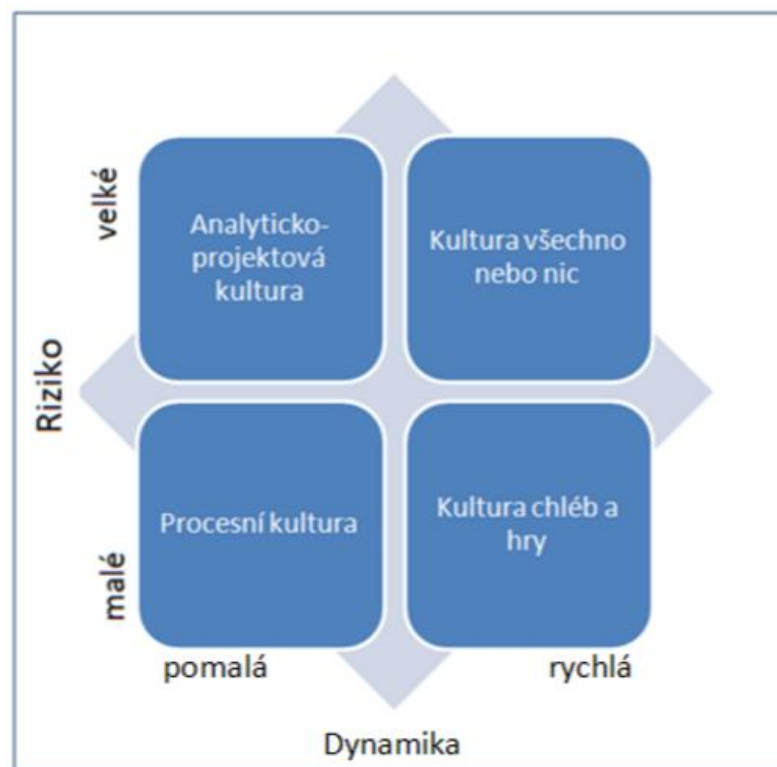
I když je každá podniková kultura jedinečná, lze na základě dlouhodobých výzkumů ukázat ty, organizační kultury, které se objevují nejčastěji.

Typologie kultury uvádí model, ke kterému je možné se přibližovat nebo je nutné se mu vyhnout (Rolínek, 2003).

2.9.1 Typy kultury podle výrazného determinantu

Podnikové kultury rozdělujeme podle hodnocení míry rizikovosti předmětu podnikání, tedy podle intenzity ohrožení další úspěšnosti podniku, jedním nezdarem a rychlosti zpětné vazby trhu, tím se rozumí doba, uplynulá od vyvinutí nějaké aktivity v podniku do okamžiku, kdy je ve společnosti známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník. Kombinací těchto vlivů zjistíme, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených hodnot, představ a přístupů (Rolínek, 2003).

Obrázek 5: Typologie podnikové kultury



Zdroj: Rolínek, 2003, s. 59

- „**Všechno nebo nic**“: kladně hodnocené je temperamentní a mladistvé jednání. Je zde možnost rychlého kariérního postupu, ale i sestupu. Doba zaměstnání je krátká. Na ženy a muže jsou kladeny stejné podmínky. Vše zde určuje úspěch (autoritu, moc, příjmy).

Heslo: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

- **„Chléb a hry“**: klíčová hodnota je zde přátelství a sympatické chování. Tato kultura se často vyskytuje ve společnostech s širokým sortimentem produkce, je příznivá pro inovace a vhodná pro budování nových týmů.
Heslo: „Za hodně muziky, hodně peněz.“
- **„Analyticko-projektová kultura“**: vysokou hodnotou je racionalita. Momentální invence, intuice, zkušenost, nálada a štěstí se považují za nespolehlivé a proto za nebezpečné. Rychlost je nevíтанá, protože s sebou přináší povrchnost, a protože vše musí být důkladně prozkoumáno, což rychle nejde. Nováček je každý, kdo je ve firmě zaměstnán méně než tři roky. Kariérní postup je zde zdlouhavý.
Heslo: Je tu tři roky, nic o tom neví“.
- **„Procesní kultura“**: Nejvýznamnější hodnoty jsou hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Tyto společnosti nejsou ohrožovány, ale ani nemají motivaci stát se lepšími.
Heslo: „Není důležité co, a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení.“
(Rolínek, 2003)

2.9.2 Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce

Níže uvedené kultury jsou nezdravé, jsou založené na nepříznivých stavech jednotlivce. Společnosti s tímto typem podnikové kultury jsou neefektivní a brzy se rozpadají.

- **Paranoidní kultura**: panují zde obavy, strach a ohrožení. Trvale se sledují všechny aktivity a projevy ostatních zaměstnanců.
- **Nátlaková kultura**: klíčové jsou zde perfektnost a detail, vše má svůj řád. Největším ohrožením je chaos. Vše je do nejmenších podrobností naplánováno a řízeno. Emoce jsou nevhodné, vztahy jsou založeny na příkazech.
- **Dramatická kultura**: všechna rozhodnutí činí charismatická vedoucí osobnost, která samu sebe postavila do středu „scény“. Ostatní pracovníci si připadají, že jsou na ní silně závislí.
- **Depresivní kultura**: hlavní je zde strach a pesimistické prognózy. Způsob jednání určuje rutina, vše má svůj běh.

- **Schizoidní kultura:** rozhodující jsou kariéra a prestiž. Probíhá zde boj o moc a zároveň jsou pracovníci plaší a ostýchaví (Rolínek, 2003).

2.9.3 Typy kultury podle dominantní orientace ke změně

Dnešní vnější ekonomické prostředí podniků je silně konkurenční. Změny, které v něm probíhají, nabývají stále větší intenzitu a rychlost. V této situaci obstojí jen společnosti, které si volí vhodnou formu reakce na měnící se okolnosti. Rozdílnost reakcí podniku na změny utváří další východisko pro členění typů organizačních kultur na následující:

- **Obranná kultura:** vyznává jistotu a stabilitu. Orientuje se na zachování způsobu dosavadní činnosti i obsahu. Je zde detailní kontrola. Souhlasí s nízkými cenovými relacemi, specializací, inovacemi jen nižších řádů.
- **Akční kultura:** vyznává inovace, rychlou technologickou modernizaci, pružnou manipulaci s cenou, namátkovou kontrolu a improvizaci.
- **Analytická kultura:** charakteristické je pomalé přizpůsobení. Uznává změny s jistým výsledkem. Snaží se najít zlatou střední cestu mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho (Rolínek, 2003).

2.9.4 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Charles Handy (1989) ve své práci určil čtyři typy kultury, které jsou založené na strukturálních rysech uspořádání.

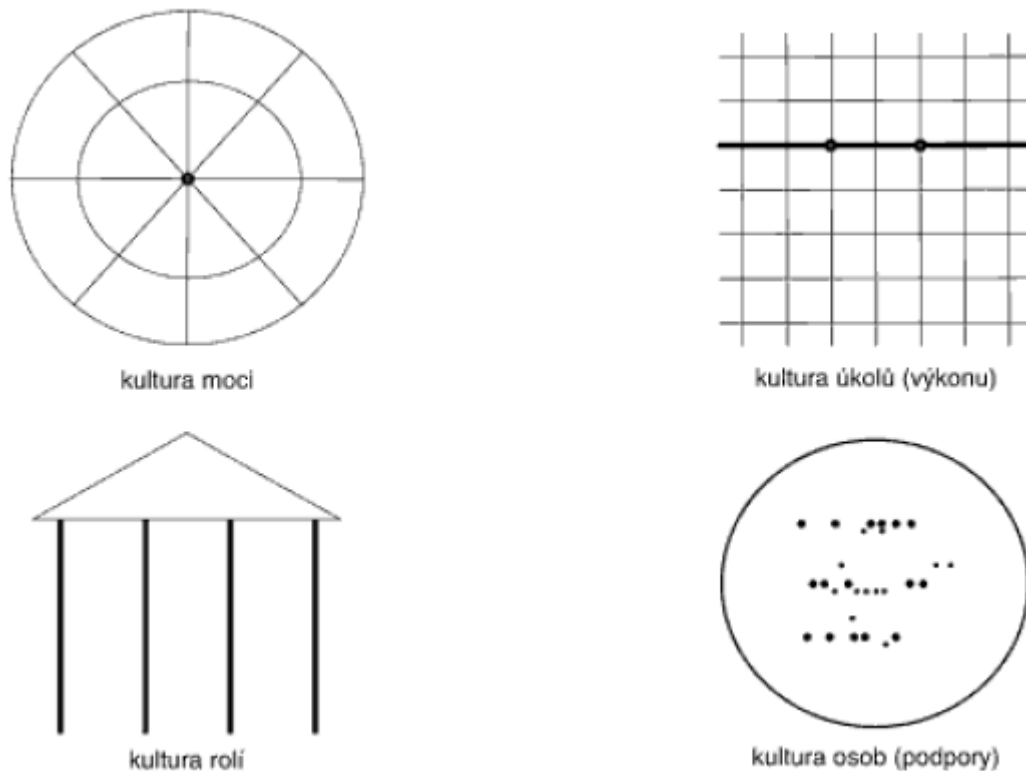
Mocenská kultura se podle Handyho (1989) nachází v malých podnicích. V těchto firmách leží moc ve středu sítě. Pracovníkům, kteří přijmou postoje a normy zdroje centrální moci, se bude věřit a budou mít cenu.

Uvádí se, že **funkční kultura** se vyskytuje ve velkých byrokratických firmách. Společnosti s touto kulturou je rozdělená na jednotlivé úseky. Klade se důraz na efektivitu. Tato kultura poskytuje pracovníkům pocit bezpečí.

Úkolová kultura se nejčastěji objevuje v organizacích maticového typu, kde moc leží na průsečíku rolí. Existuje zde i týmová kultura, díky tomu jsou firmy pružnější než podniky, které mají funkční kulturu.

Osobní kultura vévodí tam, kde je hlavním prvkem jednotlivec. Tato kultura je běžná například v účetních nebo advokátních firmách. Jsou zde neformální komunikační vztahy (Brooks, 2003).

Obrázek 6: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho



Zdroj: Lukášová & Nový, 2004, s. 76

2.10 Změna podnikové kultury

Lukášová (2010) uvádí, že v odborné literatuře se můžeme setkat se třemi základními variantami názorů:

1. Management organizace může podnikovou kulturu účinně měnit a řídit.
2. Management společnosti může organizační kulturu cíleně ovlivňovat do určité míry.
3. Záměrná a plánovitá změna podnikové kultury je velmi obtížná, téměř neproveditelná (Alvesson a Sveningsson, 2008).

Utváření obsahu kultury organizace je obtížná a dlouhodobá záležitost. Pokud má mít žádoucí efekt, musí vedení společnosti věnovat kulturním aspektům řízení permanentní pozornost a musí se zabývat rozvojem žádoucí organizační kultury systematicky, cíleně a s využitím efektivních postupů.

Dle Rolínka (2003) lze obecně říci, že podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu na stav cílový. Dosažení cílového stavu však není konečný cíl, následuje totiž péče o rozvoj, pěstování kultury nebo provádění dalších změn.

Cesta, která vede k dosažení cílového stavu, by měla projít následujícími etapami:

- a) **Rozmrazování** vžitě kultury podniku, některé sdílené a nežádoucí představy, přístupy a hodnoty jsou zpochybněny.
- b) **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, příležitostí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- c) **Ovlivňování**, tím se rozumí cílené působení na vžitou kulturu organizace tak, aby bylo odstraněno vše nežádoucí a zachováno a posíleno vše žádoucí. Dále stmelení sil, které změnu podporují.
- d) **Sladňování** je o hledání co nejvyššího počtu prvků strategicky potřebné kultury a jejich vzájemné posilování.
- e) **Rozvíjení** sleduje, jestli harmonický stav trvá, pečuje o něj a provádí korekci podle vývoje okolností.

2.10.1 Nástroje změny

Rolínek (2003) uvádí, že tyto nástroje se dají rozdělit na přímé a nepřímé.

- **Přímé nástroje** – dopad jejich použití lze snadno a spolehlivě pozorovat. Rychlost dostavení výsledků může být větší. Jedná se například o projekty změn firemní kultury nebo změny ve struktuře organizace apod.
- **Nepřímé nástroje** – vliv nepřímých nástrojů se projevuje zprostředkovaně, často s určitou časovou prodlevou. Systematické a důsledné použití může přinést silné efekty. Jde například o jiný způsob komunikace – otevřenost, všestrannost, cílený rozvoj neformálních sítí, nové „oslav“ hrdinů, šíření rituálů a historek.

2.10.2 Typy změny organizační kultury

Změna revoluční a evoluční

Z hlediska charakteru změny a jejího průběhu se rozlišují dva základní typy změny kultury podniku: změna evoluční a změna revoluční (Brown, 1995; Sackmann, 2002; Bates, 1994; Alvesson & Sveningsson, 2008 aj.).

K **revoluční změně** dochází, pokud existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, vynucující si změnu v zájmu zachování existence organizace. Vnější tlak může pramenit z radikální změny prostředí. Vnitřní tlak můžou představovat špatné hospodářské výsledky, prudké ztráty trhů atd. Pokud organizace jeví známky krize i po intenzifikaci současných aktivit a postupů, tak si vedení obvykle uvědomí, že je potřeba radikální změna, tj. změna „směru“ (Sackmann, 2002). Když se jedná o kulturu organizace, je nutný zcela nový obsah kulturní organizace.

Revoluční změna zahrnuje více subsystémů organizace (změnu kultury podniku a např. změnu organizační struktury atd.) a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. Projekt revoluční změny má povahu systematického postupu, který je rozplánovaný na určité časově ohraničené období.

K **evoluční změně** se přistupuje, když existuje potřeba něco v rámci podniku zlepšit. Změny zaváděné při tomto typu strategie, jsou změny inkrementální, týkají se jen určitých problémových oblastí organizace. Takovou změnou může být například posílení orientace na zákazníka). Může se jednat i o hlubší změny, týkající se dvou nebo více oblastí (Sackmann, 2002). Evoluční změna je změna kontinuální, uskutečňuje se dlouhodobě a postupně. Dochází při ní k rozvoji určitých jednotlivých žádoucích rysů kultury.

Evoluční rozvoj kultury organizace je efektivní ve fázi růstu a zrání podniku. Když se firma dostane do fáze útlumu a dezintegrace, evoluční změna kultury už není účinná. Pokud nastane tato situace, je nutná změna revoluční.

Schopnost zvládnout řízenou změnu je klíčovým předpokladem schopnosti přizpůsobit se požadavkům prostředí. V dnešních podmínkách už schopnost zvládnout jednorázovou změnu nestačí, výzvou je dosáhnout schopnosti průběžné a soustavné transformace. Dosažení schopnosti průběžné transformace je ještě mnohem složitější než provedení obtížné jednorázové změny.

Změna primární a doprovodná

Primární změna kultury podniku se provádí v situaci, kdy obsah kultury poškozují výkonnost organizace a kultura je důležitou příčinou jiných podnikových problémů.

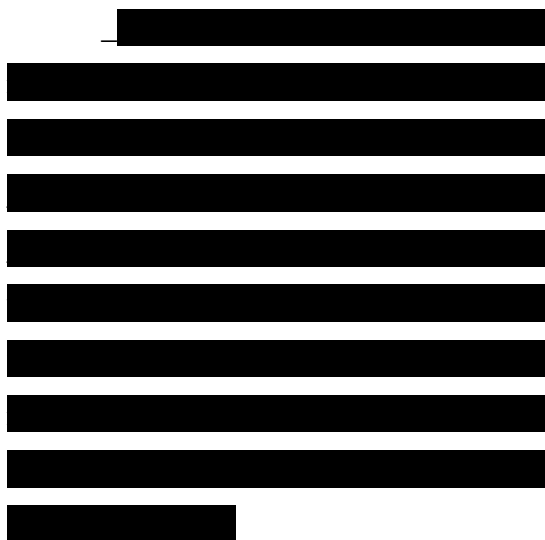
Doprovodná změna je změna podnikové kultury v situaci, kdy provází jiné typy podnikových změn, tj. když úspěšnost provedení jiné změny požaduje změnu kultury.

Obě tyto změny se mohou stát revolučními i evolučními změnami, a to v závislosti na míře a charakteru manažerských problémů, které je třeba řešit (Lukášová, 2010).

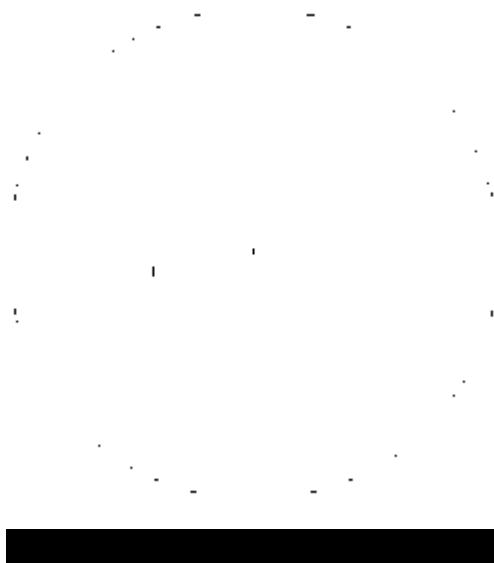
3.3.2 Nestandardizovaný rozhovor

Nestandardizovaný rozhovor proběhl se zástupcem manažera prodejny. Protože organizační kultura každého podniku je jedinečná, tento rozhovor byl velmi nápomocný. Díky tomuto rozhovoru byla kultura daného podniku lépe pochopena a byly vyplněny mezery v neznalosti této problematiky.

4 Charakteristika vybraného podniku



Obrázek 7: Logo



Jako základ úspěchu společnost považuje jednoduchost, které se snaží přizpůsobit veškeré své konání. Snaží se svým zákazníkům prodávat zboží každodenní spotřeby nejvyšší kvality za nejpříznivější ceny.

4.1 Historie

Společnost byla založena ve 30. letech minulého století ve Švábsku. Byl to velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. První prodejny byly otevřeny v okolí Ludwigshafenu v 70. letech.

V současné době patří mezi Top 10 maloobchodních prodejen potravin na německém trhu a je mezinárodní společností s prodejny po celé Evropě.

V roce 1988 se v Německu vyskytovalo 460 prodejen. O rok později byla síť prodejen rozšířena i na francouzský trh. Od roku 1997 mohli zákazníci sledovat akce firmy na internetu. V roce 2003 podnik zaměstnával po celé Evropě přibližně 80 000

pracovníků. V letech 2009 – 2012 se stal Obchodníkem roku v Německu. V roce 2013 pro společnost pracovalo přes 180 000 zaměstnanců po celé Evropě. Nyní je podnik na trhu již 40 let.

4.2

Na českém trhu společnost figuruje od roku 2003, od té doby zde bylo otevřeno 230 prodejen. Tyto prodejny zásobují čtyři logistická centra, která jsou . V dnešní době podnik zaměstnává přes 5 000 pracovníků v oblasti nákupu, obchodu, expanze a administrativy.

Prodejny jsou jedinečné svou vysokou funkčností a účelovostí. V přehledně rozdělených uličkách se zákazník snadno a rychle orientuje. Zákazníci v regálech naleznou značkové výrobky, produkty prodávané pod vlastní značkou včetně rozsáhlého výběru mléčných a chlazených produktů, uzenin, ryb a drůbežího masa. Denně je zde čerstvé ovoce a zelenina a široký výběr pečiva.

Prodejny , kde jsou v rámci těchto akcí v nabídce různé potřeby pro domácnost, sport, zábavu, kancelář nebo kutilství. Společnost byla již pětkrát zvolena Obchodníkem roku.

Tabulka 1: Přehled vítězů ocenění Mastercard Obchodník roku 2017

Přehled vítězů soutěže Mastercard Obchodník roku 2017	
Kategorie	Vítěz
Absolutní vítěz	IKEA ČR
Obchodník s potravinami	Lidl Česká republika
Obchodník s drogerií a parfumerií	Dm drogerie markt
Obchodník s obuví	Deichmann
Obchodník s oděvy	C&A
Obchodník se sportovními oděvy a potřebami	Sportisimo
Obchodník s elektrem a elektronikou	Alza.cz
Obchodník pro dům, zahradu a chovatele	Hornbach
Obchodník s nábytkem a bytovými doplňky	IKEA ČR

Čerpací stanice s prodejnou	Shell
Millennials Obchodník roku	ZOOT
Zákaznický zážitek v době digitální	SpokojenyPes.cz
MONETA Money Bank Cena veřejnosti	Lidl Česká republika
SOCR ČR Nejlepší zaměstnavatel v obchodě	MAKRO Cash & Carry ČR

Zdroj: <https://www.obchodnik-roku.cz/>

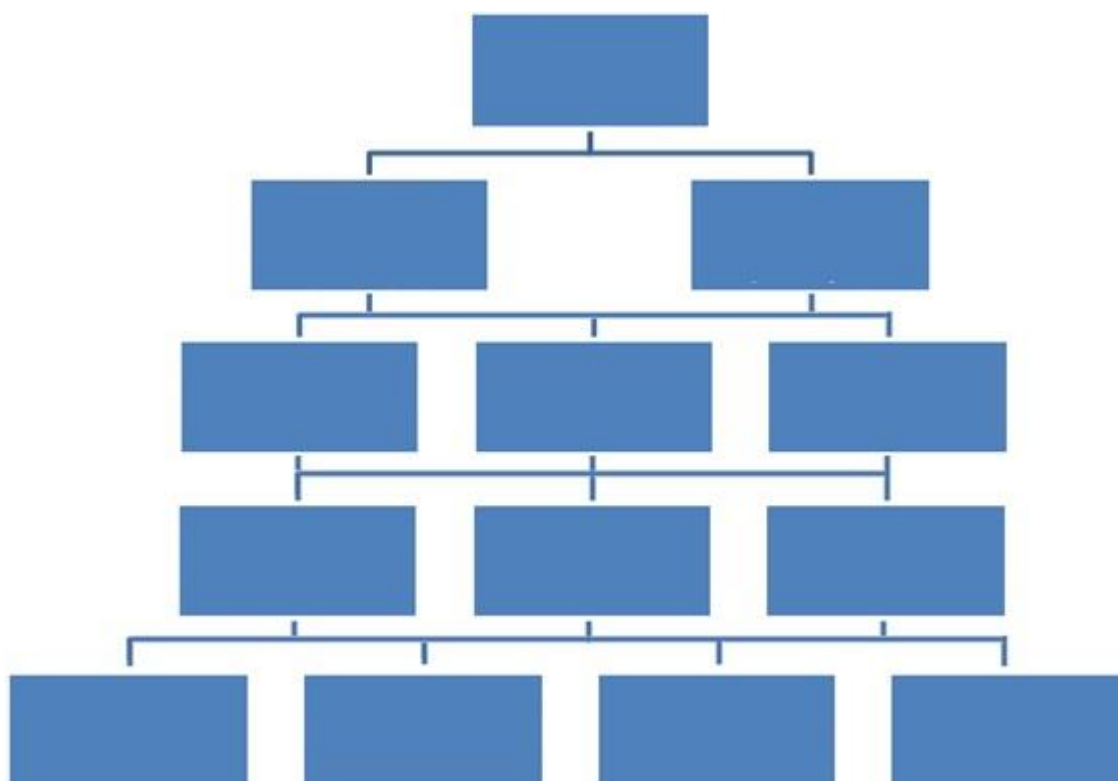
Vize společnosti

Cílem společnosti je především nabízet zákazníkům zboží v nejlepší kvalitě za nejvýhodnější ceny.

Organizační struktura prodejen

Organizační struktura napomáhá k lepší orientaci mezi vztahy na pracovišti. Jsou zde jasně vidět vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Obrázek 8: Organizační struktura prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

[Redacted text block 1]

[Redacted text block 2]

[Redacted text block 3]

[Redacted text block 4]

[Redacted text block 5]

[Redacted text block 6]

[Redacted text block 7]

[REDACTED]

5 Výsledky výzkumu

5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

1. Pohlaví

Prodejna č. 1

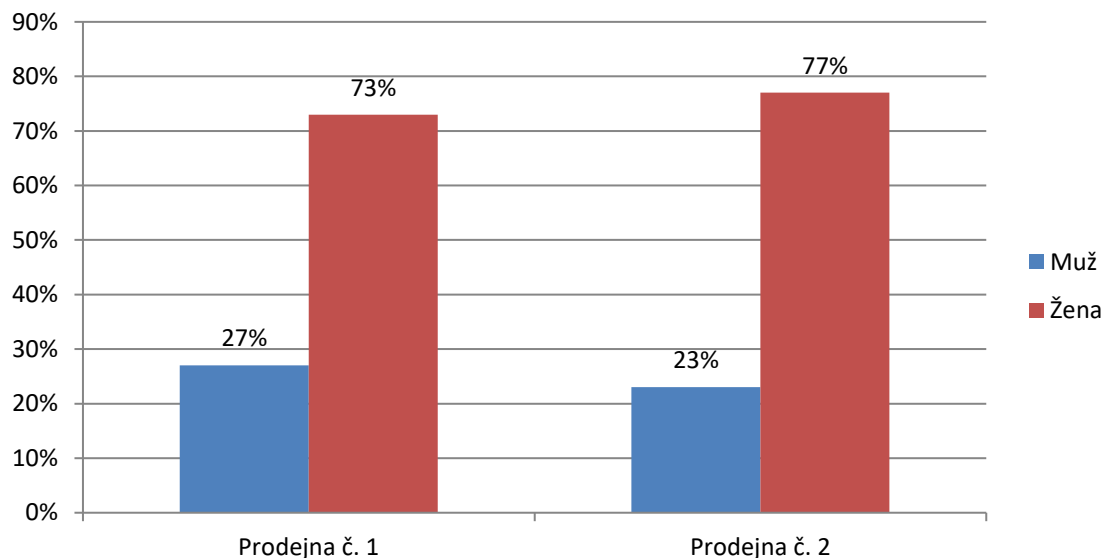
Na tuto otázku odpovědělo 11 zaměstnanců. Z toho bylo zjištěno, že 73 % jsou ženy a 27 % muži.

Prodejna č. 2

Zde bylo zjištěno, že ze 13 dotazovaných je 77 % žen a 23 % mužů.

Z výzkumu vyplynulo, že v obou prodejnách pracují převážně ženy. Tyto výsledky byly očekávány. I když pozice prodavač/ka – pokladní neobnáší pouze sedění u kasy, zdá se, že charakter této práce zajímá především ženy. Dokonce na obou prodejnách nejvyšší posty (manažer/ka prodejny) zastávají ženy.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jaký je Váš věk?

Prodejna č. 1

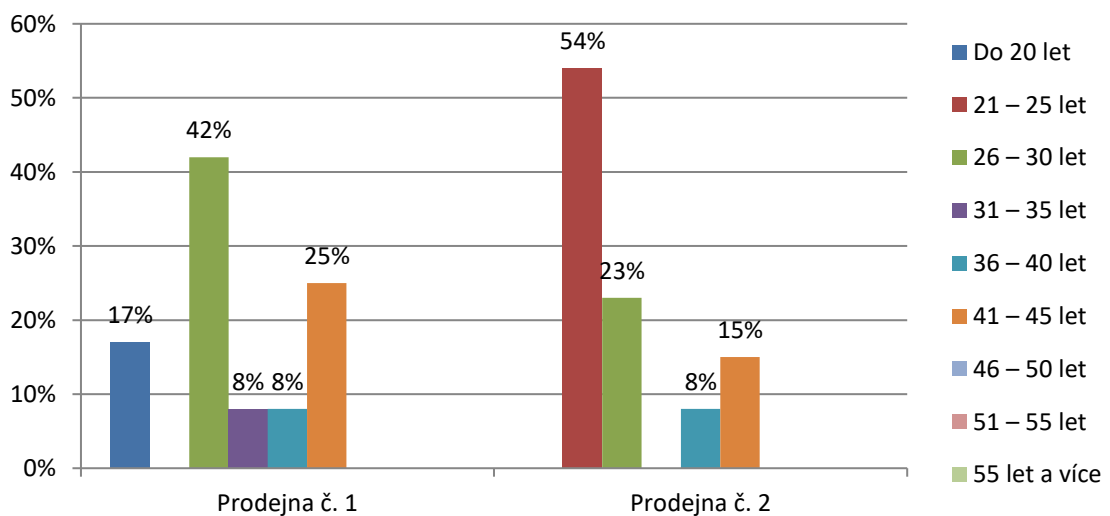
Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů. Nejvyšší procento zaujímají pracovníci ve věku 26 až 30 let, to činí 42 %. Dále 25 % dotazovaných je ve věku od 41 do 45 let. Pracovníků do 20 let je 17 %, a pracovníků od 31 do 35 let je 8 % stejně tak i zaměstnanců ve věku od 36 do 40 let.

Prodejna č. 2

Ze 13 dotazovaných je 54 % ve věku 21 -25 let. Dále 23 % zaměstnanců je ve věku 26 -30 let. 15 % zaujímají pracovníci ve věku 41 – 45 let. Pouhých 8 % pracovníků je ve věku 36 – 40 %.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce pracovníků je ve věku od 21 do 30 let. Důvodem je, že společnost zaměstnává spoustu pracovníků na částečný úvazek, a to bývají především studenti. Podmínkou pro přijetí je dosažení plnoletosti zájemců. Ti musí mít minimálně základní vzdělání. Tudíž do společnosti mohou nastoupit lidé hned „po škole“. Ve firmě není požadována praxe v oboru, i když je určitě výhodou. Společnost se může pyšnit tím, že věnuje spoustu času správnému zaškolení pracovníků.

Graf 2: Jaký je Váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Prodejna č. 1

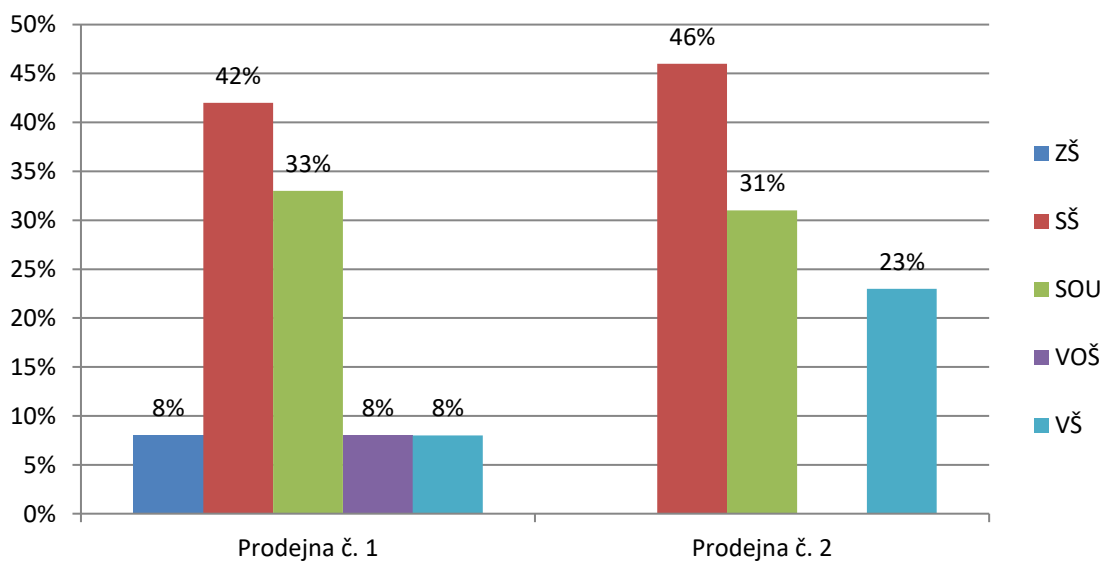
Na otázku ohledně vzdělání odpovědělo 12 lidí. Většina respondentů absolvovala střední školu – 42 %. Střední odborné učiliště navštěvovalo 33 % dotazovaných. Základní vzdělání má pouze 8 %. Stejně tak i vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání má jen 8 %.

Prodejna č. 2

Ze 13 odpovědí vyplynulo, že nejvyšší procento zastupuje středoškolské vzdělání – 46 %. 31 % dotazovaných navštěvovalo střední odborné učiliště. 23 % má vysokoškolské vzdělání.

Výsledky z obou prodejen jsou podobné. Liší se převážně ve vysokoškolském vzdělání. V obou případech převažuje vzdělání středoškolské a střední vzdělání s výučním listem. To by mohlo být způsobeno tím, že na pozici prodavač – pokladní není potřeba mít vysokoškolské vzdělání. Na vyšších pozicích je vysokoškolské vzdělání výhodou, ale nikoli podmínkou. Společnost si zakládá především na zkušenostech a pracovním nasazení svých zaměstnanců.

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak dlouho v podniku pracujete?

Prodejna č. 1

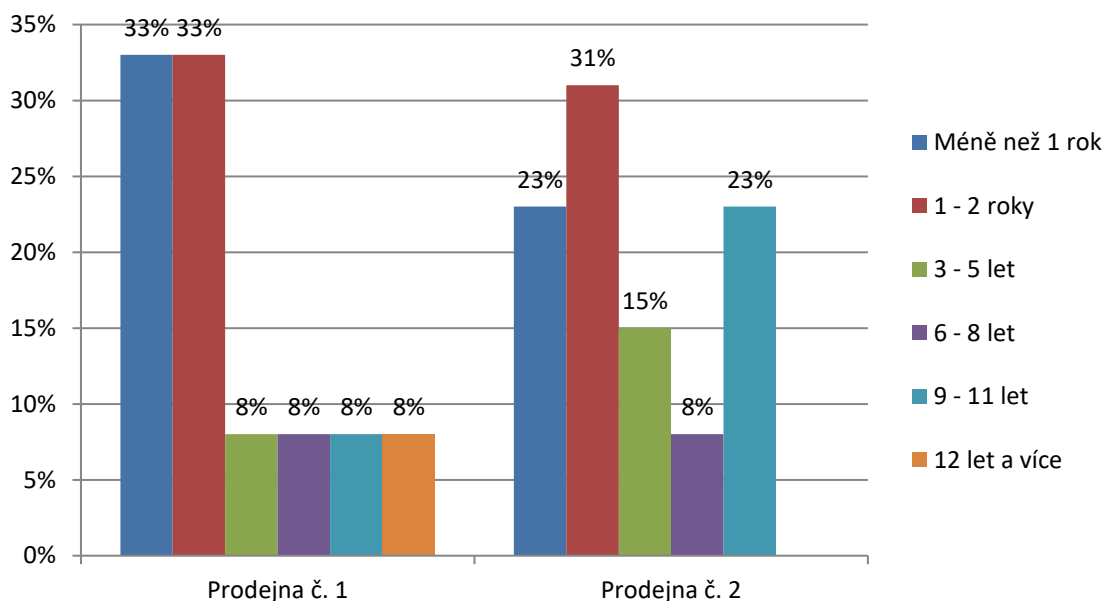
Ze 12 respondentů 33 % pracuje v podniku méně než rok. Dalších 33 % je v podniku 1 – 2 roky. V kategoriích 3 – 5 let, 6 – 8 let, 9 – 11 let a 12 let a více odpovědělo po 8 % zaměstnanců.

Prodejna č. 2

Ze 13 dotazovaných v podniku pracuje 31 % 1 – 2 roky. 23 % je v podniku méně než 1 rok a dalších 23 % je v podniku zaměstnáno 9 – 11 let. 15 % respondentů v podniku působí 3 – 5 let. a pouhých 8 % zaměstnanců v podniku pracuje 6 – 8 let.

V první i druhé prodejně převažují zaměstnanci, kteří v podniku působí méně než jeden rok a 1 až 2 roky. Hlavní příčinou by mohlo být, že většina lidí se s prací prodavač – pokladní neztotožňuje. Spousta zaměstnanců tuto práci vykonává z finančních důvodů a často hledají lepší uplatnění. Dalším důvodem by mohl být fakt, že s vývojem podniku, rostly i nároky na výkon práce, to někteří členové organizace neustáli. Na druhé straně pracovníci na vyšších pozicích si chtějí toto postavení udržet a zůstávají ve firmě mnohem déle.

Graf 4: Jak dlouho v podniku pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

Prodejna č. 1

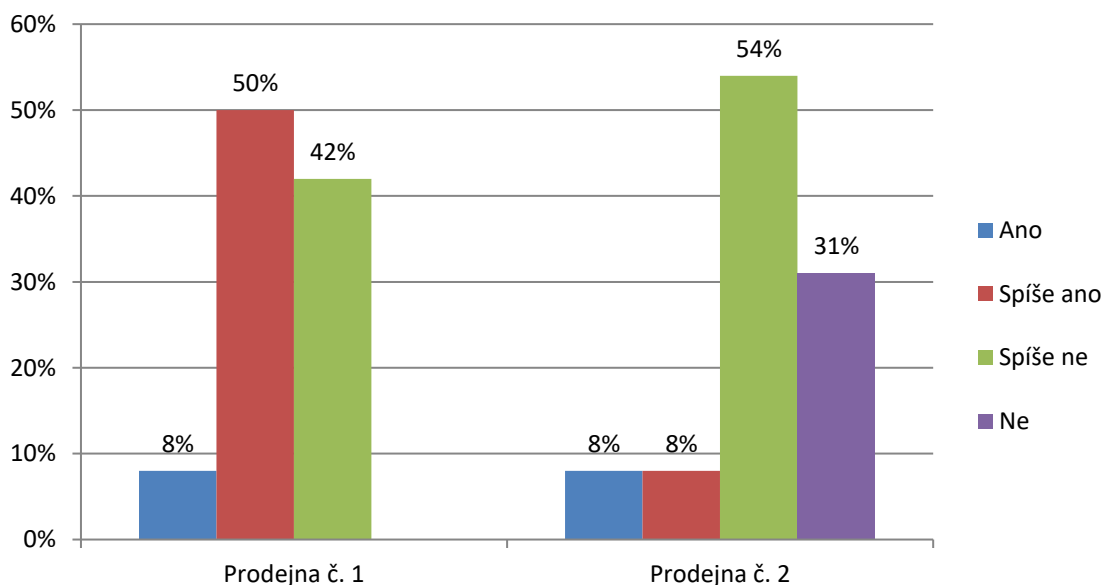
Na tuto otázku odpovědělo 12 pracovníků. Nejvíce respondentů odpovědělo, že strach ze ztráty zaměstnání spíše pociťují (50 %). Dále 42 % se o zaměstnání spíše nebojí. Strach ze zaměstnání má 8 %.

Prodejna č. 2

Ze 13 dotazovaných se o zaměstnání spíše nebojí 54 % pracovníků. 31 % strach ze ztráty zaměstnání vůbec nepociťuje. 8 % se spíše bojí a dalších 8 % má strach, že o práci přijde.

Na obou pobočkách se podobné procento zaměstnanců spíše nebojí, že svou práci ztratí. Ale na první pobočce má polovina dotazovaných zaměstnanců spíše strach ze ztráty svého zaměstnání. Důvodem by mohl být špatný vztah některých zaměstnanců se svými nadřízenými pracovníky. Prodejně by prospělo, kdyby se vedení snažilo snížit strach zaměstnanců, že svou pozici ve firmě ztratí a tím posílit jejich důvěru.

Graf 5: Máte strach ze ztráty zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Prodejna č. 1

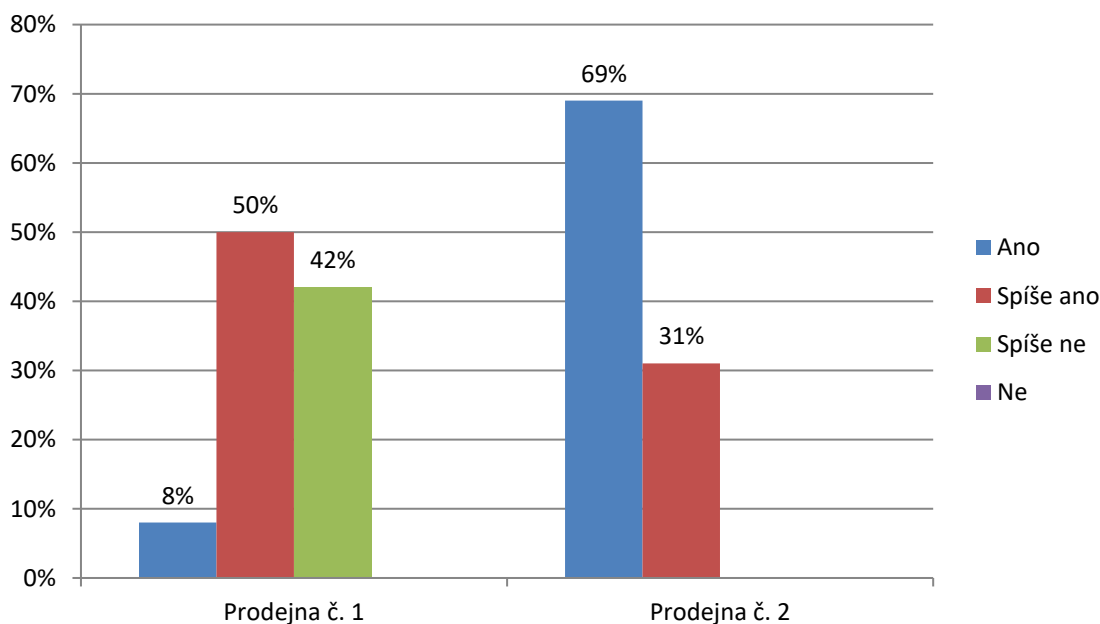
Z 12 dotazovaných zaměstnanců je se svým zaměstnáním spíše spokojeno 50 %. Odpověď „Spíše ne“ zaškrtnulo 42 % zaměstnanců. a se svým zaměstnáním je spokojeno 8 % respondentů.

Prodejna č. 2

Na tuto otázku odpovědělo 13 pracovníků. Z toho 69 % je se zaměstnáním spokojeno a dalších 31 % je spíše spokojeno.

Z grafů je vidět, že na druhé prodejně jsou zaměstnanci spokojenější. Vedení první prodejny by mělo věnovat více pozornosti, zda je personál se svým zaměstnáním spokojen. Dalo by se předpokládat, že pokud se situace nezlepší, tak nadřízení pracovníci budou muset na své podřízené více dohlížet a pozorněji kontrolovat odvedenou práci. Nespokojení zaměstnanci svůj úkol také splní, ale nebudou mít snahu se zlepšovat a jejich zájem o dění v podniku bude minimální. Neztotožní se s postoji a hodnotami společnosti. Což by mělo negativní dopad na kulturu organizace. Kladné zjištění je, že žádný z respondentů ne zvolil odpověď „Ne“.

Graf 6: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Co si myslíte o zaměstnání v tomto podniku?

Prodejna č. 1

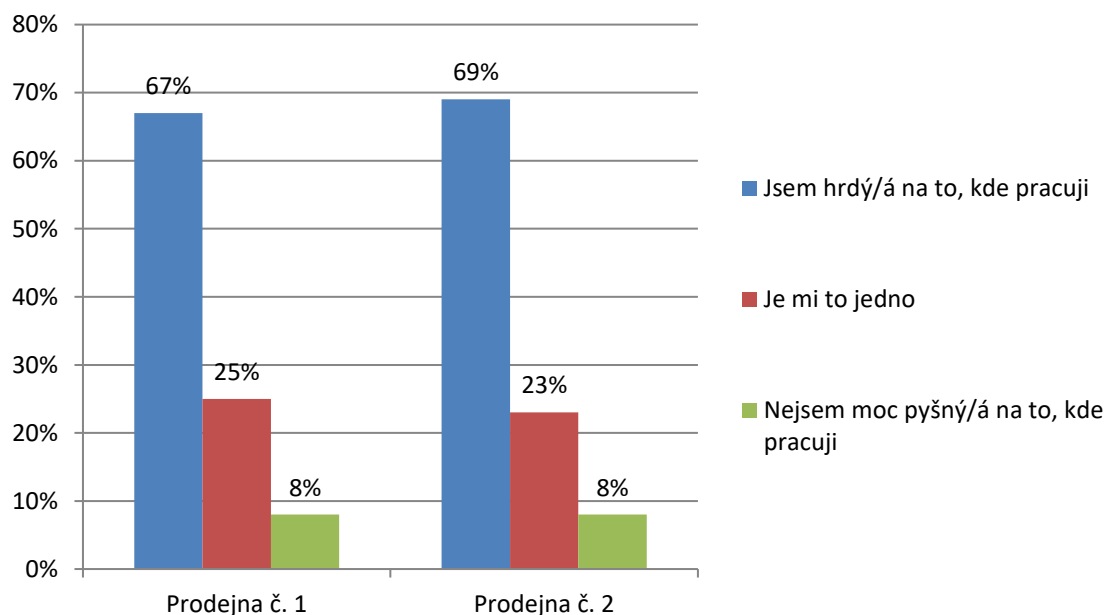
Celkem reagovalo 12 respondentů. Z nich je 67 % hrdých na to, že v této společnosti pracují. Dalších 25 % dotazovaných odpovědělo „Je mi to jedno“ – tedy, že nejsou hrdí na to, kde pracují, ale ani jim to nevadí. a nejméně respondentů (8 %) odpovědělo, že nejsou velmi pyšní, že jsou zaměstnání právě v tomto podniku.

Prodejna č. 2

Na druhé pobočce odpovědělo 13 pracovníků. Z toho je 69 % hrdých na to, v jaké firmě pracují. Dále 23 % dotazovaných se k této otázce vyjádřilo, že je jim to jedno. a odpověď „Nejsem moc pyšný/á na to, kde pracuji“ dalo jen 8 %.

U této otázky, se výsledky skoro shodují. O této společnosti se začíná hodně mluvit a její pověst se zlepšuje. Proto se pracovníci nemusí stydět, za to, že jsou zde zaměstnání. Rozdíl je v tom, že zaměstnancům se nemusí líbit jejich pozice nebo práce, kterou vykonávají, proto nejsou spokojeni, tedy ani hrdí, že pracují právě v tomto podniku. Nakonec tedy vyplynulo, že vztah zaměstnanců ke společnosti je převážně pozitivní.

Graf 7: Co si myslíte o zaměstnání v tomto podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

Prodejna č. 1

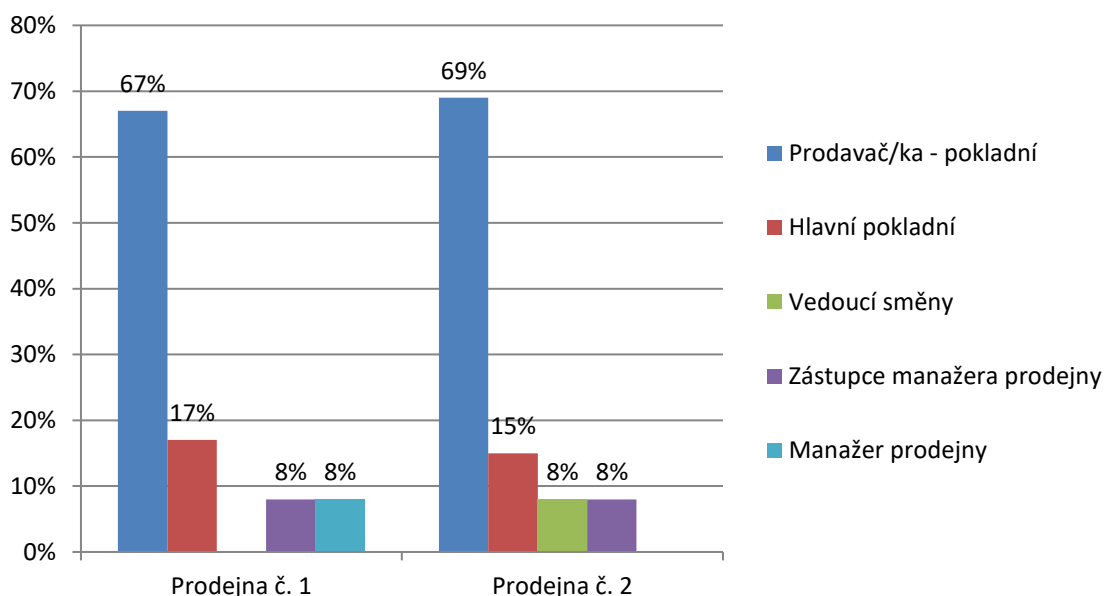
Na otázku týkající se pracovních pozic zaměstnanců reagovalo 12 respondentů. Z grafu lze vyčíst, že 67 % dotazovaných jsou prodavači – pokladní. Postavení „Hlavní pokladní“ má 17 %, a stejné výsledky měly odpovědi „Zástupce manažera prodejny“ a „Manažer prodejny“ – po 8 %.

Prodejna č. 2

Na druhé pobočce dotazník vyplnilo 13 pracovníků. Z nich 69 % zaujímá pozici prodavač – pokladní. Hlavní pokladní uvedlo 15 % z dotazovaných zaměstnanců. 8 % respondentů uvedlo pozici „Vedoucí směny“ a dalších 8 % „Zástupce manažera prodejny“.

Společnost patří mezi diskontní prodejny, proto není nijak překvapivé, že v obou prodejnách převládá pozice prodavač/ka – pokladní. Dále je zde zastoupena vyšší pozice – hlavní pokladní. Hlavní pokladní je podřízen/a vedoucí/mu směny, který se zodpovídá zástupci manažera prodejny. Nejvyšší pozicí je manažer prodejny.

Graf 8: Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Práce, kterou v podniku vykonáváte je ...

Prodejna č. 1

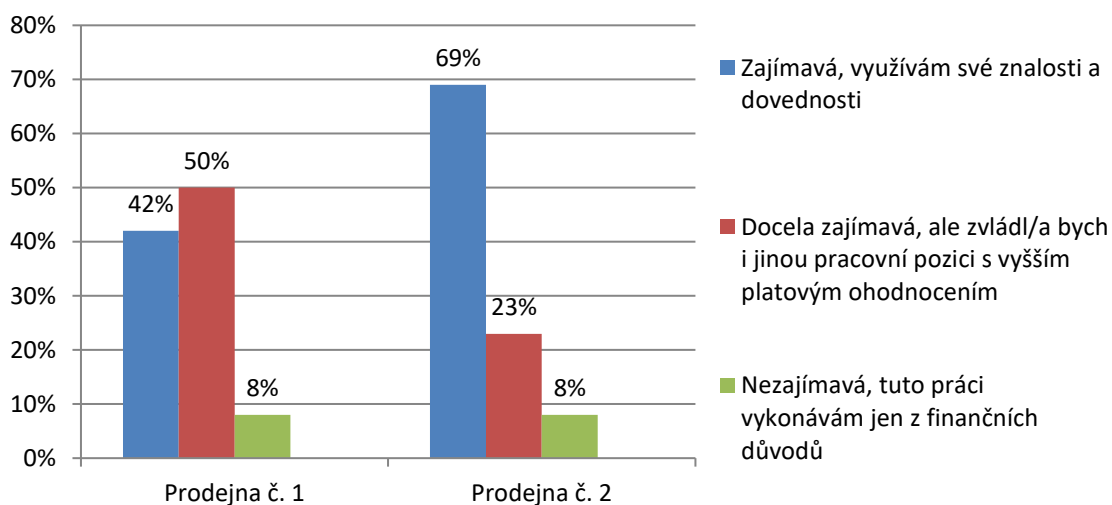
Účelem této otázky bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah ke své práci. Ze 12 dotazovaných 42 % považuje svou práci za zajímavou. ½ respondentů uvedla, že svou práci vnímají jako docela zajímavou, ale zvládli by i jinou s lepším platovým ohodnocením. Jako nezajímavou práci to označilo 8 % pracovníků.

Prodejna č. 2

Na druhé prodejně dotazník vyplnilo 13 pracovníků. Z toho většina (69 %) svou práci vnímá jako zajímavou. Jen 23 % svou práci považuje za celkem zajímavou. Pouhých 8 % uvedlo, že svou práci považuje za nezajímavou a vykonávají ji jen z finančních důvodů.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci náplň práce shledávají převážně zajímavou, i když někteří tvrdí, že by zvládli jinou pozici s lepší mzdou. Důvodem, proč pracovníci označili jejich práci za celkem zajímavou by mohlo být, že většina z nich zastává pozici prodavač – pokladní. I když je tato pozice velmi různorodá, zdá se, že pracovníci mají dojem, že plně nevyužívají jejich znalosti a dovednosti. Skoro v každé firmě, je zaměstnaný člověk, kterého jeho práce nebaví a do zaměstnání chodí pouze z finančních důvodů. Výsledky sice nejsou ideální, ale určitě jsou pozitivní.

Graf 9: Práce, kterou v podniku vykonáváte je ...



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Znáte podnikové cíle a strategie podniku?

Prodejna č. 1

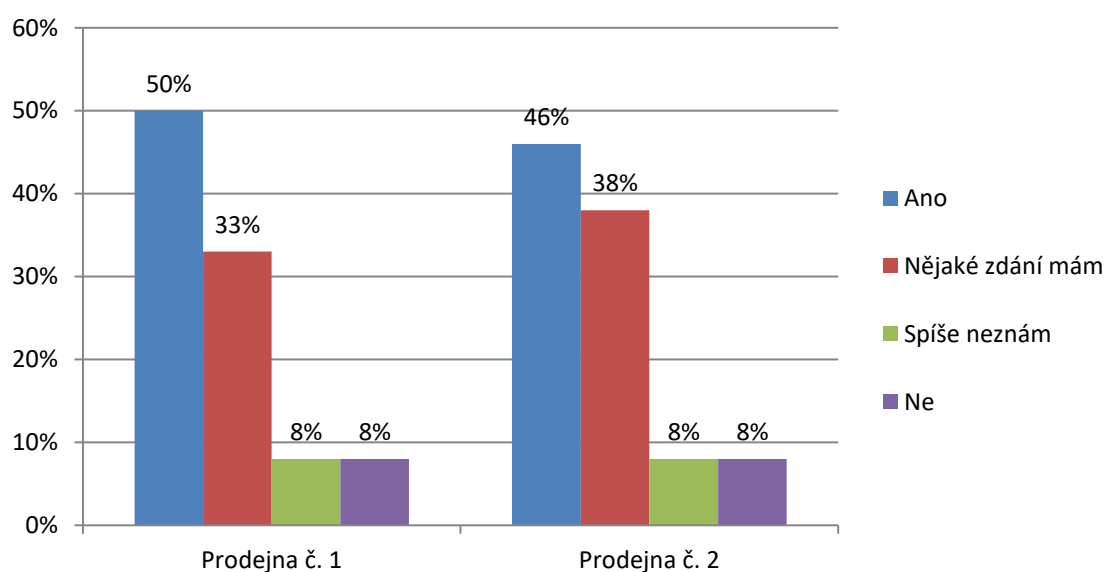
Účelem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci znají cíle a strategie podniku. Z výsledků vyplynulo, že 50 % respondentů podnikové cíle a strategie zná. Dále bylo zjištěno, že 33 % tuší, jaké cíle a strategie podniku jsou. Jen 8 % dotazovaných odpovědělo „Spíše neznám“ a shodných 8 % firemní cíle a strategie nezná vůbec. Celkem se vyjádřilo 12 respondentů.

Prodejna č. 2

Ze 13 pracovníků téměř polovina (46 %) podnikové cíle a strategie zná. Někaké zdání má 38 % dotazovaných. Po 8 % mají odpovědi „Spíše neznám“ a „Ne“.

Toto zjištění není velmi povzbudivé. Podnikové cíle jsou používány proto, aby se určilo, čeho má být za určité období dosaženo. K tomu, aby se tyto cíle naplnily, je potřeba znát strategii společnosti. Strategie určuje, jakým způsobem budou tyto cíle naplněny. Když polovina zaměstnanců na obou pobočkách zcela nezná cíle a strategie podniku, nemohou je přijmout za své. Tedy je pro podnik složitější, těchto cílů dosáhnout. Pracovníci by měli „táhnout za jeden provaz“, ale to jde jen těžko, když neví, za jakým účelem.

Graf 10: Znáte podnikové cíle a strategie podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Co by nejvíce přispělo ke zvýšení Vašeho zájmu o dosahování podnikových cílů? (vyberte max. 4 odpovědi)

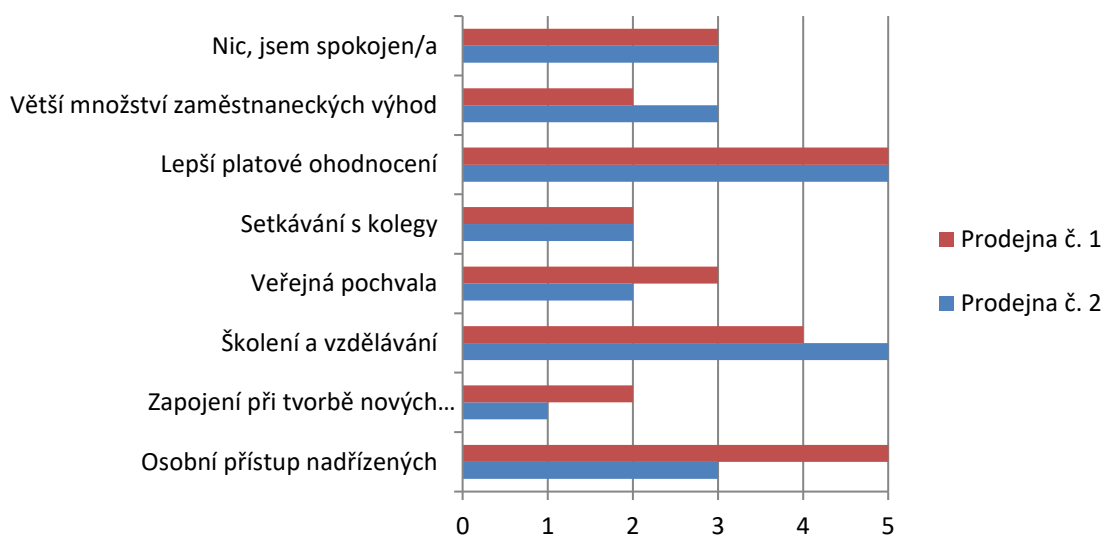
Prodejna č. 1

Pomocí této otázky bylo zjištěno, co by pracovníky motivovalo k většímu zájmu o dosažení cílů podniku. Odpovědělo 12 zaměstnanců, kteří měli možnost zatrhnout více odpovědí. Z toho se 5 respondentů shodlo, že ke zvýšení zájmu by jim stačila vyšší mzda a osobní přístup nadřízených. Školení a vzdělávání vybrali 4 zaměstnanci. Veřejnou pochvalu označili 3 zaměstnanci, spokojeni jsou také 3. Větší množství zaměstnaneckých výhod bylo zaškrtnuto 2×, stejně tak setkávání s kolegy a zapojení při tvorbě nových podnikových cílů.

Prodejna č. 2

Z druhé prodejny se vrátilo celkem 13 dotazníků. Nejvíce respondentů (5) odpovědělo, že vyšší zájem o podnikové cíle by u nich vyvolalo lepší platové ohodnocení a školení a vzdělávání. Osobní přístup nadřízených a větší množství zaměstnaneckých výhod zatrhlo po 3 zaměstnancích. Spokojeni jsou také 3 zaměstnanci. Veřejná pochvala by motivovala 2 pracovníky stejně tak i setkávání s kolegy. Pouze 1 zaměstnanec označil odpověď „Zapojení při tvorbě nových podnikových cílů“.

Graf 11: Zvýšení zájmu o dosažení cílů podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

12. Užívají se v podniku nějaké symboly? Pokud ano, jaké?

Tato otázka je zaměřena na tu část kultury, která je nejvíce viditelná pro vnějšího pozorovatele. Účelem bylo zjistit, jaké o nich mají zaměstnanci povědomí. Zde odpovědělo celkem 12 pracovníků na první prodejně a 13 na prodejně druhé. Byla zde možnost vybrat více odpovědí.

Prodejna č. 1

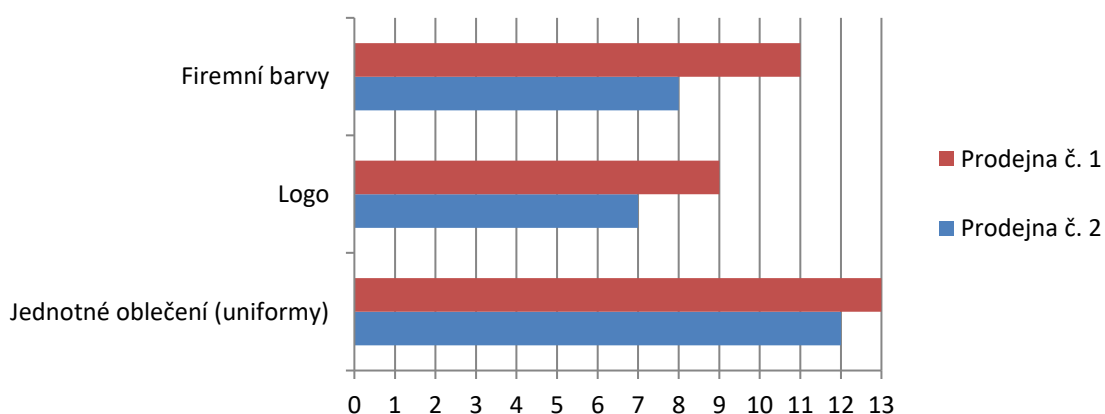
Na první prodejně se všichni dotazovaní zaměstnanci shodli, že ve společnosti nosí jednotné oblečení. Dále 8 respondentů zakroužkovalo, že dalším používaným symbolem v podniku jsou firemní barvy (což lze vidět na uniformách i logu podniku). Nejméně dotazovaných odpovědělo, že symbolem podniku je logo. Což je překvapivé, protože logo podniku, se vyskytuje víceméně všude ve firmě – například u vchodu, na uniformách, na reklamních předmětech apod.

Prodejna č. 2

Na této pobočce se také všichni respondenti shodli na tom, že symbolem podniku je jednotné oblečení. Jako další symbol označilo 11 pracovníků „Firemní barvy“. a stejně jako na první pobočce, nejméně pracovníků (9) zadalo, že symbolem podniku je logo.

Z výsledků se dá vyvodit, že nejméně zaměstnanců vnímá firemní barvy a logo. To by se dalo odůvodnit tím, že pracovníci firemní barvy a loga už berou automaticky, ne jako prostředky, kterými se společnost projevuje.

Graf 12: Symboly v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jaké benefity Vám podnik poskytuje?

Prodejna č. 1

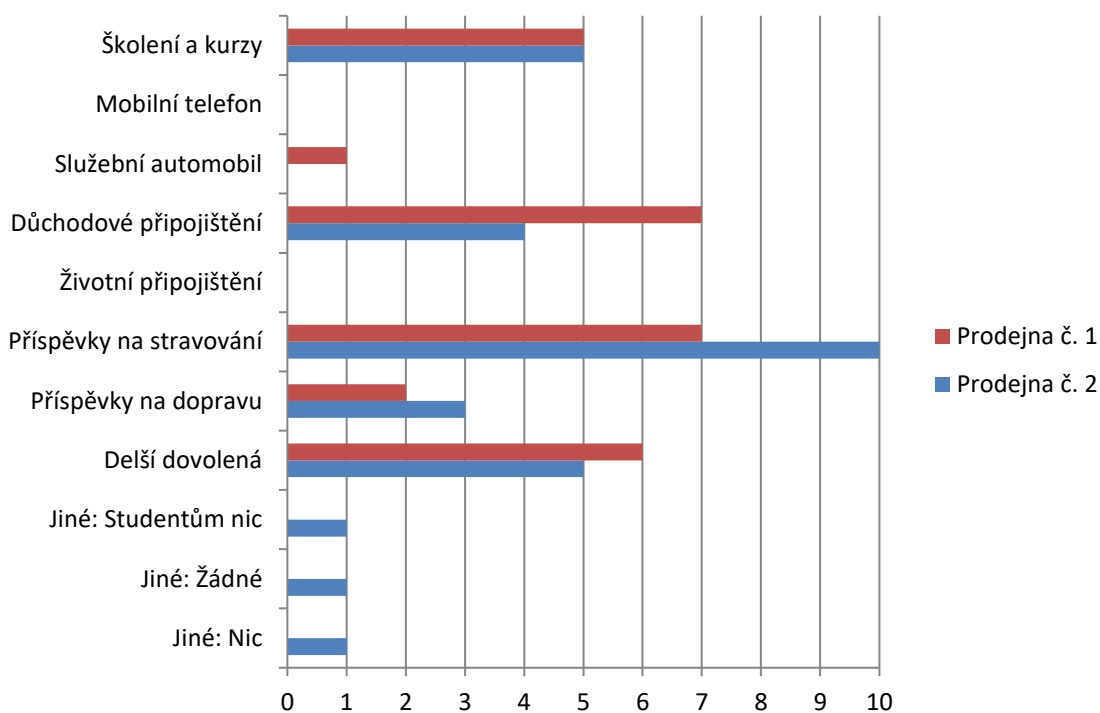
Z 12 dotazovaných se 7 zaměstnanců shodlo, že jim podnik poskytuje důchodové připojištění a příspěvky na stravování. ½ respondentů uvedla jako další benefit delší dovolenou. Jako další zaměstnaneckou výhodu uvedlo 5 zaměstnanců školení a kurzy. Příspěvky na dopravu zadrželi 2 pracovníci. Služební automobil využívá 1 pracovník.

Prodejna č. 2

Zde odpovědělo 13 pracovníků. Stejnou odpověď uvedlo 10 z nich, a to, že jim společnost poskytuje příspěvky na stravování. Jako další benefity 5 respondentů zaškrtnulo školení a kurzy a delší dovolenou. Jen 4 zaměstnanci zadali důchodové připojištění. Příspěvky na dopravu označili 3 pracovníci. Odpověď „Jiné“ dali také 3 pracovníci.

Z grafu je patrné, že i když prodejny spadají pod jednu společnost, a tím pádem by se měly výsledky téměř shodovat, tak opak je pravdou. Důvodem by mohlo být, že dotazníky byly rozdány na různé pozice. a je jasné, že ne všichni zaměstnanci budou mít stejné benefity. Příspěvky na stravování dostávají všichni zaměstnanci, až na pracovníky zaměstnané jen na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti. Delší dovolenou mají také všichni zaměstnanci, ale tuto možnost označilo méně respondentů nejspíš proto, že 5 týdnů dovolené jako zaměstnaneckou výhodu již nepovažují. Na důchodové připojištění mají nárok pracovníci, kteří ve firmě působí 2 roky. Školení a kurzy jsou poskytovány všem pracovníkům. Ale zdá se, že pracovníci na pozicích prodavač/ka – pokladní tento benefit nevnímají jako zaměstnaneckou výhodu z důvodu, že školení a kurzy mají jen zřídka. Naopak vedoucí pracovníci se musí vzdělávat a školit poměrně často. Příspěvky na dopravu jako takové, nedostává žádný z pracovníků. Bylo ale zjištěno, že společnost proplácí cestovní náhrady. Proto byla tato odpověď zahrnuta na obou pobočkách. Služební automobil využívá pouze manažer prodejny.

Graf 13: Podnikové benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Jsou ve firmě dodržovány podnikové normy a předpisy?

Prodejna č. 1

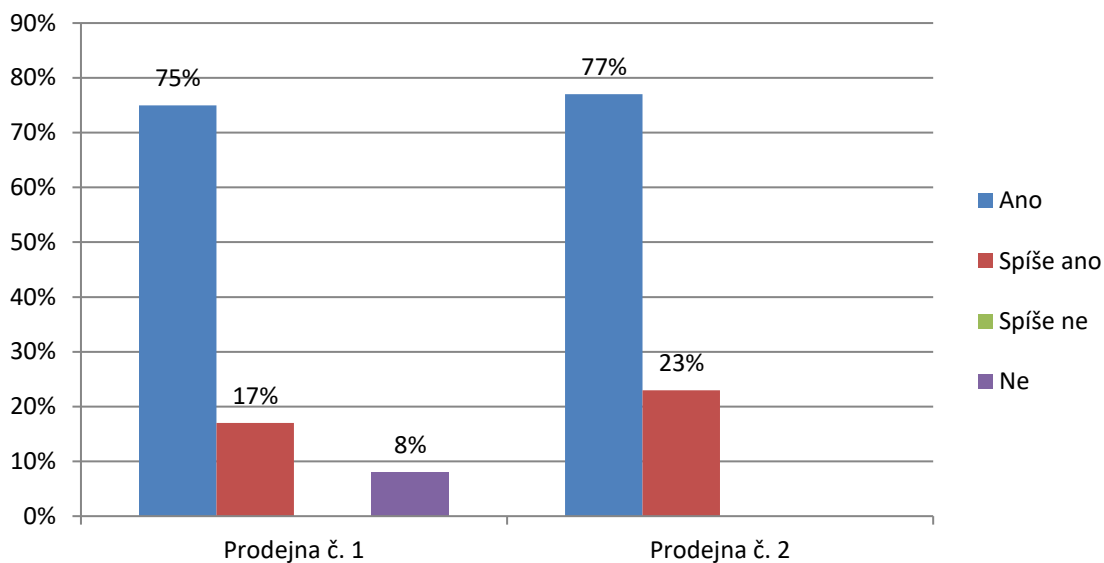
Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že z 12 pracovníků, kteří na tuto otázku odpověděli 75 % tvrdí, že podnikové normy a předpisy dodržovány jsou. 17 % uvedlo, že normy a předpisy jsou spíše dodržovány. Pouhých 8 % označilo odpověď „Ne“.

Prodejna č. 2

Celkem dotazníky vyplnilo 13 respondentů, kde se 77 % shodlo na odpovědi „Ano“ a 23 % zahrlo „Spíše ano“.

Účelem této otázky bylo zjistit, zda personál v podniku dodržuje normy a předpisy. Jelikož se většina pracovníků shodla, že tato pravidla dodržována jsou, dal by se tento závěr hodnotit kladně. Ovšem fakt, že 8 % pracovníků shledává, že normy a předpisy dodržovány nejsou je znepokojivý.

Graf 14: Jsou ve firmě dodržovány podnikové normy a předpisy?



Zdroj: Vlastní zpracování

15. Atmosféra ve firmě je převážně ...

Prodejna č. 1

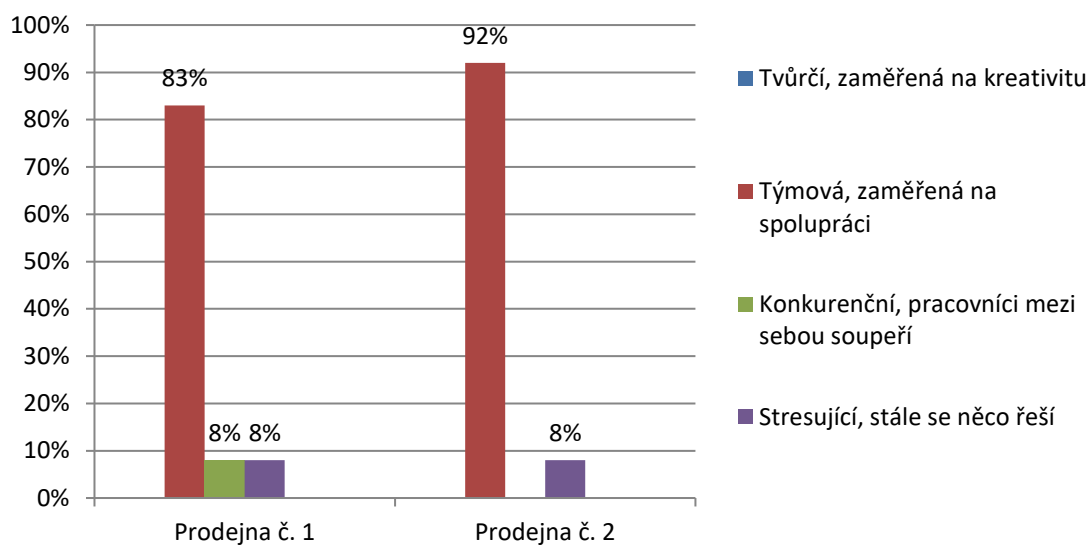
Podnikovou atmosféru v podniku převážná většina (83 %) vnímá jako týmovou, kde mezi sebou zaměstnanci spolupracují. Pouze 8 % označilo podnikovou atmosféru jako konkurenční a dalších 8 % jako stresující.

Prodejna č. 2

Na druhé prodejně 92 % respondentů odpovědělo, že je prostředí ve firmě zaměřeno na spolupráci, tedy, že je atmosféra týmová. Pouhých 8 % považuje atmosféru ve společnosti za stresující. Mají dojem, že se v podniku stále něco řeší.

Výsledky jsou uspokojivé, na obou prodejnách vládne převážně týmová atmosféra. Zaměstnanci mezi sebou spolupracují. To je povzbudivé, protože atmosféra v podniku často ovlivňuje výkony zaměstnanců. Kdyby ve firmě převládalo stresující klima, mohlo by to postupně vést až k nezdravé podnikové kultuře. a to by ve finále mohlo dokonce vývoj podniku brzdit.

Graf 15: Atmosféra ve firmě je převážně ...



Zdroj: Vlastní zpracování

16. Ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?

Prodejna č. 1

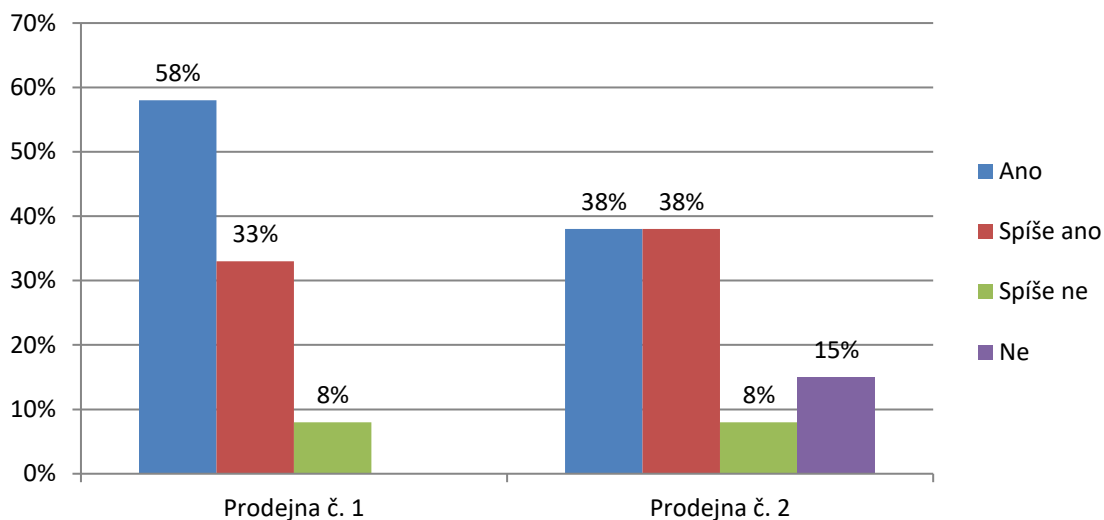
Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda prostředí, které v podniku panuje má vliv na vykonávanou práci. Z grafu lze vyčíst, že 58 % dotazovaných odpovědělo, že je podniková atmosféra při práci ovlivňuje. Třetina dotazovaných zaškrtnulo, že atmosféra v podniku jejich výkon spíše ovlivňuje. 8 % respondentů nálada ve firmě spíše neovlivňuje.

Prodejna č. 2

Shodných 38 % dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo „Ano“ a „Spíše ano“. Dále 15 % respondentů tvrdí, že jejich práci prostředí v podniku neovlivňuje vůbec. Na zbylých 8 % nálada v podniku na jejich výkon vliv spíše nemá.

Z průzkumu vyplynulo, že pokud v podniku bude panovat „pohodová atmosféra“ bude to mít příznivý vliv na výkony zaměstnanců. Z předchozí otázky bylo zjištěno, že v podniku panuje převážně atmosféra týmová. Proto by měl být vliv firemní atmosféry převážně pozitivní a motivovat pracovníky k lepším výkonům.

Graf 16: Ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

17. Dojde-li v podniku k problému, jak je řešen?

Prodejna č. 1

Tato otázka je zaměřena na řešení problémů ve společnosti. Z grafického vyjádření je vidět že 1/2 respondentů o vedoucím pracovníkovi tvrdí, že nejprve přijme návrhy jiných zaměstnanců a potom rozhodne. 33 % dotazovaných uvedlo, že o problémech ve společnosti rozhoduje vedení. 17 % vnímá svého vedoucího pracovníka, jako člověka, který se rozhoduje bez ohledu na názory ostatních zaměstnanců. Odpovědělo 12 dotazovaných.

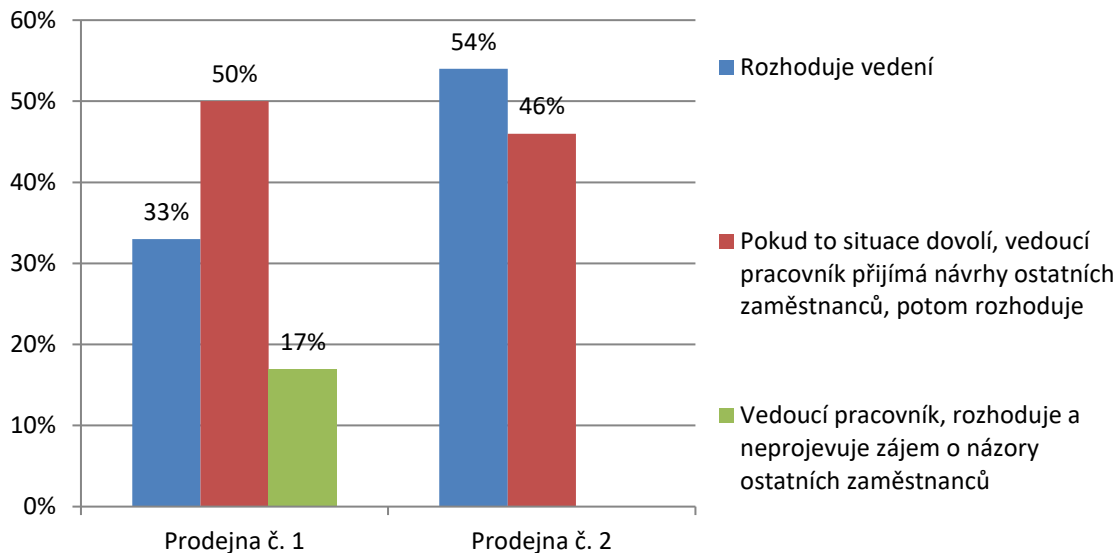
Prodejna č. 2

Ze 13 dotazovaných 54 % uvedlo, že když se v podniku vyskytne problém, rozhodne o něm vedení. Zbýlých 46 % uvedlo, že nadřízený přijme návrhy ostatních pracovníků a potom udělá rozhodnutí.

Pokud se na první prodejně naskytne možnost, nadřízený pracovník činí rozhodnutí až po tom, co si vyslechne návrhy svých podřízených. Tento fakt by na personál měl mít pozitivní dopad, jelikož vedoucí bere ohledy na jejich postřehy a návrhy řešení daného problému. Na druhé pobočce rozhoduje především vedení, ale

také se někdy zaměstnancům naskytne možnost vyjádřit své nápady na řešení různých situací.

Graf 17: Dojde-li v podniku k problému, jak je řešen?



Zdroj: Vlastní zpracování

18. Vyskytne-li se problém u Vás ...

Prodejna č. 1

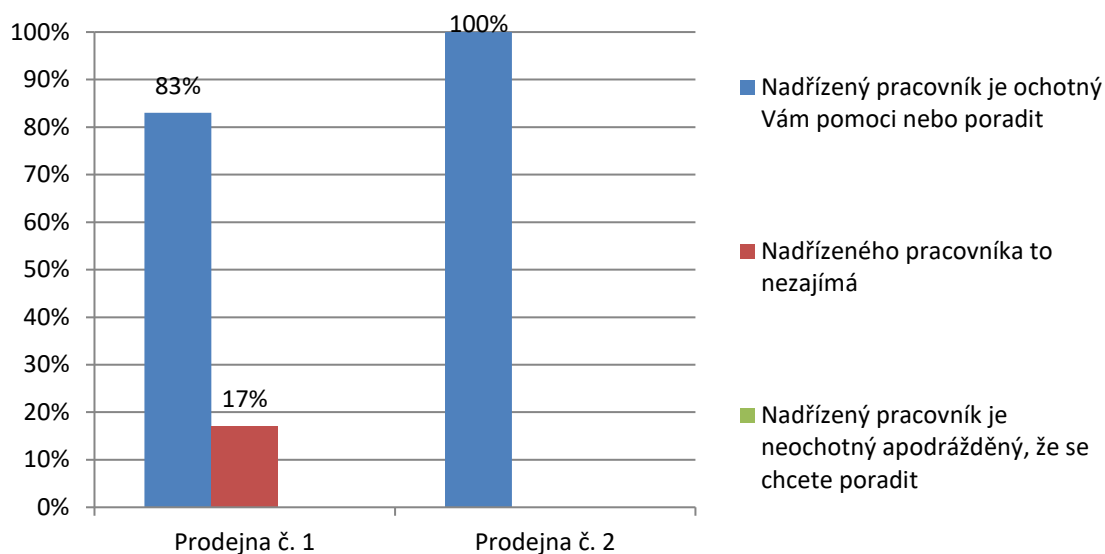
Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů. 83 % uvedlo, že pokud se u nich vyskytne nějaký problém, vedoucí pracovník je ochotný jim poskytnout pomoc a poradit. Zbýlých 17 % tvrdí, že jejich problémy nadřízeného pracovníka nezajímají.

Prodejna č. 2

Na druhé prodejně se všech 13 dotazovaných zaměstnanců (100 %) shodlo, že nadřízený pracovník jim rád s problémem poradí a pomůže.

Když je vedoucí pracovník ochotný pomáhat svým podřízeným, vyřešit nastalé komplikace v podniku, má to velmi pozitivní dopad na zaměstnance a posiluje se jejich vzájemný vztah. Pracovníci jsou mnohem více ochotni plnit zadané úkoly a povinnosti.

Graf 18: Vyskytne-li se problém u Vás:



Zdroj: Vlastní zpracování

19. Vašeho nadřízeného byste charakterizoval/a

Prodejna č. 1

Na první prodejně na tuto otázku reagovalo 12 pracovníků. Z nich ½ o svém nadřízeném tvrdí, že vytváří vhodné podmínky pro dobrou práci, organizuje týmovou spolupráci a vede svůj tým ke splnění daných cílů. 33 % by o svém nadřízeném řeklo, že bere ohled na názory ostatních pracovníků, diskutuje o problémech a potom rozhoduje. 17 % dotazovaných si nadřízeném pracovníkovi myslí, že nebere ohledy na názory ostatních zaměstnanců, vydává rozkazy a detailně kontroluje jejich naplnění.

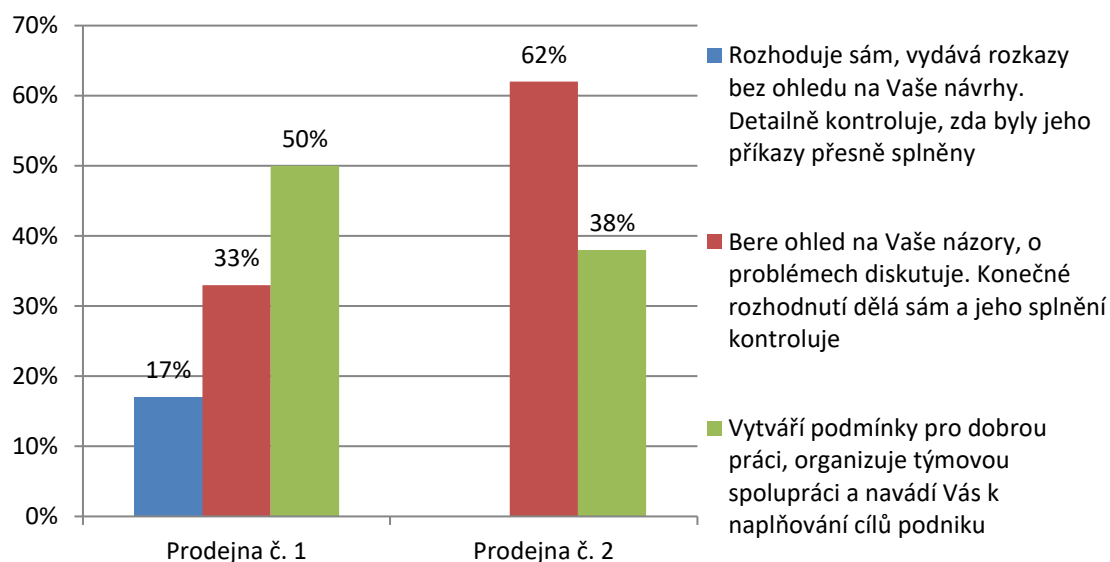
Prodejna č. 2

Svého nadřízeného charakterizovalo 13 respondentů. Nejvíce pracovníků (62 %) vnímá svého vedoucího jako člověka, který přijímá návrhy ostatních a diskutuje o nastalých problémech, ale konečné rozhodnutí dělá sám. Že nadřízený pracovník vytváří dobré podmínky pro spolupráci a vede tým k naplnění cílů podniku si myslí 33 %.

Podle zjištěných výsledků je možné určit styl řízení, jaký je na prodejnách nejvíce používán. Zdá se, že na první prodejně je nejvíce využíván demokratický styl řízení. To znamená, že nadřízený pracovník se svými podřízenými spolupracuje

a deleguje jim méně významné záležitosti řízení prodejny. Na druhé prodejně by se jako nejvíce používaný styl řízení dal považovat styl benevolentní. U tohoto stylu je vedoucí pracovník autokratický, ale snaží se vytvářet partnerské prostředí a při řešení určitých problémů se na své podřízené obrací.

Graf 19: Vašeho nadřízeného byste charakterizoval/a



Zdroj: Vlastní zpracování

20. Vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými je ...

Prodejna č. 1

Většina dotazovaných pracovníků (67 %) vnímá vztah s jejich nadřízenými jako přátelský. ¼ respondentů charakterizuje jejich vztah s vedoucími jako pracovní. Nepřátelský postoj zaujalo 8 % pracovníků. Na tuto otázku odpovědělo 12 zaměstnanců.

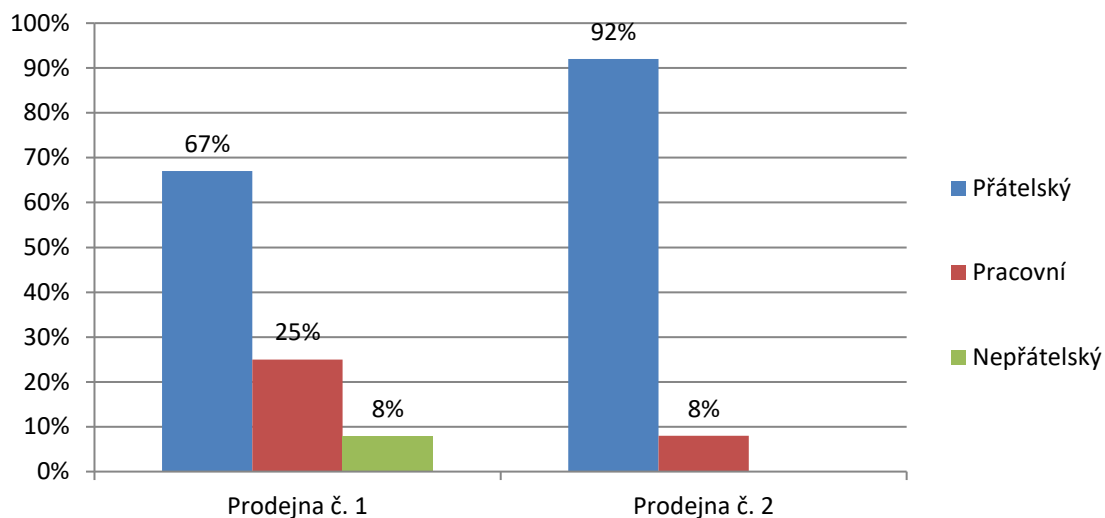
Prodejna č. 2

Ze 13 lidí téměř všichni zaměstnanci (92 %) označili jejich vztah s nadřízenými pracovníky jako přátelský. Zbýlých 8 % vnímá vztah s vedoucími jako pracovní.

Z grafického vyjádření je zřejmé, že na obou prodejnách panují přátelské vztahy. Z toho vyplývá, že spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými bude na dobré úrovni. To je dobré zjištění, ale nesmí se stát, aby tyto vztahy ovlivnily autoritu vedoucího

pracovníka. I přes přátelský postoj, musí podřízení projevovat k nadřízenému určitý respekt.

Graf 20: Vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými je ...



Zdroj: Vlastní zpracování

21. Vztah mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky je ...

Prodejna č. 1

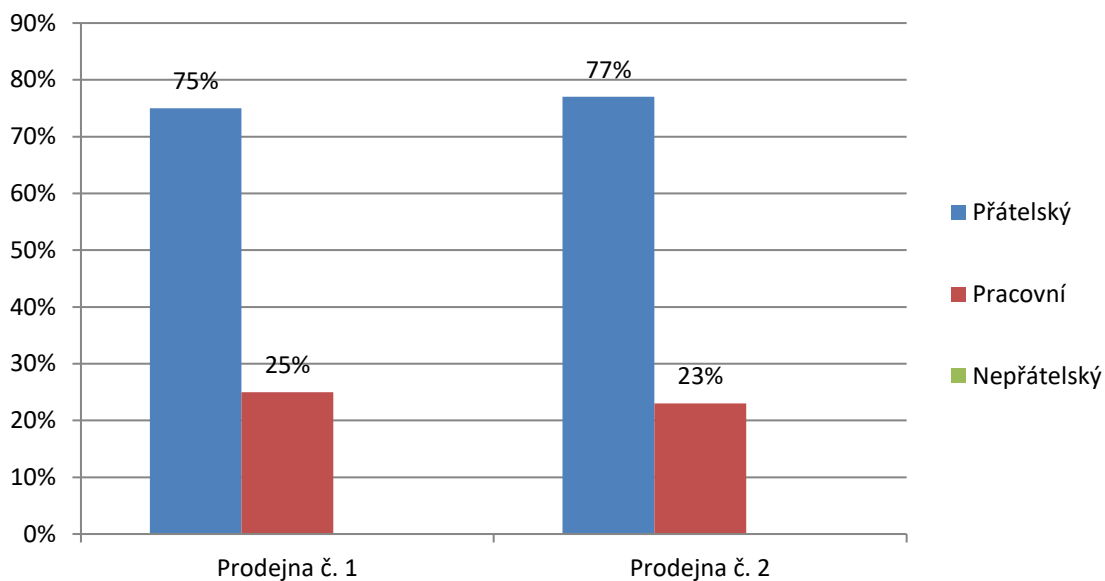
Na otázku týkající se vztahů mezi spolupracovníky odpovědělo 12 pracovníků. 75 % charakterizovalo jejich vztah ke kolegům jako přátelský. Zbýlých 25 % uvedlo, že jejich vztah se spolupracovníky je pracovní.

Prodejna č. 2

Na této prodejně 77 % dotazovaných uvedlo, že jejich vztah s kolegy je přátelský. 23 % vnímá vztah s ostatními zaměstnanci jako pracovní.

Tyto výsledky jsou velmi uspokojivé. Je důležité, aby spolu pracovníci vycházeli. Jelikož spolu tráví velkou část dne, bylo by velmi nepříjemné, kdyby mezi sebou měli nějaké rozbroje. Každý pracovník se do zaměstnání více těší, když ví, že bude dělat s lidmi, se kterými se mu dobře spolupracuje.

Graf 21: Vztah mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky je ...



Zdroj: Vlastní zpracování

22. Setkáváte se se spolupracovníky i mimo pracovní prostředí?

Prodejna č. 1

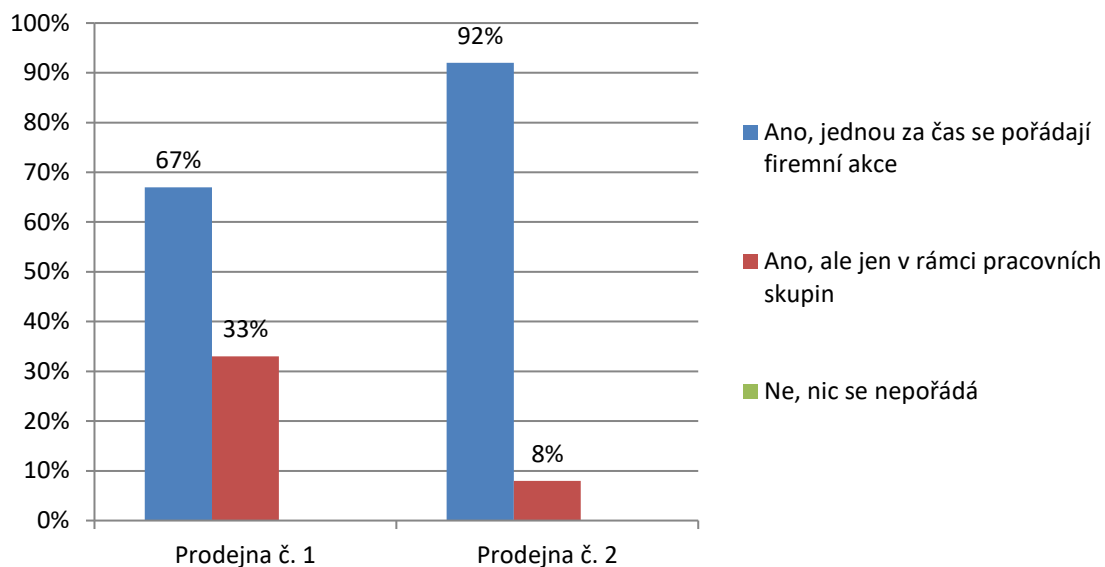
Z výzkumu vyplynulo, že podnik jednou za čas pořádá firemní akce, tuto odpověď označilo 67 % ze 12 dotazovaných. Zbýlých 33 % se se svými kolegy setkává jen v rámci pracovních skupin.

Prodejna č. 2

Ze 13 respondentů se téměř všichni (92 %) shodli, že se setkávají na akcích, které jednou za čas společnost pořádá. V rámci pracovních skupin se spolu setkává 8 %.

Zaměstnanci se setkávají především na firemních večírcích. Na těchto akcích se pracovníci lépe poznají a utužují tak vztahy mezi sebou. Pokud má v podniku panovat přátelské klima, je lepší znát své kolegy i mimo pracovní prostředí.

Graf 22: Setkáváte se se spolupracovníky i mimo pracovní prostředí?



Zdroj: Vlastní zpracování

23. Jaký způsob komunikace se v podniku nejvíce používá?

Prodejna č. 1

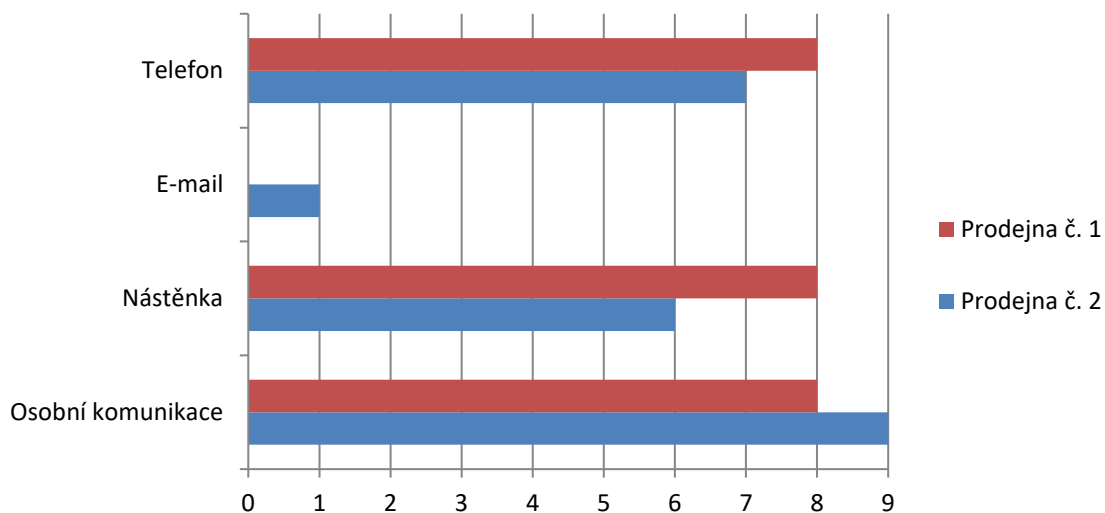
Na otázku, která se týkala způsobů komunikace ve firmě odpovědělo 12 respondentů. Tato otázka nabízela možnost zatrhnout více odpovědí. 8 dotazovaných se shodlo, že prostředkem pro komunikaci je telefon. Nástěnku označilo také 8 zaměstnanců stejně tak i osobní komunikaci.

Prodejna č. 2

Zde se ze 13 pracovníků shodlo 9 z nich, že komunikují především osobně, tedy, že mezi sebou hovoří. Pracovníci spolu komunikují přes telefon, tuto možnost zatrhlo 7 respondentů. Dalším prostředkem komunikace je nástěnka, na té se shodlo 6 zaměstnanců. E-mail jako způsob komunikace uvedl jen 1 pracovník.

Na obou prodejnách vede komunikace osobní. To znamená, že spolu pracovníci běžně konverzují. Prostřednictvím osobní komunikace jsou předávány úkoly a způsoby, jak je splnit, pochvaly nebo výtky. Aby komunikace splnila účel, její sdělení musí být jasně formulované, jednoduché a výstižné.

Graf 23: Způsoby komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

24. Myslíte si, že jsou v podniku problémy v komunikaci? Pokud ano, kde se tyto problémy vyskytují nejčastěji?

Na tento dotaz odpovědělo na obou prodejnách 12 respondentů.

Prodejna č. 1

50 % dotazovaných pracovníků tvrdí, že se problémy v komunikaci nejčastěji objevují mezi pracovníky navzájem. Téměř polovina (42 %) uvádí, že se problémy v komunikaci vyskytují mezi nadřízenými a podřízenými. Jen 8 % si myslí, že se v podniku problémy v komunikaci vůbec nevyskytují.

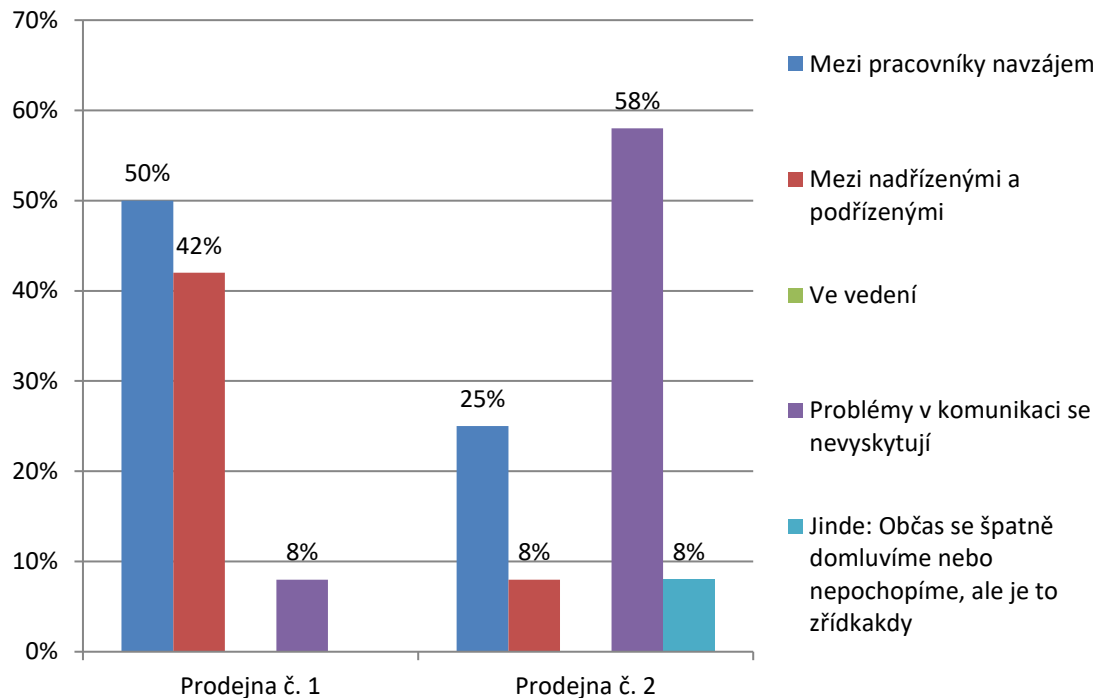
Prodejna č. 2

Více než polovina (58 %) respondentů uvedla, že v podniku žádné problémy v komunikaci nejsou. ¼ dotazovaných si myslí, že tento problém se vyskytuje mezi pracovníky navzájem. 8 % odpovědělo, že překážka v komunikaci je mezi nadřízenými a podřízenými. Otevřenou odpověď „Jinde“ zvolilo také 8 %.

Z výzkumu vyplynulo, že na první prodejně se problémy v komunikaci vyskytují relativně často, toto zjištění je znepokojivé. Právě komunikace patří mezi klíčové podmínky pro správné vedení a prosperitu firmy. Pokud se zde objevují problémy, mizí

možnost efektivní společné činnosti. Nefungující komunikace může zpomalit, dokonce zkomplikovat dosahování daných záměrů podniku.

Graf 24: Problémy v komunikaci



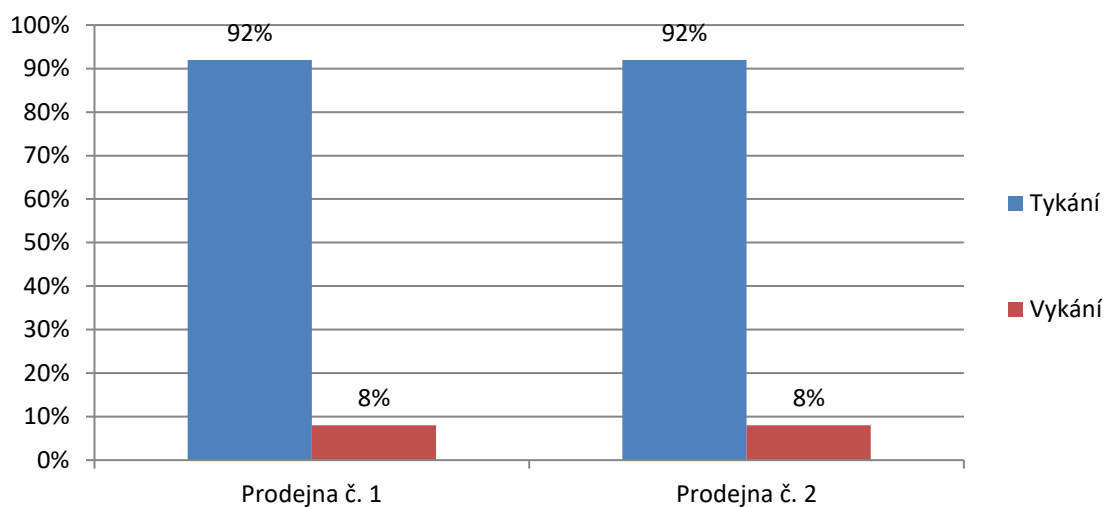
Zdroj: Vlastní zpracování

25. Na pracovišti byste upřednostňoval/a

Výsledky na tuto otázku nemusí být rozděleny do dvou skupin, protože na obou prodejnách odpovědělo 12 respondentů a výsledky jsou totožné. Na první i druhé prodejně by 92 % upřednostňovalo tykání a pouze 8 % dotazovaných vykání.

Tyto závěry se dají pro společnost považovat jako přívětivé, protože je ve společnosti povinně zavedeno tykání. Zdá se, že jen malému množství zaměstnanců půjde zavedené tykání „proti srsti“.

Graf 25: Na pracovišti byste upřednostňoval/a



Zdroj: Vlastní zpracování

26. Jste spokojen/a se zavedením povinného tykání na pracovišti?

Zatímco předchozí otázka byla spíše teoretická, tato je zaměřena na spokojenost se zavedením povinného tykání.

Prodejna č. 1

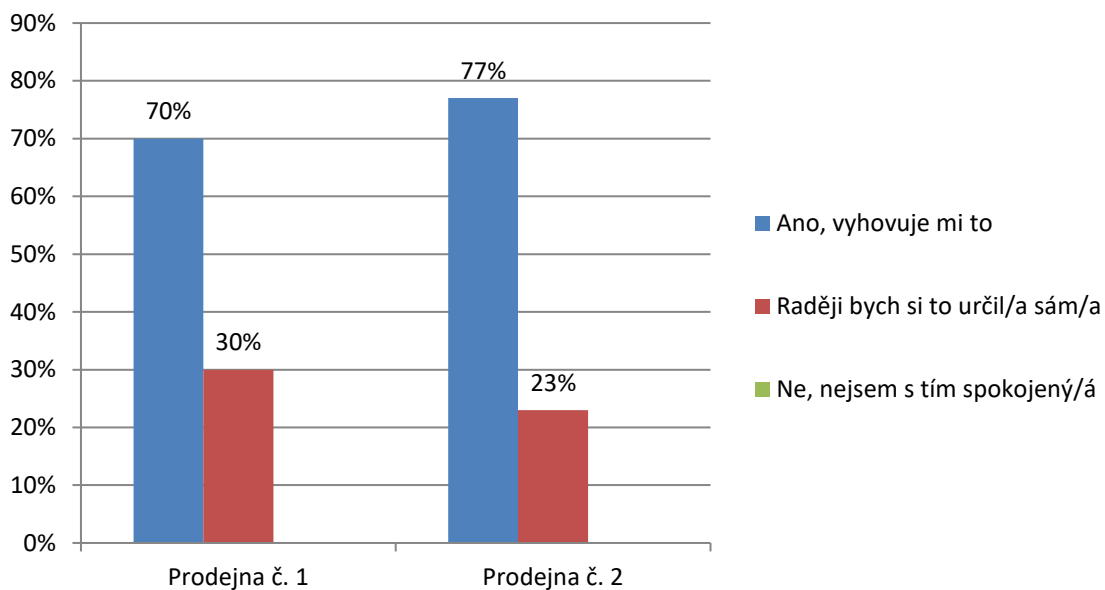
Zde odpovědělo 10 pracovníků. Z toho je z nich 70 % spokojeno s tykáním na pracovišti. 30 % respondentů by upřednostnilo, kdyby si mohli sami určit, zda chtějí vykat nebo tykat.

Prodejna č. 2

Tykání vyhovuje 77 % dotazovaných zaměstnanců. Možnost „Raději bych si to určil/a sám/a“ označilo 23 % respondentů. Na druhé prodejně na tuto otázku odpovědělo celkem 13 pracovníků.

Zdá se, že většina zaměstnanců je se zavedením povinného tykání na pracovišti spokojena. Bohužel tento způsob komunikace s sebou přinesl i negativní dopady. Díky zavedenému tykání se snížila autorita vůči vedoucím pracovníkům.

Graf 26: Jste spokojen/a se zavedením povinného tykání na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

27. Komunikace s kolegy i nadřízenými formou tykání ...

Na obou pobočkách na tento dotaz odpovědělo 12 zaměstnanců.

Prodejna č. 1

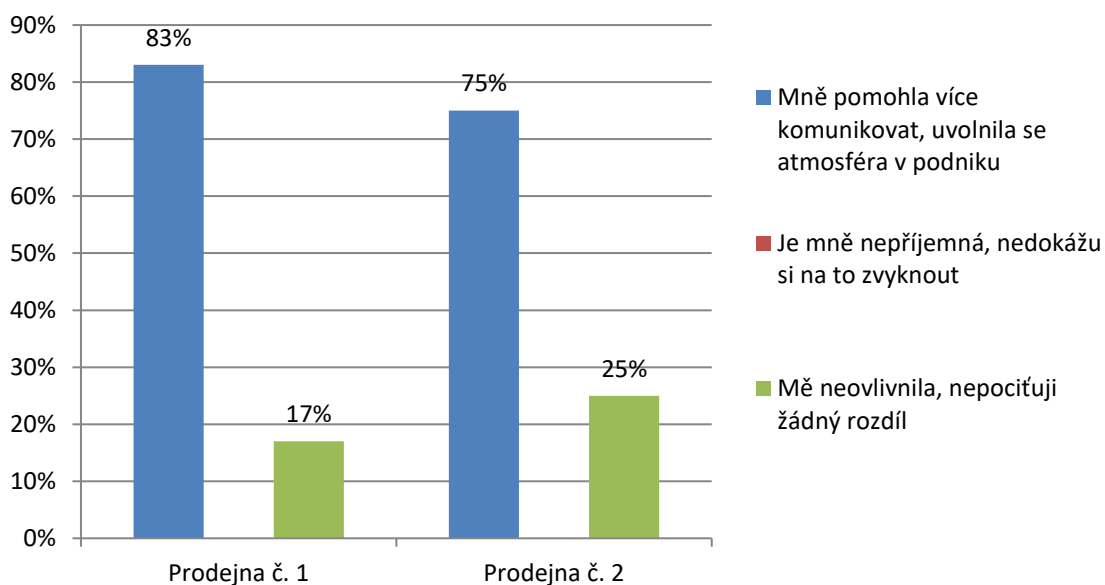
Tykání pomohlo 83 % pracovníků s lepší komunikací. 17 % respondentů komunikace formou tykání neovlivnila.

Prodejna č. 2

75 % dotazovaných pracovníků tvrdí, že pomocí tykání se uvolnila atmosféra v podniku a pomohla jim lépe komunikovat. ¼ respondentů žádný rozdíl v komunikaci nepocítila.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádnému ze zaměstnanců forma tykání není nepříjemná. Tento výsledek je velmi uspokojivý. Zdá se, že většině pracovníků tykání prospívá k lepšímu vyjadřování a přispívá k uvolněnější atmosféře na pracovišti.

Graf 27: Komunikace s kolegy i nadřízenými formou tykání ...



Zdroj: Vlastní zpracování

28. Jaké výhody / nevýhody má tykání na pracovišti?

Na tuto otázku měli pracovníci odpovědět vlastními slovy, proto ji vyplnilo na obou prodejnách jen 9 respondentů. Níže jsou vypsány jejich odpovědi.

Tabulka 2: Prodejna č. 1 - výhody a nevýhody tykání na pracovišti

Výhody	Nevýhody
Přímá komunikace	Malá autorita
Lépe se komunikuje	Malá autorita vůči vedení
Osobnější přístup	Tykat někomu, koho vůbec neznám
Osobitější přístup, dobře to vypadá před zákazníky	Asi žádné
Působí to více přátelsky	
Můžete říct vše a nebrat ohledy	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Prodejna č. 2 - výhody a nevýhody tykání na pracovišti

Výhody	Nevýhody
Uvolněná atmosféra „přímá komunikace“	Pořád se učit nová jména, nemohu
Osobnější přístup	člověka tak snadno odmítnout
Přátelštější atmosféra	Myslím, že žádné nejsou, po čase opadl
Osobnější	ostych
Jsme si všichni bližší	Zákazníci vědí naše jména
Více osobní jednání, zlepšení komunikace,	Ostatní si dovolí více kritizovat
lepší příjem nového zaměstnance do	
kolektivu	
Padnou bariéry	

Zdroj: Vlastní zpracování

29. Jaký pro Vás byl přechod z vykání na tykání?

Na otevřenou otázku, týkající se přechodu z vykání na tykání reagovalo na obou pobočkách 10 respondentů.

Prodejna č. 1

- Žádný
- Bezproblémový
- Nešlo mi přes ústa tykat nadřízenému
- Nastoupila jsem, když už se tykalo
- Musela jsem si zvykat, ale jsem ráda že to tak je
- Dobrý
- Nezvyk
- Občas jsem s tím měla problém kvůli zvyku
- Když jsem nastoupila už se tykalo
- Rovnou se tykalo

Prodejna č. 2

- Ne moc dramatický
- Vůči nadřízenému to bylo ze začátku divné
- Těžký, ale jde o zvyk
- Normální
- Tykali jsem si všichni od začátku
- Nikdy jsem nepracovala na pracovišti, kde se vykalo
- Byl to nezvyk, ale po čase je mi to i příjemné
- Nezvyk, ale už je to v pohodě
- Jednoduché
- Nástup rovnou do tykání

30. Jsou Vám zcela jasné Vaše pracovní povinnosti a kompetence?

Odpověď na tuto otázku vyplnilo na každé prodejně 12 pracovníků

Prodejna č. 1

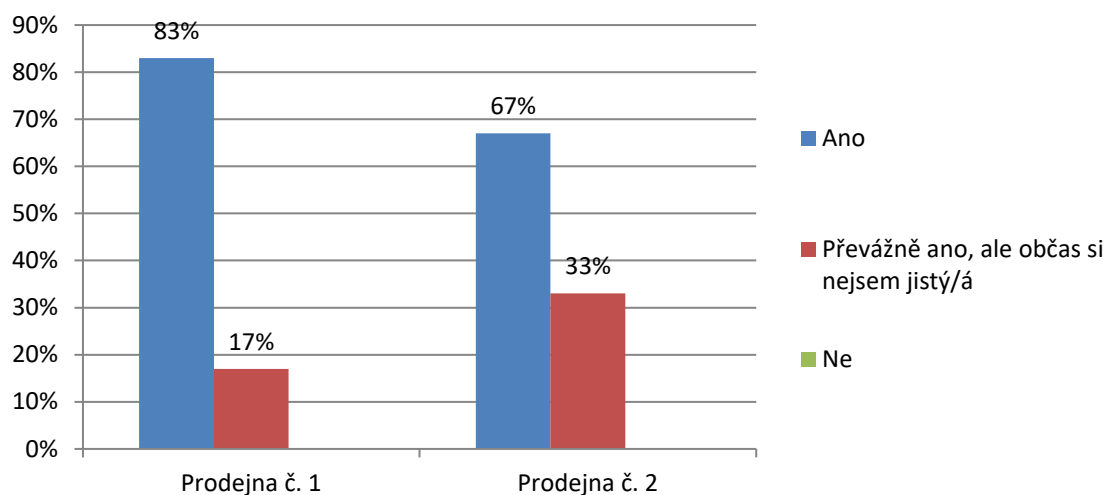
Zcela jasné pracovní povinnosti a kompetence jsou 83 % dotazovaných. Pouze 17 % uvedlo, že jim jejich pracovní povinnosti jsou jasné, ale někdy se stane, že si nejsou jisti.

Prodejna č. 2

Pracovní povinnosti a kompetence jsou jasné 67 % respondentů. Zbýlých 33 % tvrdí, že jim převážně jejich pracovní podmínky a kompetence jsou jasné, jen si občas nejsou jisti.

Za pozitivní zjištění lze shledat, že žádný z pracovníků neodpověděl, že své povinnosti a kompetence nezná vůbec. Ideální by bylo, kdyby si všichni pracovníci byli jisti svými povinnostmi. Ovšem ve firmě nalezneme i pracovníky, kteří tam působí jen krátce. Zde se dá prominout, že dokud se v podniku plně „nezaběhnou“ některé věci jim nebudou stoprocentně jasné.

Graf 28: Jsou Vám zcela jasné Vaše pracovní povinnosti a kompetence?



Zdroj: Vlastní zpracování

31. Jsou v podniku podporovány nové nápady a myšlenky?

Prodejna č. 1

Z 11 dotazovaných se 55 % shodlo, že nové nápady jsou sice přijaty, ale málokdy uskutečněny. 27 % tvrdí, že nové myšlenky a nápady jsou podporovány a oceňovány. To, že vedoucí pracovníky nové nápady a myšlenky nezajímají označilo 18 % respondentů

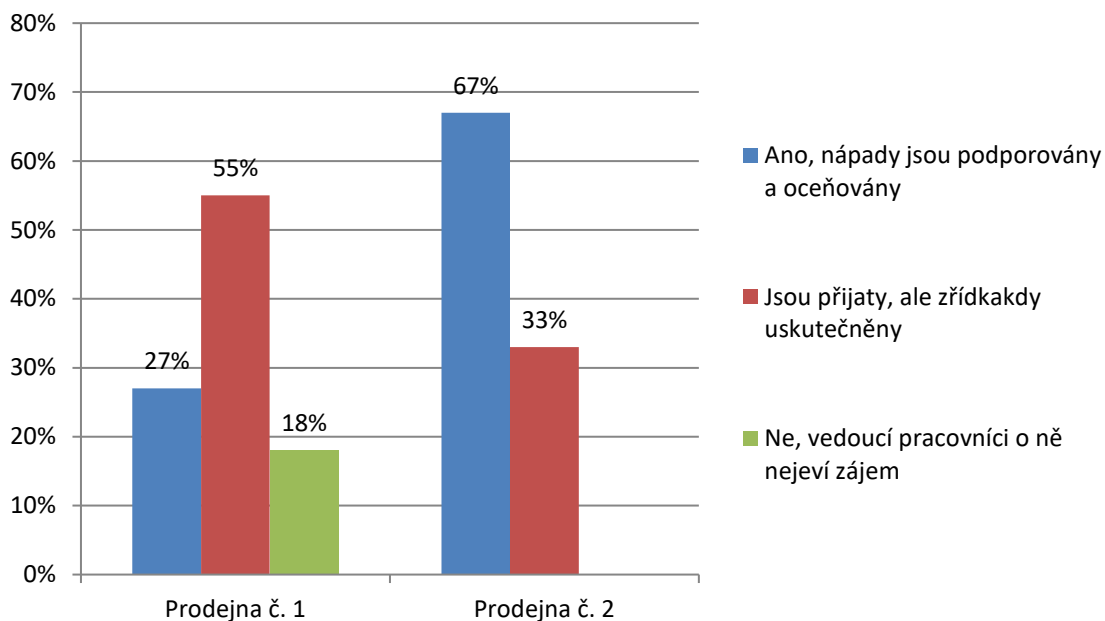
Prodejna č. 2

Většina pracovníků (67 %), kteří na tento dotaz odpověděli, uvedla, že nové nápady a myšlenky jsou v podniku podporovány a oceňovány. Zbýlých 33 % respondentů tvrdí, že návrhy a myšlenky jsou přijaty, ale zřídka provedeny. Na této prodejně odpovědělo 12 pracovníků.

Z grafického vyjádření je vidět, že první prodejna si vede hůř než ta druhá. Lze vyčíst, že i když zaměstnanci projevují snahu se zapojit a vyjádří své nápady, vedoucí je vyslechne, ale dál se o tyto myšlenky nezajímá. Tímto způsobem pracovníci ztratí motivaci k tomu, aby své myšlenky říkali nahlas. Zároveň toto jednání nadřízenému pracovníkovi podkopává autoritu a ztrácí přízeň svých podřízených. Správný vedoucí by měl tyto nápady vyslechnout a ocenit zaměstnance za jejich snahu – například

pochvalou. Na druhé straně by si personál měl uvědomovat, že každá myšlenka nelze uskutečnit, ale že jejich návrhy jsou vítány.

Graf 29: Jsou v podniku podporovány nové nápady a myšlenky?



Zdroj: Vlastní zpracování

32. Projevit vlastní názor ...

Prodejna č. 1

46 % z 11 respondentů tvrdí, že projevit vlastní názor je podporováno. 27 % dotazovaných se svůj názor bojí vyjádřit. Dalších 27 % pracovníků zvolilo odpověď „Jiné“, kde byla možnost se rozepsat. Všechny odpovědi vyjadřovaly to samé – na prodejně sice svůj názor vyjádřit mohou, ale někdy není přijat.

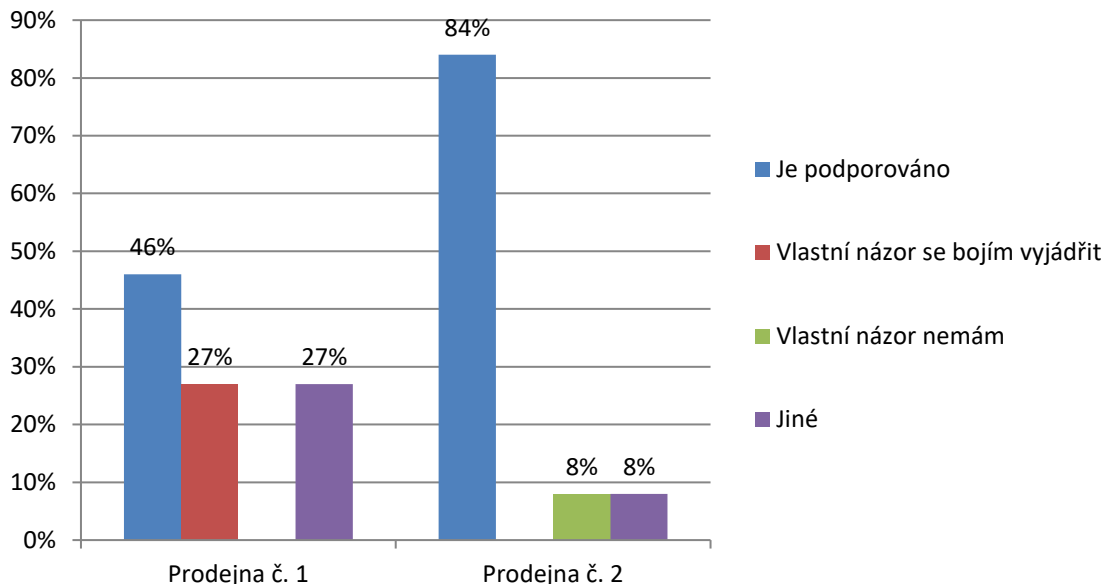
Prodejna č. 2

Na druhé pobočce se k této otázce vyjádřilo 12 pracovníků. Většina (84 %) z nich si myslí, že vyjádřit vlastní názor je podporováno. Pouhých 8 % uvedlo, že vlastní názor nemá. Shodných 8 % označilo jinou odpověď, kde stálo „Asi jak kdy“.

Negativní výsledky vyšly na první prodejně, kde se několik pracovníků svůj názor bojí projevit. Důvodem by mohlo být, že vedení málo podporuje své

zaměstnance, aby dali najevo, co si o určitém problému v podniku myslí. Dále je možné, že nadřízený pracovník ostatní názory kritizuje nebo je nepřijímá.

Graf 30: Projevit vlastní názor ...



Zdroj: Vlastní zpracování

33. Vyhovují Vám pracovní podmínky? Pokud ne, s čím nejste spokojen/a?

Prodejna č. 1

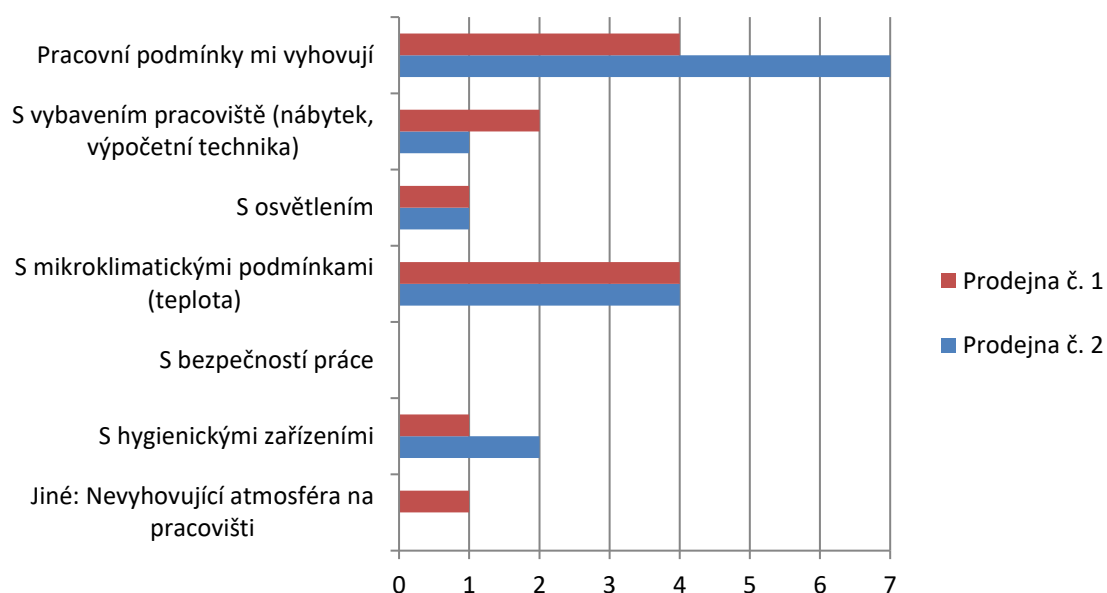
Tato otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Pracovníci mohli uvést více odpovědí. Vyjádřilo se 12 respondentů. 4 se shodli, že jim nevyhovuje teplota na pracovišti. Jiní 4 zaměstnanci jsou s pracovními podmínkami spokojeni. Vybavení pracoviště nevyhovuje 2 respondentům. S osvětlením a hygienickým zařízením není spokojeno po 1 zaměstnanci. Otevřenou odpověď „Jiné“ zvolil také pouze 1 pracovník.

Prodejna č. 2

Na druhé prodejně na tento dotaz odpovědělo 11 respondentů. 7 z nich uvedlo, že jim pracovní podmínky vyhovují. 4 pracovníci nejsou spokojeni s mikroklimatickými podmínkami. 2 zaměstnanci uvedli, že jim nevyhovují hygienická zařízení. S osvětlením a vybavením pracoviště není spokojeno po 1 zaměstnanci.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s pracovními podmínkami převážně spokojeni. Nejméně pracovníkům vyhovuje teplota na pracovišti, když je venku mráz. Zdá se, že na prodejnách není dostatečně vysoká teplota.

Graf 31: Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: Vlastní zpracování

34. Máte nějaké návrhy, co by se dalo v podniku zlepšit?

Návrhy na zlepšení vyplnilo na každé z prodejen 5 respondentů.

Prodejna č. 1

- Výměna vedení
- Zaměření se vrcholového managementu na problematiku atmosféry na pracovišti ohledně vedení prodejny
- Organizace práce
- Modernizace pokladen (více prostoru pro pokladníka a zákazníka), modernizace pekárny
- Vedení

Prodejna č. 2

- Ubrat výkon
- Ne
- Asi ne
- Netuším, jen snad lepší hlídači
- Myslím, že vše šlape v pořádku

5.2 Návrhy na změny

Na základě výsledků, které vyšly z dotazníkového šetření budou vyvozeny závěry a následně navržena opatření pro zlepšení stavu podnikové kultury ve vybraném podniku.

Jako první nedostatek v podniku byl zjištěn fakt, že ½ pracovníků, kteří vyplnili dotazník na první prodejně, pociťuje strach ze ztráty zaměstnání. Tato situace může lidi demotivovat, tím ztratí zájem o podávání lepších výkonů a celková loajalita k podniku mizí. Na některé pracovníky jsou kladeny nadměrně vysoké nároky a jejich splnění je detailně kontrolováno. Tento přístup v některých osobách vyvolává strach a pocit nejistoty. Správný manažer by měl své podřízené znát a vědět kolik práce zvládnou. Vystresovaný člověk udělá chybu snáz, než člověk s čistou hlavou. Manažer by měl pravomoc a úkoly delegovat postupně a zaměstnance na to připravit. Pomáhat jim, vést je, učit je.

Na druhou stranu s tím souvisí následující problém. Naopak jiní pracovníci (50 %) se cítí nedocenění. Mají dojem, že by zvládli jinou pracovní pozici s vyšší mzdou, kde by lépe využili své znalosti a dovednosti. Těmto členům společnosti by měl být poskytnut větší prostor pro vyjádření a možnost rozhodování. Měla by jim být věnována větší pozornost. Zjistit, zda opravdu mají potencial dále růst, zda se chtějí dále vzdělávat a zaslouží si postup v jejich kariéře.

Další chybou, která se vyskytla na první prodejně je, že necelá polovina dotazovaných není se svým zaměstnáním velmi spokojena. Podniku by prospělo se na tento problém více zaměřit. Věnovat větší pozornost spokojenosti zaměstnanců, zjistit proč jsou s jejich pozicí ve firmě nespokojeni. Pro začátek by bylo vhodné najmout externí osobu, která by si o tom s členy prodejny promluvila a vyvodila

z rozhovorů závěry, které by posléze byly předloženy vedení. Externista by byl doporučen z jednoduchého důvodu, protože z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se někteří pracovníci bojí vyjádřit svůj názor. Mohlo by jim pomoci svěřit se „cizí“ osobě. Další krok k řešení tohoto problému by spočíval v tom, že externista by dohlédl na vedení, aby se touto záležitostí opravdu zabývalo.

Jako další překážku ve správném fungování podnikové kultury lze shledat, že na obou pobočkách zná podnikové cíle a strategie pouhá polovina respondentů. Za tímto problémem stojí nezájem zaměstnanců o dosažení cílů podniku. Tento problém by šlo řešit tak, že na konci každého měsíce by se psal test, který by obsahoval otázky zaměřené na krátkodobé cíle prodejny a na způsoby jejich dosažení. Otázky by se také týkaly obecných znalostí o společnosti a novinek, například zda zaměstnanci tuší, že společnost proniká na trh USA. Tento test by byl pouze dobrovolný, ale pracovníci by za jeho úspěšné splnění dostávali finanční a jinou odměnu. Tyto odměny by byly odstupňované podle procentuální úspěšnosti. Např. pracovník který by tuto „zkoušku“ splnil nad 90 % by získal finanční a bonusovou odměnu (dovolená nebo stravenky navíc). Zaměstnanec, který by test splnil na 75 – 90 % by získal pouze bonusovou odměnu. a při splnění testu na 60 – 74 % získá pracovník takzvané „plus“ které bude moci využít při další „zkoušce“ a navýší jeho procentuální úspěšnost. Toto řešení je navrženo na základě toho, že většinu pracovníků by motivovalo lepší platové ohodnocení. Neexistuje však žádná záruka, že pokud by se zvýšila mzda, že se zvýší i zájem pracovníků. Tímto způsobem si zaměstnanec musí výhody zasloužit, sám se rozhodne, zda se chce informovat. Úkolem vedení by bylo, poskytnout dostatek těchto informací.

Nový návrh se týká setkávání pracovníků mimo pracovní prostředí. I když podnik pořádá firemní večírky, pouze tato možnost je nedostatečná. Proto se další návrh pro zlepšení kultury ve firmě týká teambuildingových akcí. Pro utužení a zlepšení vztahů na pracovišti by společnost měla pořádat různé tematické soutěže. Členové společnosti by spolu řešili a plnili různorodé úkoly. Lidé by si užili zábavu, odreagovali by se a poznali své kolegy z jiné stránky. Tyto aktivity by se konaly 2× ročně – na jaře a na podzim.

Z výzkumu vyplynulo, že na první prodejně jsou nové nápady a myšlenky sice přijaty, ale zřídka kdy uskutečněny. Je zřejmé, že podnik nemůže uskutečnit každý nápad, který pracovníci přednesou. Ovšem vedení podniku by mělo zaměstnancům

vysvětlit, proč tato myšlenka nelze uskutečnit. Nadřízení by tyto návrhy měli podporovat, tím pomáhat rozvíjet kreativitu svých podřízených. Vhodným opatřením by mohlo být, aby si manažer prodejny vyhradil určitý čas, kdy by se věnoval pouze pracovníkům, kteří přednesou tyto návrhy a prodiskutoval je s nimi. Tuto možnost jsem zvolila z důvodu, že manažer podniku nemusí mít dostatek prostoru na to, aby zvážil všechny nápady svého personálu. Protože i toto může být hlavní příčina toho, že návrhy nejsou uskutečňovány. S touto problematikou souvisí, že na první prodejně 27 % odpovědělo, že se svůj názor bojí vyjádřit. Nad tímto nedostatkem by se management prodejny měl zamyslet. Pokud budou mít zaměstnanci strach vyjádřit svůj názor, návrh či myšlenku, jak by se mohl podnik zlepšovat? Na prodejně by měla být zavedena schránka, kam by zaměstnanci mohli anonymně tyto své postřehy vhazovat. Dále by tato schránka sloužila k tomu, aby se vedení mohlo s těmito návrhy seznámit před tím, než o nich bude diskutovat ve vyčleněný čas.

Společnost by mohla rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Mezi benefity by mohly být zařazeny poukázky do kina, divadla, fitness, bazénu a na masáže. Jako další by mohl podnik poskytovat jednorázový bonus za to, že pracovník celý rok chodil do práce a ani jednou nebyl na nemocenské. Zaměstnanecké výhody slouží jako motivátory pro zaměstnance. Je důležité, aby jich bylo poskytováno dostatečné množství, jelikož každého pracovníka motivuje něco jiného.

V poslední otázce měli dotazovaní možnost sami vypsát, co by na jejich prodejně změnili. Pár návrhů na první prodejně se shodlo, že by změnili management prodejny. Vedení by prospělo zaměřit se na jejich vztah s podřízenými. Nadřízení by měli ostatní zaměstnance vnímat jako sobě rovné a udržovat s nimi kvalitní vztahy. Řešení pro překonání této bariéry je pouze takové, že vedení první pobočky se bude soustředit na zlepšení komunikace s podřízenými a pokusí se s nimi lépe vycházet. Ideální by bylo, kdyby si pracovníci mezi sebou zvolili hlavního mluvčího, který by hovořil za celý kolektiv a přednesl vedení prodejny s čím ostatní pracovníci nesouhlasí.

6 Závěr

Kultura organizací v posledních letech zaznamenala vysoký rozvoj. Firemní kulturu začali manažeři společností vnímat jako jeden z klíčových faktorů, pro rozvoj podniku. Kultura má podstatný vliv na všechny zaměstnance, proto je důležité starat se, aby její stav byl co nejlepší.

Cílem bakalářské práce byla diagnóza podnikové kultury vybraného podniku. Pro splnění tohoto cíle, bylo zapotřebí podrobně nastudovat teoretické poznatky týkající se tématu kultury podniku. Charakteristikou a popisem kultury obecně, organizační kultury, jejím vznikem, strukturou, funkcemi a prvky se zabývá teoretická část práce. Literární rešerše dále popisuje obsah a sílu firemní kultury, její typologii a změnu.

Následujícím krokem pro splnění účelu práce bylo získat dostatek informací o vybraném podniku. Zkoumanou firmou se stala [REDAKCE]. Aby mohla být provedena analýza kultury v podniku, bylo zapotřebí sehnat potřebné množství informací. Mezi zdroje dat patřil rozhovor se zástupcem manažera, který byl velkým přínosem pro pochopení fungování prodejny. Pro charakteristiku společnosti byly převážně využity její webové stránky. Klíčový vliv na dokončení práce mělo vyhodnocení dotazníkového šetření. Distribuce dotazníků byla ponechána na vedení prodejen.

Z výzkumu vyplynulo, že podniková kultura na druhé prodejně se jeví jako poměrně silná. První pobočka zaznamenala horší výsledky. Na prodejnách (především na první) se vyskytují problémové oblasti. Lze sem zařadit, že ½ respondentů na první prodejně se spíše bojí, že přijde o své zaměstnání. Zádrhel se dále vyskytuje ve spokojenosti se zaměstnáním, zde je téměř polovina (42 %) spíše nespokojena. Někteří členové personálu (50 %) si myslí, že by zvládli lepší pracovní pozici s vyšší mzdou. Velký problém na obou prodejnách byl shledán v tom, že lidé neznají cíle a strategie podniku. Bez této znalosti se pracovníci nemohou s těmito cíli ztotožnit. Jako další nedostatek byl identifikován fakt, že podnik pracovníkům umožňuje jejich setkávání jen na firemním večírku. Pro utužení kolektivu je vhodné pořádat i jiné aktivity.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na prodejně č. 1 se vyskytují problémy v komunikaci. O tuto vadu se již postarala sama společnost. Na všech prodejnách

všichni členové organizace začali nově používat bezdrátová sluchátka s mikrofonem. Díky tomuto systému se stala komunikace rychlejší a efektivnější.

Zajímavým zjištěním bylo, že ve všech prodejnách bylo povinně zavedeno tykání. Z toho důvodu se několik otázek zabývalo spokojeností s tykáním a jak si na to zaměstnanci zvykli. S nařízeným tykáním souhlasí na obou pobočkách téměř všichni respondenti. Pomohlo jim k lepší komunikaci a uvolnila se atmosféra na pracovišti.

Za úspěch lze považovat, že na obou prodejnách má personál pozitivní vztah ke společnosti a jsou pyšní na to, že jsou členy právě tohoto podniku. Dalším pozitivem je týmová atmosféra a přátelské vztahy na pracovišti. Za uspokojivé se také dá považovat, že pracovní povinnosti a kompetence jsou jasné většině dotazovaných a že v podniku jsou dodržovány podnikové normy a předpisy.

Přestože výsledky odkryly určité nedostatky na obou pobočkách společnosti. Na základě získaných informací lze říct, že prodejna č. 2 se může chlubit zdravou a silnou kulturou podniku. První prodejna by se měla soustředit na nalezené komplikace a jejich nápravu. Vhodná opatření k žádoucí změně organizační kultury byla navržena a popsána v předchozí kapitole. Tímto byl splněn cíl bakalářské práce.

7 Summary

The organization culture lays within keys factors of the sustainable development. Each company has its specific organization culture which has the significant influence to all employees. If the culture is wholesome it has the positive influence on all employees. It leads to the achievement of the business goals. If it is not wholesome, it could inhibit the development of the company.

It means that it is important for the company to have the organization culture in the best condition. This is the reason why the work is focused on the diagnosis of the organization culture of the specific company. It also explores the employees' satisfaction with the current condition of the organization culture through anonymous questionnaires. The results of the anonymous questionnaires for employees are used for the purpose of effective changes to the current organization culture.

Key words:

- Employees' satisfaction
- Company environment
- Mutual relationships

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Košťan, P., Bělohávek, F., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2006). *Management od a do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vítězů ocenění Mastercard Obchodník roku 2017.....	26
Tabulka 2: Prodejna č. 1 - výhody a nevýhody tykání na pracovišti.....	57
Tabulka 3: Prodejna č. 2 - výhody a nevýhody tykání na pracovišti.....	58

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	30
Graf 2: Jaký je Váš věk?	31
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	32
Graf 4: Jak dlouho v podniku pracujete?	33
Graf 5: Máte strach ze ztráty zaměstnání?	34
Graf 6: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?	35
Graf 7: Co si myslíte o zaměstnání v tomto podniku?.....	36
Graf 8: Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?.....	37
Graf 9: Práce, kterou v podniku vykonáváte je	38
Graf 10: Znáte podnikové cíle a strategie podniku?	39
Graf 11: Zvýšení zájmu o dosažení cílů podniku	40
Graf 12: Symboly v podniku	41
Graf 13: Podnikové benefity.....	43
Graf 14: Jsou ve firmě dodržovány podnikové normy a předpisy?	44
Graf 15: Atmosféra ve firmě je převážně	45
Graf 16: Ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?	46
Graf 17: Dojde-li v podniku k problému, jak je řešen?	47
Graf 18: Vyskytne-li se problém u Vás:	48
Graf 19: Vašeho nadřízeného byste charakterizoval/a	49
Graf 20: Vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými je	50
Graf 21: Vztah mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky je	51
Graf 22: Setkáváte se se spolupracovníky i mimo pracovní prostředí?.....	52
Graf 23: Způsoby komunikace	53
Graf 24: Problémy v komunikaci.....	54
Graf 25: Na pracovišti byste upřednostňoval/a.....	55
Graf 26: Jste spokojen/a se zavedením povinného tykání na pracovišti?.....	56

Graf 27: Komunikace s kolegy i nadřízenými formou tykání ...	57
Graf 28: Jsou Vám zcela jasné Vaše pracovní povinnosti a kompetence?.....	60
Graf 29: Jsou v podniku podporovány nové nápady a myšlenky?	61
Graf 30: Projevit vlastní názor	62
Graf 31: Spokojenost s pracovními podmínkami	63

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	73
Příloha 2: Mapa poboček společnosti v ČR.....	79

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

jmenuji se Karolína Vrbová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, studuji obor Řízení a ekonomika podniku na ekonomické fakultě. Tímto způsobem Vás chci požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na zjištění informací o podnikové kultuře Vašeho podniku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely zpracování mé bakalářské práce s názvem „Podniková kultura vybraného podniku“.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. Přeji příjemný den.

1. Pohlaví

- | | |
|--------|---------|
| a) Muž | b) Žena |
|--------|---------|

2. Jaký je Váš věk?

- | | |
|----------------|------------------|
| a) Do 20 let | |
| b) 21 – 25 let | f) 41 – 45 let |
| c) 26 – 30 let | g) 46 – 50 let |
| d) 31 – 35 let | h) 51 – 55 let |
| e) 36 – 40 let | i) 55 let a více |

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) ZŠ
- b) SŠ
- c) SOU
- d) VOŠ
- e) VŠ

4. Jak dlouho v podniku pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 8 let
- e) 9 – 11 let
- f) 12 let a více

5. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Co si myslíte o zaměstnání v tomto podniku?

- a) Jsem hrdý/á na to, kde pracuji
- b) Je mi to jedno
- c) Nejsem moc pyšný/á na to, kde pracuji

8. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

- a) Prodavač/ka – pokladní
- b) Hlavní pokladní
- c) Vedoucí směny
- d) Zástupce manažera prodejny
- e) Manažer prodejny

9. Práce, kterou v podniku vykonáváte je ...

- a) Zajímavá, využívám své znalosti a dovednosti
- b) Docela zajímavá, ale zvládl/a bych i jinou pracovní pozici s vyšším platovým ohodnocením

- c) Nezajímavá, tuto práci vykonávám jen z finančních důvodů
- d) Jiné:

10. Znáte podnikové cíle a strategie podniku?

- a) Ano
- b) Nějaké zdání mám
- c) Spíše neznám
- d) Ne

11. Co by nejvíce přispělo ke zvýšení Vašeho zájmu o dosahování podnikových cílů? (vyberte max. 4 odpovědi)

- a) Osobní přístup nadřízených
- b) Zapojení při tvorbě nových podnikových cílů
- c) Školení a vzdělávání
- d) Veřejná pochvala
zaměstnaneckých výhod
- e) Setkávání s kolegy
- f) Lepší platové ohodnocení
- g) Větší množství
- h) Nic, jsem spokojen/a

12. Užívají se v podniku nějaké symboly? Pokud ano, jaké? (lze vybrat více odpovědí)

- a) Jednotné oblečení (uniformy)
- b) Logo
- c) Firemní barvy
nejdou
- d) Historiky, příběhy
- e) Žádné symboly v podniku

13. Jaké benefity Vám podnik poskytuje? (lze vybrat více odpovědí)

- a) Školení a kurzy
- b) Mobilní telefon
- c) Služební automobil
- d) Důchodové připojištění
- e) Životní pojištění
- f) Příspěvky na stravování
- g) Příspěvky na dopravu
- h) Delší dovolená
- i) Jiné

14. Jsou ve firmě dodržovány podnikové normy a předpisy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Atmosféra ve firmě je převážně ...

- a) Tvůrčí, zaměřená na kreativitu
- b) Týmová, zaměřená na spolupráci
- c) Konkurenční, pracovníci mezi sebou soupeří
- d) Stresující, stále se něco řeší
- e) Neutrální, každý se zajímá jen o svou práci a jedná sám za sebe
- f) Pasivní, není zde zájem o spolupracovníky ani o společnost

16. Ovlivňuje atmosféra v podniku Vaši práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Dojde-li v podniku k problému, jak je řešen?

- a) Rozhoduje vedení
- b) Pokud to situace dovolí, vedoucí pracovník přijímá návrhy ostatních zaměstnanců, potom rozhoduje
- c) Vedoucí pracovník, rozhoduje a neprojevuje zájem o názory ostatních zaměstnanců
- d) Jiný způsob:

18. Vyskytne-li se problém v práci u Vás ...

- a) Nadřízený pracovník je ochotný Vám pomoci nebo poradit
- b) Nadřízeného pracovníka to nezajímá
- c) Nadřízený pracovník je neochotný a podrážděný, že se chcete poradit

19. Vašeho nadřízeného byste charakterizoval/a ...

- a) Rozhoduje sám, vydává rozkazy bez ohledu na Vaše návrhy. Detailně kontroluje, zda byly jeho příkazy přesně splněny.
- b) Bere ohled na Vaše názory, o problémech diskutuje. Konečné rozhodnutí dělá sám a jeho splnění kontroluje.
- c) Vytváří podmínky pro dobrou práci, organizuje týmovou spolupráci a navádí Vás k naplňování cílů podniku.

20. Vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými je ...

- a) Přátelský
- b) Pracovní
- c) Nepřátelský

21. Vztah mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky je ...

- a) Přátelský
- b) Pracovní
- c) nepřátelský

22. Setkáváte se se spolupracovníky i mimo pracovní prostředí?

- a) Ano, jednou za čas se pořádají firemní akce
- b) Ano, ale jen v rámci pracovních skupin
- c) Ne, nic se nepořádá

23. Jaký způsob komunikace se v podniku nejvíce používá? (lze vybrat více odpovědí)

- a) Telefon
- b) E-mail
- c) Nástěnka
- d) Osobní komunikace
- e) Jiné

24. Myslíte si, že jsou v podniku problémy v komunikaci? Pokud ano, kde se tyto problémy vyskytují nejčastěji?

- a) Mezi pracovníky navzájem
- b) Mezi nadřízenými a podřízenými
- c) Ve vedení
- d) Problémy v komunikaci se nevyskytují
- e) Jinde:

25. Na pracovišti byste upřednostňoval/a ...

- a) Tykání
- b) Vykání

26. Jste spokojen/a se zavedením povinného tykání na pracovišti?

- a) Ano, vyhovuje mi to
- b) Raději bych si to určil sám/a
- c) Ne, nejsem s tím spokojený/á

27. Komunikace s kolegy i nadřízenými formou tykání ...

- a) Mně pomohla více komunikovat, uvolnila se atmosféra v podniku
- b) Je mně nepříjemná, nedokážu si na to zvyknout
- c) Mě neovlivnila, nepocítuji žádný rozdíl
- d) Jiné:

28. Jaké výhody/nevýhody má tykání na pracovišti?

Výhody:

.....
.....

Nevýhody:

.....
.....

29. Jaký pro Vás byl přechod z vykání na tykání?

.....

30. Jsou Vám zcela jasné Vaše pracovní povinnosti a kompetence?

- a) Ano
- b) Převážně ano, ale občas si nejsem jistý/á
- c) Ne

31. Jsou v podniku podporovány nové nápady a myšlenky?

- a) Ano, nápady jsou podporovány a oceňovány
- b) Jsou přijaty, ale zřídka kdy uskutečněny
- c) Ne, vedoucí pracovníci o ně nejeví zájem

32. Projevit vlastní názor ...

- a) Je podporováno
- b) Vlastní názor se bojím vyjádřit
- c) Vlastní názor nemám
- d) Jiné:

33. Vyhovují Vám pracovní podmínky? Pokud ne, s čím nejste spokojen/a? (lze vybrat více odpovědí)

- a) Pracovní podmínky mi vyhovují
- b) S vybavením pracoviště (nábytek, výpočetní technika)
- c) S osvětlením
- d) S mikroklimatickými podmínkami (teplota)
- e) S bezpečností práce
- f) S hygienickými zařízeními
- g) Jiné:

34. Máte nějaké návrhy, co by se dalo v podniku zlepšit?

Příloha 2: Mapa poboček společnosti v ČR

