

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku

Vedoucí diplomové práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor
Bc. Vladimíra Marková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vladimíra MARKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku**

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

Charakteristika:

Každá firma má svůj soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují způsob a chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. Podniková kultura ovlivňuje styl práce každého pracovníka v rámci firmy, ale i jeho chování na veřejnosti, a říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro zlepšení současného stavu. Dílčím cílem je srovnat podnikovou kulturu s konkurenčním podnikem a definovat klíčové oblasti pro efektivnější implementaci podnikové kultury v podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení metod rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, 5. Ověření hypotéz, formulace závěrů a stanovení návrhů na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza podnikové kultury, 6. Diskuse (srovnání s konkurenčním podnikem, definování klíčových oblastí PK), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

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

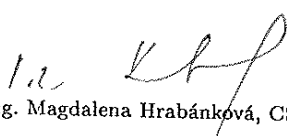
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- HOFSTEDE, Geert. Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1.vyd. Praha: Linde, 2007, 335s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1 vyd. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- BROOKS, I. Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.


Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 30. ledna 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. ledna 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 24. 4. 2009

Bc. Vladimíra Marková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu této diplomové práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za podnětné rady, věcné připomínky a čas, který věnoval mé práci.

Obsah

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Definice podnikové kultury	5
2.2 Vlastnosti podnikové kultury.....	6
2.3 Prostředky podnikové kultury	8
2.4 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu.....	10
2.4.1 <i>Faktory podmíněnosti podnikové kultury národní kulturou</i>	11
2.4.2 <i>Typické české rysy chování</i>	12
2.5 Typologie podnikových kultur	12
2.5.1 <i>Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho</i>	12
2.5.2 <i>Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho</i>	13
2.5.3 <i>Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese</i>	14
2.6 Zdroje podnikové kultury.....	15
2.7 Implementace podnikové kultury	17
2.8 Silná podniková kultura	17
2.8.1 <i>Znaky silné podnikové kultury:</i>	17
2.8.2 <i>Klady a zápory silné podnikové kultury</i>	18
2.9 Podniková kultura a řídicí procesy.....	19
2.10 Význam motivace v řízení podnikové kultury	20
2.10.1 <i>Pojem motivace</i>	20
2.10.2 <i>Teorie motivace</i>	20
2.11 Vztah mezi výkonem a spokojeností s prací.....	21
2.11.1 <i>Spokojenost s prací</i>	21
2.11.2 <i>Faktory ovlivňující spokojenost s prací</i>	21
2.11.3 <i>Spokojenost s prací a výkon</i>	22
2.11.4 <i>Analýza spokojenosti zaměstnanců v podniku</i>	22
2.12 Vliv podnikové kultury na efektivitu práce	23
<i>Třístupňový model</i>	24
2.13 Efektivní komunikace jako nástroj podnikové kultury.....	25
2.14 Změna podnikové kultury	26
2.14.1 <i>Názorově odlišné proudy na proces změn</i>	26
2.14.2 <i>Vedení procesu změn</i>	27
2.14.3 <i>Implementace procesu změn</i>	28
3 CÍLE A METODIKA	30
3.1 Cíle	30
3.2 Použité metody a postup zpracování.....	30
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	32
4.1 Historie	32
4.2 Předmět činnosti	32
4.3 Organizační uspořádání.....	33
5 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY	35
5.1 Rozbor podnikové kultury analýzou SWOT	35
5.2 Konceptce dotazníkového šetření	36
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
5.3.1 <i>První část dotazníku – „Zaměstnanec a firma“</i>	37
5.3.2 <i>Druhá část dotazníku – „Vztahy mezi zaměstnanci“</i>	45
5.3.3 <i>Třetí část dotazníku – „Vztahy s nadřízenými“</i>	47
5.3.4 <i>Čtvrtá část dotazníku – „Obecné otázky“</i>	50

6 DISKUSE	52
6.1 Srovnání s konkurenčním podnikem.....	52
6.1.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	53
6.2 Definování problémových klíčových oblastí podnikové kultury, návrhy zlepšení	57
6.2.1 Podniková kultura firmy ABC.....	57
7 ZÁVĚR	63
8 SUMMARY	66
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	67
10 SEZNAM OBRÁZKŮ	70
11 PŘÍLOHY	71
Příloha č. 1 – Dotazník	71
Příloha č. 2 – Grafické vyhodnocení dotazníku pro firmu ABC	78

1 Úvod

„Mnozí manažeři chápou podnikovou kulturu jako romantickou nadstavbu nad byznysem. Nevidí, že je základní konkurenční výhodou, že je o lidech. Firma, která je orientována na okamžitou maximalizaci zisku, firemní kulturu nepotřebuje. Společnost, která chce být dlouhodobě finančně stabilní, podnikovou kulturu mít musí.“ [1]

Úspěšnost podniku na globálním trhu závisí mimo jiné na podnikové kultuře. Její tvorba a implementace v podnikové praxi však nejsou vždy optimální. Vlastníci podniku či manažeři nevěnují patřičnou pozornost formování odpovídající podnikové kultury. Lze se setkat i s názory, že vytvořit dobrou podnikovou kulturu není žádný problém. Na vrátnici se vylepí etický kodex, zaměstnancům se pořídí pracovní stejnokroje a sjednotí se vybavení pracovišť v rámci jednotlivých oddělení. Komunikace se zaměstnanci je pak vyřešena například celopodnikovou schůzí jednou do roka, kde majitel firmy či pověřený zástupce informuje zaměstnance o výsledcích firmy, jaká je situace a nastíní to, co by se mohlo změnit k lepšímu. To ale nestačí. Podnikovou kulturu je třeba chápat v daleko rozsáhlejší kontextu.

Podnikovou kulturu reprezentují především řadoví zaměstnanci, jejich vztahy mezi nimi, vztahy zaměstnanců s nadřízenými a také to, do jaké míry se jednotliví zaměstnanci ztotožňují s cíly firmy, respektive se způsobem jak těchto cílů dosáhnout. Jedná se o soubor norem a zvyklostí, které všichni dodržují. Měl by to být řízený proces počínaje už výběrem zaměstnanců a procesem jeho adaptace ve firmě. Budování a rozvoj pozitivních pracovních vztahů je určující pro správné fungování procesů ovlivňujících podnikovou kulturu. Pracovní vztahy se obvykle vyvíjí na základě podmínek a poměrů ve firmě při jejím vzniku a následném vývoji, a podle týmu, který stál na počátku a který vede podnik nyní.

Personální management může využít firemní kulturu jako jeden z nástrojů k dosahování cílů firmy. Jde například o přijímání a přípravu zaměstnanců, hodnocení, řízení profesní kariéry, adaptačního a stabilizačního procesu a podobně. Zároveň je kladen důraz na vytváření a interpretaci takových symbolů, ze kterých je možné odvodit konkrétní podněty a návody k jednání. Jde o to, jak pomocí norem, hodnot a manipulací se symboly přivést zaměstnance k takovému uvažování a jednání, které co nejvíce

odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí a aktivnímu podílení se na dosahování cílů. Pokud kultura podniku není kompatibilní s vnitřními hodnotami pracovníka, jeho výkon nebude optimální, přestože se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci.

Firemní kultura může mít velký vliv na veškeré podnikové činnosti, proto jsou aktuální informace o ní velmi důležité. Je potřeba vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv podnikové kultury. Mnozí manažeři pochopí význam podnikové kultury až když dojde v podniku ke krizové situaci. Právě v krizové situaci dochází k prověření stálosti a pevnosti podnikové kultury. Pokud tato stálost byla jen na povrchu nebo deklarovaná podnikovým managementem, nastává její destrukce a vytváří se nová, která odráží skutečné hodnoty a vztahy a která zdaleka nemusí přispívat k řešení krizové situace. V podnicích, kde byla podniková kultura cíleně formována a je silná a zaměřená na podnikové cíle, stává se v období krize stabilizátorem, který umožňuje nejen krizovou situaci přežít, ale i úspěšně ji zvládnout a rychle na ni reagovat.

Význam podnikové kultury pro dosažení ekonomického úspěchu není v praxi dostatečně doceněn a jedním z důvodů, proč tomu tak je, spočívá v tom, že podniková kultura je obtížněji identifikovatelná a nelze kvantifikovat její vliv na výsledky a úspěchy, respektive neúspěchy podniku.

Tato práce si klade za cíl analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro zlepšení současného stavu. Dílčím cílem je srovnat podnikovou kulturu s konkurenčním podnikem a definovat klíčové oblasti pro efektivnější implementaci podnikové kultury v podniku. Analyzován je elektrostavební podnik, jehož dva majitelé se dosud příliš nezabývali problematikou podnikové kultury, ačkoli jsou si vědomi její důležitosti. Jejich povědomí o možnostech ovlivňování podnikové kultury ve prospěch firmy je však jen okrajové. Rozhodli se proto využít nabídky vypracování analýzy pro účely této práce a získat tak informace o fungování vnitřního prostředí firmy a možnostech jejího ovlivňování na základě doporučení vyplývajících ze závěru analýzy.

2 Literární přehled

2.1 Definice podnikové kultury

Pojem podniková kultura není doposud v české odborné literatuře jednotně přijímán.

Ve skutečnosti jsou používány tři obsahově relevantní pojmy:

- podniková kultura,
- firemní kultura,
- organizační kultura.

V podnicích a organizacích existují vlastní jazyky, mýty, rituály a nepsané zákony. Podniková kultura je viditelná v chování a vystupování pracovníků, ale také neviditelná, protože znamená i myšlenkový postoj zaměstnanců. Každá organizace vytváří kulturu, která formuje chování svých členů. [20]

Definice podnikové kultury se liší podle pojetí jednotlivých autorů. Na základě jejich porovnání lze říci, že existují čtyři základní chápání podnikové kultury:

- způsob jakým lidé v podniku jednají,
- jak lidé v podniku myslí,
- jak se organizace prosazuje vůči vnějšímu prostředí,
- způsob vlastní interpretace organizace navenek. [19]

Jako základní vymezení pojmu podnikové kultury bývá nejčastěji v odborné literatuře citována následující definice formulovaná profesorem Edgarem H. Scheinem:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové skupiny je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

[19]

Odborníci zabývající se firemní kulturou ji definují různě, lze však vysledovat shodné prvky. Lukášová a Nový uvádí některé definice, které charakterizují firemní kulturu jako:

„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy, jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5)

„Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238)

„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990, s. 27)

„Programový způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot.“ (Hall, 1995, s. 19)

„Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“ (Gordon, 1991, s. 397)

„Jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování.“ (Drennan, 1992, s. 3)

„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ (Brown, 1995, s. 8) [10]

Mám-li shrnout hlavní myšlenky výše uvedených definic, pak bych podnikovou kulturu specifikovala jako: „***Soubor základních hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci jedné organizace, projevují se v myšlení, chování a ve výtvorech materiální i nemateriální povahy členů organizace, tvoří tak specifický vzorec akceptovaného a neakceptovaného chování vznikající při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a tudíž je přirozeným produktem historie organizace, ale s potenciálem ke změně v budoucnu.***“

2.2 Vlastnosti podnikové kultury

I přes existenci mnoha odlišných pojetí podnikové kultury můžeme vysledovat určité znaky charakteristické pro jakoukoli podnikovou kulturu.

Podniková kultura:

- jako celek nemá žádnou vlastní objektivní formu své existence, která by stála mimo úroveň mezilidských vztahů konkrétních zaměstnanců – ***jedná se o normy postoje a hodnoty, které si pracovníci sami vytvářejí a interpretují***. Je tedy vnějšímu pozorovateli těžko srozumitelná, dokud nenahlédne do vnitřního formálního i neformálního uspořádání podniku.
- je vyjádřena společnými hodnotami a normami. Nejedná se o prostý souhrn hodnot, norem, postojů a názorů jednotlivých pracovníků, ale ***jde o skupinový jev, který je nadindividuální a má výrazně sociální charakter*** (odráží sociální prostředí, ve kterém vzniká). Vždy však působí jako normativní faktor upravující vědomé jednání jednotlivců,
- vždy vzniká, vyvíjí se a zaniká v konkrétním čase a místě, ***má pouze dočasný charakter a úzce souvisí s existencí a vývojem podniku***, s jeho prioritami, změnami a vztahy ke vnějšímu okolí,
- ***je výsledkem procesu učení se*** – jeho základem je oboustranné působení vnějšího okolí a vnitřního uspořádání vztahů a prvků v organizaci,
- prostřednictvím různých mechanismů ***je předávána již v adaptačním období novým zaměstnancům podniku*** – to jest při jejich nástupu do podniku,
- ***umožňuje snazší orientaci v dění uvnitř podniku***, snazší pochopení jednotlivých událostí a vztahů uvnitř organizace. [2]

Lze setkat s jiným úhlem pohledu. V pojetí autorů *Pfeifera a Umlaufové* je kultura podniku typická těmito znaky:

- jedná se o kvalitativní veličinu,
- je prvkem kultur vyššího řádu,
- má vlastní strukturu,
- má sociální povahu,
- usnadňuje orientaci ve vnitropodnikovém dění,
- je setrvačná. [14]

Vlastnosti podnikové kultury jsou tedy vymezené spíše subjektivním pohledem, shrnuté do několika obecně platných rysů pro každou organizaci. V poslední době se vyzdvihuje přínos podnikové kultury při realizaci mise a strategie podniku. Podniková kultura však může působit i kontraproduktivně, jestliže její obsah a forma nejsou vytvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii podniku.

Pozitivní funkce podnikové kultury jsou, podle většiny autorů věnujících se této problematice, tyto:

- snižuje konflikty uvnitř podniku (i přes existenci různých subkultur existuje kultura dominantní, zajišťující soudržnost), zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje a zprostředkovává koordinaci, kontrolu a komunikaci (zajišťuje harmonii organizace a stará se o disciplínu, respektive žádoucí chování zaměstnanců),
- snižuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu (pracovníci ví, co se od nich očekává a jak se věci mají dělat),
- je zdrojem motivace (ztotožnění s organizací vede k vyšším výkonům a práce v organizaci je brána jako poslání),
- je konkurenční výhodou (vnímání a myšlení lidí žádoucím způsobem zaměřené je pro organizaci výhodou, kterou nelze rychle a snadno napodobit). [25]

2.3 Prostředky podnikové kultury

- Rozhodujícím prostředkem jsou **symboly**. Symbol je znak mající komplexní významový obsah snadný k pochopení. Jedná se o výtvary organizace. Důležité jsou:
 - verbální symboly (slovní hříčky, historky),
 - symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
 - symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).Plní funkci v procesu identifikace pracovníků s cíli firmy a s firmou jako celkem. Působí i na vnější okolí firmy.
- **Představy** jsou obrazy předmětů či jevů, které v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. Obraz si pracovník vytváří o své působnosti ve firmě, vytváří si představy proč firma existuje, za co a jak bude hodnocen, co a proč se od něj

očekává. Úkolem managementu je stále zjišťovat, co je předmětem představ pracovníků, aby na ně a jejich pracovní úsilí mohli působit.

- **Hodnoty** jsou představy o tom, co je špatné a co správné, co normální a co nenormální, co se má dělat a co nikoliv. Představují nejhlubší úroveň podnikové kultury. Jejich prostřednictvím může vedení podstatně ovlivňovat chování pracovníků, ale i jejich pracovní morálku a jejich sounáležitost s firmou.
- **Rituály** jsou ustálený a samozřejmý způsob jednání, řešení problémů. Jedná se o určitý typ zvyků a obyčejů, které mají svůj konkrétní význam. Za rituály jsou považovány jak formální aktivity, tak i neformální. Příklady formálních: schůze, psaní zpráv, schvalování dokumentů, plánování, jednání s podřízenými, způsob kritiky a chvály. Neformální rituály pomáhají uvolnit emoce, podporují vytváření příjemné pracovní atmosféry, podporují komunikaci – například podnikové oslavy, vyznamenávání pracovníka, odchody pracovníků do důchodu.
- V podnikové kultuře jsou důležití tzv. **nositelé myšlenek** kultury firmy. Jsou jimi prakticky všichni členové firmy, ale největší podíl má vrcholový management, ředitel, zakladatel či majitel firmy. Jsou hlavními tvůrci firemní kultury, oni ji mohou posilovat v myslích zaměstnanců. Zaměstnanci je považují za vzor a oni by se svým chováním a jednáním měli stát přirozenými vůdci. [2]

Kromě těchto základních prostředků podnikové kultury je významným nástrojem také **týmová práce**, jejíž efektivita může být pro silnou podnikovou kulturu i naprosto klíčovou oblastí. Umět řídit procesy v týmech je vysoce ceněnou dovedností manažera. Málokdy se setkáme s týmy, kde by si lidé uvědomovali, že za celkovou situaci a výsledky týmu je odpovědný každý jeho člen. Vyplývá to ze společné odpovědnosti za výsledek a ze skutečnosti, že proces je jediným nástrojem, jehož lze použít pro řízení výkonu týmu. Manažeři často věří, že si to lidé sami uvědomí nebo se to naučí. Ale praxe ukazuje, že tomu tak není. Tyto dovednosti jsou totiž v mnoha ohledech obtížněji získatelné než dovednosti technické.

Jen zřídka jsou k vidění týmové debaty, kde si lidé skutečně naslouchají s cílem se vzájemně pochopit, kde se lidé nevymezují jeden proti druhému, debata se drží směru a „všichni táhnou za jeden provaz“, jeden člen na druhého navazuje a rozvíjí jeho myšlenku jako vklad do společného řešení, lidé od počátku věří a vědí, že se mohou a musí dohodnout, všichni jsou loajální k přijatému řešení, i když není „z jejich hlavy“, týmová práce je zdrojem motivace, lidé z ní mají radost a jiné skutečnosti, které jsou obtížně dosažitelné, ale měly by být každodenním cílem manažera, který chce vědomě týmové procesy řídit a ovlivňovat je. [22]

Je pravděpodobné, že v této oblasti leží stále ještě velké rezervy mnoha manažerů. Využití vědomého ovlivňování procesů v týmových pracích záleží na promyšleném skládání jednotlivých týmů, na tréninku lidí, aby zvládli týmové role odlišné od těch individuálních. Jsou to věci skutečně zásadní, často podceňované.

2.4 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Obrázek č 1: Faktory ovlivňující podnikovou kulturu



Zdroj: [23]

Vše co na kulturu firmy působí, vše co má na ni zásadní vliv, vše co ji předurčuje se nazývá determinanty kultury firmy.

Hmotné determinanty

- majetek firmy
- úroveň technického vybavení firmy

Nehmotné determinanty

- zájmy vlastníků
- zájmy managementu

Minulé determinanty

- historie firmy
- dějiny národa

Ovlivnitelné determinanty

- úroveň vzdělanosti zaměstnanců
- právní forma firmy

Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy

- setrvačnost vžité kultury

- zájmy zaměstnanců

Současné determinanty

- používané struktury a procesy
- legislativa

Neovlivnitelné determinanty

- stáří firmy
- národní mentalita

Determinanty podporující tuto shodu

- kvalitní řídicí impulsy

[14]

2.4.1 Faktory podmíněnosti podnikové kultury národní kulturou

- **Uplatňování moci** – (Portugalsko, Francie, Indie, ...) Zaměstnanci se vyhýbají otevřenému nesouhlasu s vedením a nechávají se ovlivňovat. Opakem je situace v Izraeli, kde existuje blízkost nadřízených a podřízených. Očekává se, že podřízení budou participovat na rozhodování.
- **Vyhýbání se nejistotě** – silné vyhýbání nejistotě (Řecko, Portugalsko, Japonsko), vyžaduje se jasné a standardní řešení. Pokud takové řešení neexistuje, vzniká pocit ohrožení. Kultury, které se příliš nevyhýbají nejistotě: USA, Hong-Kong, Dánsko. Nejistota je považována za životní zkušenost. Dokáží se přizpůsobit změnám, pokud je to potřeba.
- **Individualismu x kolektivismus** – Individualismus (USA, Velká Británie), většinou jsou obdivováni jednotlivci, nikoli celé oddělení podniku, které dosáhlo nějakého úspěchu. Kolektivismus (Japonsko, Taiwan, Portugalsko), úspěch je připisován většímu společenství.
- **Ekonomicko antropologické faktory** – vliv pohlaví jedince na jeho postavení, maskulinní typy kultury – preferuje výkon, získávání peněžních a materiálních statků. Jasně rozlišuje úlohy jednotlivých pohlaví. Muž je ambiciózní a dominantní, ženy jsou věrné a starostlivé (Itálie). Feminní – (Švédsko, Holandsko, Portugalsko) uplatňuje se minimální rozlišení úloh pohlaví, pracovníci jsou flexibilní. [24]

2.4.2 Typické české rysy chování

- *sklon pospolitosti* – skupinová solidarita, více lidská než pracovní komunikace
- *opatrný styl interakce* – přátelský sklon jednání, nepřímé odpovědi
- *značný význam rodiny* – neformální vztahy
- *silný konformismus* – pracovníci mají snahu přizpůsobit se systému
- *konformismus ve vztahu k autoritě* – pracovníci se snaží přizpůsobit autoritě, ale odmítají zodpovědnost
- *malá spontaneita v jednání* – jenom se řekne, co se má udělat, ale je daleko k činům. Těžkosti bývají ignorovány a čeká se, dokud se nenalezne způsob jejich řešení.
- *černobílé vidění* – existuje jen správné a špatné chování
- *schopnosti improvizace* – schopnost si poradit, hledat nové řešení, vyřešit problém nebo si ho upravit [24]

2.5 Typologie podnikových kultur

Aby bylo možné firemní kulturu řídit, je třeba ji poznat, zjistit její obsah, silné a slabé stránky. Popsat kulturu firmy je však obtížné, protože je zvyková, málo uvědomovaná a má mnoho dimenzí. Pro usnadnění pochopení firemní kultury se používají modely (typologie), které jsou zjednodušením skutečnosti. Vědci definovali množství různých typologií, které nahlízejí na obsah firemní kultury z různých úhlů pohledu.

Typologii podnikové kultury lze rozdělit do tří základních skupin, a to ve vztahu:

- k organizační struktuře,
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- k tendencím v chování organizace [10]

2.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Je pokládána za nejstarší typologii organizační kultury formulované ve vztahu ke struktuře organizace. Harrison definoval čtyři typy kultury:

Kultura rolí – důraz je kladen na dodržování postupů, pravidel, norem, předpisů, od nositele role (pracovníka na dané pozici) je očekáván určitý způsob jednání a výkon

odpovídající popisu jeho pracovního místa, pracovníkům nabízí jistotu a stabilitu, ale obtížně identifikuje potřebu změny a pomalu na ni reaguje, odpovídá hierarchicky uspořádané organizační struktuře.

Kultura moci – vedoucí mají znalosti a mohou rozhodovat, podřízení jen poslouchat, existuje málo pravidel a byrokracie, pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků bez ohledu na použité nástroje, vyhovuje lidem, kteří umí riskovat, organizační struktura má tvar pavučiny.

Kultura úkolů (výkonu) – plnění úkolů je nadřazeno dodržování předpisů, organizace pracuje rychle a pružně, upřednostňovány jsou schopnosti a výkonnost než pozice, pracovníky motivuje radost a uspokojení z práce, organizační struktura má obvykle podobu matice.

Kultura osob (podpory) – jednotliví členové kultury jsou samostatní, dělení moci, pokud je to nutné, je prováděno na základě odbornosti, za nejvýznamnější je považováno členství v organizaci a mezilidské vztahy, jednotlivci se snaží přispět ke společnému úspěchu, organizační struktura má charakter podnikatelského sdružení. [10]

2.5.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Předpokladem vzniku této typologie je přesvědčení autorů, že firemní kultura je nejvíce ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím. Používá dvě kritéria – rychlost zpětné vazby a riziko, podle jejich míry určuje čtyři typy kultur:

Kultura ostrých hochů – charakteristický je individualismus, špičkový výkon, rychlý vzestup, ale také nenadálý pád, chyba či zaváhání nejsou dovoleny, pro soukromé záležitosti není prostor, lze zde předpokládat také vyšší míru fluktuace zaměstnanců.

Kultura přátelských experimentů – zde je charakteristická týmová práce, komunikace a také to, že se pracovníci navzájem znají, tzn. zde většinou není ani žádná přespřílišná nevraživost, ceněný je především nápad.

Kultura jízdy na jistotu – tato kultura je citlivá na chybu, proto je prvořadé se žádné nedopustit, kariérový postup je pomalý a plánovaný, o soukromých záležitostech se nemluví.

Kultura mašliček – charakterizuje ji pečlivost, přesnost a správný postup, formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem. [14]

2.5.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato teorie je příkladem typologie formulované ve vztahu k chování organizace. Zaměřuje se na vztahy uvnitř podniku, které dělí pomocí míry solidarity a sociability do čtyř typů. Každý z nich může na organizaci působit pozitivně či negativně. Vizualizací tohoto modelu je krychle.

Ukazatel **sociabilita** – zde představuje míru přátelství v organizaci a její vysoká míra se projevuje sdílením informací a vyšší sociální interakcí pracovníků. **Solidarita** určuje míru soudržnosti členů organizace založenou na racionálním rozhodnutí, kdy sdílené úkoly přináší užitek všem zúčastněným. Oba ukazatele, pokud překročí určitou mez, se stávají pro organizaci kontraproduktivní. Tím je určeno pozitivní a negativní působení.

Sít'ová kultura – v případě pozitivní kultury jsou informace ochotně a vstřícně sdíleny, pracovníci udržují a vytvářejí vztahy, které určují možnosti jejich postupu, přínosem je přátelská pracovní atmosféra podporující tvořivost, díky vzájemným vztahům jsou lidé ochotni zůstat v práci i po pracovní době, tolerují však špatný výkon a místo nejlepšího řešení je hledán kompromis, v negativní sít'ové kultuře jsou informace sdíleny jen mezi vybranými jedinci a skupinami, rozhodování se odehrává mimo porady a podílejí se na něm jen „informovaní“.

Námezdní kultura – prioritní je osobní zisk, splnění úkolů, osobní vztahy se rozvíjí jen v rámci potřeby splnění úkolu, v pozitivní kultuře jsou činnosti koordinované, pracovníci společně usilují o dosažení cíle, pro kariérní postup je důležité dělat správné věci pro správné lidi, míra loajality vůči organizaci bývá nízká, pokud je tato kultura negativní, soustředí se jednotlivci více na vlastní prospěch, upřednostňují krátkodobé cíle, nedostatečný výkon je trestán, je nutná vysoká odolnost vůči konfliktům.

Fragmentální kultura – tvoří ji individualisté, kteří úspěch poměřují vzhledem k okolnímu světu, nikoli v rámci své organizace, spolupráce a sdílení informací ve větší míře není obvyklé, oceňují se především zásluhy a profesionalita jedince, mají značné soukromí a podstatně větší míru svobody a flexibility než pracovníci v ostatních

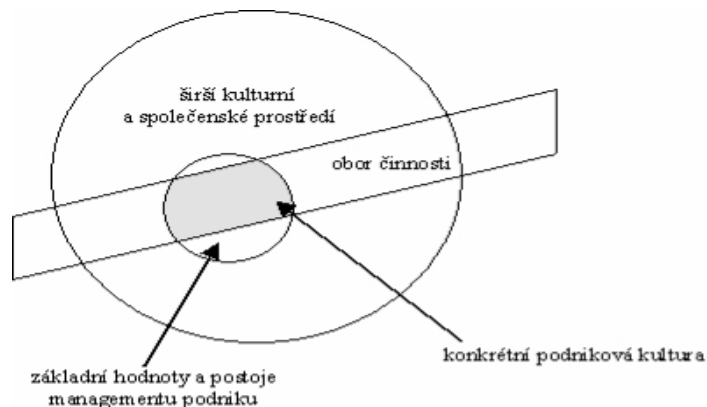
kulturách, negativní forma se projevuje velmi nízkou identifikací s organizací a může vést k odmítání cílů organizace.

Pospolitá kultura – pro pozitivní kulturu je typická přátelská atmosféra, spolupráce a pocit sounáležitosti s organizací, vysoká míra solidarity i sociability jsou zde v jakémsi rozporu. Například nutnost poukázat na špatný výkon je při vysoké míře sociability obtížným úkolem. Negativní pospolitá kultura dává pocit neporazitelnosti a samolibosti. [10]

2.6 Zdroje podnikové kultury

Kultura konkrétního podniku se formuje v určitém čase a za určitých podmínek. Některé z nich jsou značně závislé na osobě podnikatele – jsou ovlivnitelné. Dávají podnikateli možnost určit, jakým směrem se bude podniková kultura vyvíjet. Jiné podmínky jsou považovány spíše za dané – jednotlivcem neovlivnitelné. Management podniku musí při plánování koncepce podnikové kultury brát v úvahu všechny tyto podmínky. Je možné vymezit tři základní zdroje, ze kterých se podniková kultura odvíjí a je jimi determinována.

Obrázek č. 2: Zdroje podnikové kultury



Zdroj: [13]

Širší společenské a kulturní prostředí, ve kterém podnik působí, tvoří ten nejzákladnější rámec pro formování podnikové kultury, která vždy vyrůstá na základech sociálních norem a postojů uznávaných v dané společnosti a nelze ji od konkrétní národní kultury zcela odtrhnout. [13]

Lze se setkat s několika typy názorů na to, jaký je vztah mezi národní a podnikovou kulturou.

- Podnikové kultury jsou vnímány jako reprezentanti národní kultury – formují se na základě kulturních vzorců daných národní kulturou.
- I v rámci jedné národní kultury lze najít velmi odlišné podnikové kultury a podniková kultura tedy není jen reflexí kultury národní, ale je samostatná a nezávislá a má svůj vlastní obsah, formu i sílu.
- Mezi těmito extrémy stojí názorový proud, který uznává, že v prostředí jedné národní kultury mohou vznikat velmi různorodé kultury podnikové, ale zároveň nepovažuje podnikovou kulturu za zcela samostatný systém oddělený od kultury národní. [2]

Odvětví činnosti podniku a dané podnikatelské klima, specifika odvětví, ve kterém podnik operuje způsobují, že podniková kultura podniků v daném oboru vykazuje obvykle více shodných rysů, než u podniků z různých odvětví. Lze nalézt několik možných důvodů:

- v rámci odvětví dominují lidé s výraznou vlastností, kterou obor vyžaduje, např. ve školství lze očekávat převahu lidí s potřebou vychovávat, působit na mladé lidi, předávat své vědění,
- na utváření kultury v určitém oboru má vliv i skutečnost, s jakými organizacemi musí podnik v rámci své činnosti jednat, nakolik je sledován medií, co od něj společnost očekává, a podobně.
- Deal, T. B. a Kennedy, A. A. vymezili dva faktory ovlivňující podnikovou kulturu určitého odvětví – jednak stupeň rizika podnikání v daném oboru a dále rychlost, s jakou podnik a jeho zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu na svá rozhodnutí. [13]

Představy, hodnoty a základní postoje, které jsou vlastní podnikovému top managementu se projevují už při výběru pracovníků, kdy jsou uchazeči hodnoceni mimo jiné z hlediska toho, nakolik se jejich hodnoty a postoje shodují s hodnotami a postoji vedení organizace, či nakolik se uchazeč jeví jako přizpůsobivý. [13]

2.7. Implementace podnikové kultury

K základním faktorům implementace podnikové kultury patří *informační otevřenost* – vnitřní i vnější a osobní příklad manažerů. Jestliže manažeři sami porušují etická pravidla, pak mohou jen s obtížemi vyžadovat toto etické chování od svých zaměstnanců a budovat zdravou podnikovou kulturu. Rovněž styl vedení a systém personálního řízení a osobnostního rozvoje zaměstnanců včetně podnikového vzdělávání podstatně přispívají k formování podnikové kultury. Důležitou roli v procesu implementace podnikové kultury sehrávají rovněž podnikové dokumenty, symboly, rituály, představy, hodnoty, tj. prostředky podnikové kultury. Patří sem i podnikové mýty, historky, ceremoniály, obřady, projevy, logo, a podobně. [25]

Smyslem tvorby a implementace podnikové kultury je identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami. Jedná se o zásadní proces utváření podnikové kultury, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí hodnot a cílů jednotlivých zaměstnanců nebo jejich skupin. [25]

2.8. Silná podniková kultura

V některých podnicích si vrcholové vedení dobře uvědomuje význam, jaký může silná podniková kultura hrát v životě podniku a jaká pozitiva může přinášet. Mnoha podnikům se podařilo vybudovat si silnou podnikovou kulturu, která pak významně pomáhá jak v běžném fungování podniku, tak při řešení různých výjimečných situací. Silnou podnikovou kulturu lze považovat za jednu z implicitních forem uplatňování takzvané. podmíněné moci, to jest moci, která staví na víře a přesvědčení. Působení této moci se v podniku projevuje identifikací zaměstnanců s firemními cíli, hodnotami, uznávanými postoji a pravidly chování. Zaměstnanec si obvykle není ani vědom faktu, že je pod vlivem nějaké moci. Pokud uplatňování podmíněné moci nepřeroste do podoby manipulace, lze hovořit o efektivním způsobu řízení podniku. [3]

2.8.1 Znaky silné podnikové kultury:

- **Jasně vymezení, srozumitelnost** – musí zřetelně dávat najevo, jaké formy chování, jednání a aktivit jsou v podniku žádoucí a jaké jsou naopak

neakceptovatelné. Je postavena na širokém systému hodnot a norem a je srozumitelná všem pracovníkům.

- **Rozšířenost** – s celým komplexem podnikové kultury i s jejími jednotlivými prvky musí být seznámeni a pokud možno ztotožněni všichni zaměstnanci podniku.
- **Stabilita a zakotvenost** – silná podniková kultura je nedílnou součástí každodenního života všech zaměstnanců. [3]

Jiný pohled na vlastnosti silné podnikové kultury poskytuje práce Jana Trunečka. Za **základní charakteristiky zdravé podnikové kultury** považuje tyto:

- základní principy podnikové kultury musí vycházet z podnikové strategie,
- v podniku existují podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika není potlačována, je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- pracovníci se identifikují s podnikem, většina jej podporuje i navenek, věří mu,
- způsob komunikace a osobní vztahy v podniku jsou na velmi dobré úrovni,
- podnikové vedení přebírá odpovědnost, je iniciativní, sdílí informace s ostatními a nebrání pracovníkům veřejně vyjadřovat vlastní názor,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení je spíše podporování a povzbuzování – koučování [18]

2.8.2 Klady a zápory silné podnikové kultury

Silná podniková kultura má výrazný vliv na chod podniku. Kromě pozitivních přínosů má však i své negativní stránky. Ke **hlavním kladům silné podnikové kultury** lze zařadit tyto:

- zjednodušuje pohled na podnik a činí jej více přehledným,
- zprostředkovává jasnější komunikaci mezi všemi pracovníky, lepší interpretaci různých signálů, menší zkreslení,
- usnadňuje rychlé rozhodování,
- urychluje implementaci různých změn v podniku,
- klade menší nároky na kontrolu pracovníků,
- zvyšuje motivaci jednotlivců,

- podporuje týmovou práci,
- snižuje fluktuaci pracovníků, stmeluje pracovní kolektiv.

Nelze ale opomenout ani **negativa silné podnikové kultury**:

- tendence k uzavřenosti a ignoraci vnějších signálů – podniková kultura může být natolik silná, že vede podnik k neschopnosti nezaujatě posuzovat informace, signály či kritiku z vnějšku (analogie s tzv. profesní slepotou),
- ztráta flexibility, lpění na tradičních vzorech, odmítání změn – nízká schopnost přijmout nové věci, snaha držet se osvědčených postupů,
- snaha vyhnout se konfliktům a kritice – neochota připustit, že stávající kultura už plně nevyhovuje potřebám podniku a je nutné zavést určité změny. [2]

2.9 Podniková kultura a řídicí procesy

Podniková kultura má úzký vztah k řídicím procesům, neboť svým vlivem na jednání a rozhodování pracovníků usnadňuje jejich průběh a realizaci. Pozitivního efektu je dosaženo pouze tehdy, tvoří-li podniková kultura sourodý celek s ostatními prvky podnikového systému. Potom lze hovořit o synergickém efektu, jehož výsledný efekt je vyšší než prostý součet jednotlivých pozitivních efektů. Vliv tohoto efektu lze nalézt v tak významných procesech, jako jsou koordinace, integrace či motivace.

- **Proces koordinace** – jde o harmonizaci jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení nadřazených cílů a využití omezených hospodářských zdrojů. K tomu slouží podniku takzvané strukturální nástroje koordinace, jako jsou plány, pokyny, programy, organogramy, atd.
- **Proces integrace** – je chápán jako specifická forma spojení elementů v celek jednoho systému. Podniková kultura působí jako „sociální lepidlo“ a dává celému podniku společného ducha. Vytváří kolektivní vědomé „my“. Navenek se tento ryze vnitřní proces projevuje jako loajalita k podniku.
- **Motivace** – jako vůle k výkonu, je podnikovou kulturou velmi silně ovlivňována. Zaměstnanci, kteří cíle podniku považují i za své cíle, jsou motivováni pocitem seberealizace. Z ekonomického hlediska je nutné vytváření pravidel a podmínek, které pracovníky motivují k vynakládání energie v souladu

se záměry podniku. Za předpokladu stejných podmínek bude práce manažera v týmu vysoce motivovaných pracovníků o poznání efektivnější. [2]

2.10 Význam motivace v řízení podnikové kultury

2.10.1 Pojem motivace

Motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Motivace je vůle k výkonu. Motivovaní jedinci dosahují dobrých výkonů a v pracovním prostředí z nich vyzařuje energie a nadšení. Dokáží spolupracovat a přijímat zodpovědnost navíc. Nemotivovaní jedinci považují problémy za nepřekonatelnou brzdu pokroku v práci. Organizace, které dokáží dobře motivovat zaměstnance, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů. [5]

V manažerské praxi dochází často k záměně pojmů motiv a motivace s pojmy stimul a stimulace. Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k plnění nějakého úkolu může vznikat dvojím způsobem. Pokud je úkol plněn pod vlivem vnějších podnětů, jedná se o stimulaci. Při působení vnitřních pohnutek mluvíme o motivaci. Stimulace i motivace mohou působit společně a vzájemně se posilovat. [15] Více o této problematice nalezneme v literatuře – viz zdroj [12]

2.10.2 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupu přesáhne náklady jejího vytváření. [1]

Motivační teorie mají za úkol předvídat chování. Motivace zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby. [6]

Nejvlivnějšími teoriemi jsou: *Teorie instrumentality*, *teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces*. [1, 7]

2.11 Vztah mezi výkonem a spokojeností s prací

2.11.1 Spokojenost s prací

Základní požadavky, týkající se spokojenosti s prací, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň autonomie, to jest kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do jisté míry na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. [1]

Termín „**spokojenost s prací**“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.

2.11.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Jsou to vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vazby s pracovní skupinou a míra, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému *chování, které přispívá k úspěšnosti firmy*, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci – jsou jí oddáni a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou: *příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce*. [1]

Na výkonnost zaměstnanců má vliv také stres. Vlivem dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu se zhoršuje pracovní výkonnost, především se objevují poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost, procesy myšlení a rozhodování, oslabuje se paměť. [11]

Na druhou stranu mírný stres, či stres v krátkodobějších intervalech, může mít pozitivní dopad na výkonnost, nelze jej ale aplikovat obecně bez rozdílu osobnosti. Podle mého názoru, bez mírného stresu nemůže úspěšná organizace efektivně fungovat, protože stimuluje a usměrňuje lidskou činnost na cestě za určitým cílem. Tento faktor ovlivňující výkonnost zaměstnanců tudíž nelze striktně označit jako negativní, stres

může být do jisté míry „hnacím motorem“ pracovního výkonu. Nicméně trvale stresující pracovní podmínky rozhodně na zaměstnance z dlouhodobého hlediska nebudou působit kladně.

2.11.3 Spokojenost s prací a výkon

Obecný cíl zvyšování produktivity práce, tedy výkonu zaměstnanců, by měl zároveň doprovázet cíl rozvoje řídicích pracovníků, neboť právě kvalitní vedení může významně ovlivnit (a často i významně limitovat) výkonnost jednotlivých pracovníků i celých týmů. Důležitou oblastí zájmu řídicích pracovníků by měla být motivace a spokojenost zaměstnanců. Motivovaní pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon a firemní kultura orientovaná na efektivní práci ztěžuje „přežívání“ lidí s nevalnou pracovní morálkou.

Průzkum spokojenosti může manažerům pomoci identifikovat příčinu nežádoucích jevů, jako je například zvýšení fluktuace zaměstnanců nebo snížení výkonu. Vedle informací o příčinách a řešení aktuálních problémů však poskytuje cenné informace i ve chvíli, kdy je situace navenek stabilizovaná a naším cílem je definovat personální strategii a naplánovat systémové kroky pro další období. Výstupy nám mohou pomoci vynaložit úsilí, prostředky a energii do těch oblastí, v nichž je posun nejvíce žádoucí a může přinést výrazné zlepšení v oblasti práce s lidskými zdroji. [28]

2.11.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců v podniku

Standardně bývají sledovány následující oblasti:

Peníze – platové podmínky, hodnotící systém

Činnost – náplň práce, vzdělávání a trénink, pracovní podmínky

Vztahy – komunikace, spolupráce a vztahy, celková atmosféra

Smysl – dlouhodobý rozvoj a seberealizace, důvěra vůči firmě a jejím produktům, loajalita a sounáležitost s firmou

Součástí mapování je zjišťování postojů zaměstnanců k firmě, jejich ochoty podílet se na změnách a otevřenosti vůči případné změně zaměstnání, respektive konkurenčním nabídkám. [28]

Existují čtyři metody realizace zkoumání úrovně spokojenosti s prací:

1. **Strukturované dotazníky** – mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci.
2. **Rozhovory** – používají se otázky s otevřeným koncem nebo pak rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí nebo to mohou být polostrukturované rozhovory používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – jde o ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek.
4. **Využití diskusních skupin** – jedná se o reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. [1]

Výstupem průzkumu spokojenosti zaměstnanců je plošný popis faktorů spokojenosti a vyprofilovaných rozdílů mezi jednotlivými skupinami (diferenciace podle pohlaví, věku, doby působení ve společnosti, pozice, apod.). Nedílnou součástí výstupů jsou strategická doporučení včetně návrhu metody jejich implementace. Jedním z nejčastějších návazných kroků bývá revize systému vzdělávání nebo hodnocení a odměňování včetně benefitů. [28]

2.12 Vliv podnikové kultury na efektivitu práce

Co všechno snižuje efektivitu práce? Viníků bývá hned několik. Patří mezi ně nejasně definované pravomoci a zodpovědnost jednotlivých pracovníků, chybějící nebo špatně nastavený systém hodnocení, absence motivace. Dále nevhodné pracovní prostředí,

neodpovídající nástroje nebo jejich nedostatečné využití, prodlevy, opakování dílčích činností – například nejasné toky dokumentů, vícenásobná kontrola, apod.

Negativní dopad na efektivitu práce může mít i chybějící zpětná vazba o tom, jak přispět k úspěchu či neúspěchu týmu nebo firmy či přímo nevyužití možností týmové práce. [29]

Třístupňový model

Procesy – pro efektivitu firemních dějů je podstatné, aby cesta od vstupu k výstupu byla dobře organizována. Mnohé z procesů se mnohonásobně opakují v prakticky nezměněné podobě. Bude-li se pečovat o jejich kvalitu, můžeme se spolehnout, že přínos každého zlepšení se znásobí počtem opakování.

Zdroje – když se dozvíme, co by se v procesu mělo přesně dít, můžeme uvažovat o tom, jaké vstupy mají na kterých místech do procesu vstoupit. Nejde jen o materiál a energii, ale i o informace, zadání úkolů a také o lidskou práci. Mezi zdroje patří nejen „tvrdé zdroje“, jako jsou elektrické rozvodné sítě, ale i nejrůznější podpůrné sítě a informační databáze, systém firemních myšlenek a v neposlední řadě i „lidské zdroje“, tedy vlastnosti, postoje a schopnosti lidí užitečné pro příslušný proces.

Struktury – péče o běh procesů a dostupnost kvalitních zdrojů a informací o procesech i zdrojích musí být určitým způsobem strukturována a někdo za ni musí být odpovědný. Mezi procesy a strukturami je podobný vztah jako mezi potřebami a produkty – procesy jsou primární, struktura odvozená. [2]

Čeští zaměstnanci odpracují ročně na jednu osobu nejvíce hodin na světě, téměř dva tisíce. Vyplývá to z údajů Mezinárodní organizace práce, ILO. Necháávají tak v počtu odpracovaných hodin daleko za sebou Holanďany, Nory, Němce, Francouze, méně pak již Angličany, Američany nebo Japonce. Co se však týká efektivity práce na hodinu v dolarech, skončilo Česko na opačném konci žebříčku. [29]

2.13 Efektivní komunikace jako nástroj podnikové kultury

Efektivní je taková komunikace, při které dochází k **účelné výměně informací mezi subjekty**. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování. [2]

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí verbálních či neverbálních symbolů. Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez ní nemůže žádná skupina lidí pracovat. Dobrá interní komunikace je klíčová pro úspěšné fungování firmy. Vnitropodniková komunikace spojuje všechny manažerské funkce a jejím účelem je efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé), jež má manažer k dispozici. Špatná komunikace bývá vždy příznakem hlubších problémů. Komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami může znemožňovat špatná organizační struktura. k selhání komunikace nastává tehdy, když se vyskytne tzv. informační šum – rušivý faktor vedoucí ke zkreslení sdělení, k nepřesné interpretaci, apod. Dobří manažeři by se měli snažit informačním šumům předcházet. [30]

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je **zpětná vazba**. Pozitivní a negativní posílení zvyšuje intenzitu v chování jednotlivce v budoucnu. Lidé reagují pozitivně na povzbuzující zpětnou vazbu a negativně na takovou zpětnou vazbu, která vede k potencionální změně jedince. Pozitivní zpětná vazba vzbuzuje u člověka větší nadšení, radost a osobní kompetenci z plnění úkolů. Negativní zpětná vazba je například to, že není udělena pochvala, i když by měla být, neschopnost manažera posílit konkrétní žádoucí chování. [2]

Zaměstnanci ke svému správnému a efektivnímu fungování ve firmě potřebují informace. Potřebují znát vize firmy, její strategii, měli by být průběžně informováni o tom, co se daří a co ne, jaké je čekají konkrétní úkoly, apod. Čím víc zaměstnanci o firmě vědí, tím lépe pracují. [30]

Podmínkou efektivní komunikace je proto umění **aktivně naslouchat**. Dobrý posluchač by neměl být nikdy pouze pasivním příjemcem informací, ale měl by dávat řečníkovi průběžně najevo, že ho poslouchá, a to nejlépe prokládáním otázkami. Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní myšlení jejích účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace vidí její jednotlivé stránky jako

inspirující, poskytující příležitosti a výzvy. V mnohem menší míře potom interpretují různé záležitosti práce jako neřešitelné problémy. [2]

Mezi nejčastější bariéry ve vnitropodnikové komunikaci patří:

- *Odlišnost postojů, názorů znalostí a zkušeností* – na jejich základě interpretuje každý člověk stejné informace různě.
- *Neschopnost naslouchat* – vzájemnému naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízení a podřízení hovoří, vyžaduje to trpělivost.
- *Sémantické problémy* – myšlenky vyjadřujeme pomocí jazyka, ale stejná slova mohou pro každého znamenat něco jiného.
- *Časová tíseň* – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by měla být pravidelná, s dostatkem času.
- *Komunikační přetížení* – nadbytek informací může vést k frustraci a zablokování komunikace, je nutné vybírat, které informace jsou opravdu důležité.

2.14 Změna podnikové kultury

Příliš mnoho top manažerů projevuje krátkozrakost, když dojde na otázku změn. Chápu změny pouze ve smyslu dramatické, kolosální události. Každá velká změna se však ohlašuje slabými signály z vnějšího prostředí, z nichž některé se nejprve projevují ve vnitřním dění firmy. Na změny a vývoj firemní kultury, pozorovatelné uvnitř organizace, působí významně i změny ve složení personálu a změny ve způsobilostech zaměstnanců. Řadoví zaměstnanci mívají často pocit, že jsou změnami ohrožováni a v důsledku toho k nim mají odpor. Chce-li tomu manažer firmy zabránit, je nutné správně vést zaměstnance, vzdělávat je a zapojit je jako aktivní hráče do přípravy a realizace změn, jejichž potřeba se jim stane zřejmou a vidí v nich smysl. [21]

2.14.1 Názorově odlišné proudy na proces změn

Na možnost změny podnikové kultury existují rozdílné teoretické názory. Zastánci dvou základních, názorově zcela odlišných proudů, jsou označováni jako „*kulturní inženýři*“ a „*kulturalisté*“. První z nich zastávají názor, že podnikovou kulturu lze rychle a relativně snadno změnit. Naopak kulturalisté vycházejí z předpokladu, že podniková kultura má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Kompromis

mezi oběma vyhraněnými proudy představuje „*korekce stávajícího kursu*“. Představitelé tohoto myšlenkového směru jsou přesvědčeni, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit ze dne na den, vytvořit koncepci nové kultury a tu postupně uvádět v život. Domnívají se, že je možné provést rekonstrukci stávající podnikové kultury a některé její prvky přehodnotit. [2]

2.14.2 Vedení procesu změn

Sama vnitřní změna firmy, ať již jde například o zavádění programů zvyšování jakosti, reengineering, změnu firemní kultury, apod., nebude úspěšná, pokud manažeři odpovědní za transformaci podniků nezmění své metody a své chování a nebudou se orientovat spíše na „měkké“ metody vedení lidí než na čistě manažerské přístupy. Mnohem lepších výsledků manažeři firem dosáhnou, nebudou-li změny řídit, ale vést. Podstatou všech problémů a neúspěchů, kterým manažeři při transformaci svých podniků musí čelit, je volba chybných metod a podcenění významu interní komunikace a „vůdcovských“ přístupů. Nutnými důsledky takových kroků jsou pak jen nedostatečné změny chování podniku a jeho zaměstnanců. [9]

Za jakých okolností je změna kultury podniku nutností? Vedení podniku by k iniciaci změny podnikové kultury mělo přistoupit zejména pokud:

- dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou podniku a strategicky potřebnou kulturou,
- dochází ke změnám v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí podniku,
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řádové změně velikosti podniku,
- dochází ke generační výměně v podniku,
- dochází k závažné změně v předmětu podnikání,
- dochází ke změně postavení podniku na trhu,
- dochází k převzetí nebo fúzi podniku [2]

Dokud se změna jen připravuje, má manažer čas na své straně, jakmile se do změny pustí naplno, začne hrát čas proti němu. Po dvou až třech měsících totiž nadšení zaměstnanců opadne a změna se stane přítěží. Důslednou přípravou se dá řada úkolů v realizační fázi zautomatizovat a také předejít celé řadě konfliktů.

Vzhledem k tomu, že podnik chápeme jako živý organismus, který se permanentně vyvíjí a aktivně reaguje na změny a podněty z okolí, je pochopitelné, že organizační změny by se měly stát přirozenou součástí života firmy, chce-li si firma udržet a případně rozšířit klientelu a získat na trhu konkurenční výhodu. Úspěch na vysoce konkurenčním trhu je základním cílem všech firem, které jsou nuceny tomuto cíli podřídít všechny aktivity a strategie. K dosažení úspěchu pak nastupuje realizace organizační změny, na kterou se musí organizace důkladně připravit. Nezbytnou součástí implementace tvoří informovanost zaměstnanců managementem o plánované změně, jejím rozsahu, záměru a případných personálních následcích. Bez tohoto kroku se může realizace organizační změny radikálně zbrzdít, případně i zcela zastavit, vybudují-li si zaměstnanci zásadní bariéry a odpor. [27]

2.14.3 Implementace procesu změn

Při každé implementaci změn je proto důležité respektovat *dva základní principy*:

- **Zabezpečení maximální a rychlé informovanosti všech spolupracovníků** – například prostřednictvím informačních schůzek, krátkodobých školení, podnikových novin, popřípadě jiných komunikačních zdrojů. Na těchto setkáních by nemělo chybět vedení podniku.
- **Zpracování základních zásad podnikové kultury do listinné podoby a její poskytnutí všem pracovníkům** – hlavní podnikové cíle, priority, hodnoty a normy musí být formulovány explicitně, neboť jsou akceptovány pouze tehdy, mají-li formální podobu. [2]

Pokud je změna plánovaná, vychází z předem připravených konceptů a plánů, které ovšem často berou za své vzhledem k neočekávaným událostem ve vnějším okolí i v podniku samém. V situaci vyžadující rychlou reakci je pak na plánovanou změnu obvykle málo času a řada změn se uskutečňuje flexibilně, neplánovaně a vyplývá z každodenních událostí. Při vytváření plánů je tedy vhodné počítat s dostatečným prostorem pro případné následné korekce. [27]

Jen stěží bychom našli obecný postup řízení změn, který by bylo možno aplikovat na každý typ organizace a změny. Obecně však platí, že řízení změn jako takovému se při plánování změn vyplatí věnovat pozornost. Lidský faktor a proces osobnostních změn,

kterými musí zaměstnanci projít, nelze podceňovat a opomíjet. Pokud nebude změna řádně zaměstnancům vysvětlena a zdůvodněna a pokud nebude podpořena ze strany vedení či vlastníka firmy, nebude pravděpodobně nikdy zcela dokončena a implementována. Její přínosy budou menší, než vedení či vlastník očekává.

3 Cíle a metodika

3.1 Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro zlepšení současného stavu.

Díličím cílem je srovnat podnikovou kulturu s konkurenčním podnikem a definovat klíčové oblasti pro efektivnější implementaci podnikové kultury v podniku.

3.2 Použité metody a postup zpracování

Téma „*Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku*“ jsem si vybrala z důvodu jeho důležitosti a významu pro firmu. Výběr konkrétní firmy, kterou jsem si zvolila pro zpracování této diplomové práce, vyplynul z mého pracovního působení v pozici asistentky obchodníka firmy.

Prvním krokem bylo prvotní pozorování vnitřní situace v podniku, na základě kterého jsem oslovila manažery firmy, zda by měli zájem o provedení analýzy podnikové kultury. Došlo k oboustranné dohodě za ujasnění si základních pravidel průběhu mého výzkumu, jedním z nich byl i příslib anonymity firmy v této diplomové práci.

Pro dosažení adekvátní kompetentnosti k provedení analýzy bylo nejprve nutné studium odborné literatury a aktuálních internetových zdrojů. Poznatky jsem poté sepsala do uceleného přehledu v předchozí (druhé) části práce, přehled použité literatury dokládá devátá část práce.

Po osvojení si teoretických znalostí a zákonitostí v problematice podnikové kultury jsem přistoupila ke klíčové části mé práce – analýze na základě kvalitativního průzkumu. Nejprve jsem charakterizovala firmu (část 4) – její historii, předmět činnosti a organizačních uspořádání. Podkladem pro zpracování mi byla webová prezentace firmy, kde jsou uvedeny všechny důležité informace. Poté jsem vytvořila stručný přehled informací získaných z pozorování a rozhovorů se zaměstnanci, který představuje SWOT analýza podnikové kultury (část 5.1), na základě které jsem mohla vhodně sestavit koncept pro dotazníkové šetření.

Navržení konceptu dotazníku, jednotlivých tematických okruhů dotazů a způsob odpovídání na otázky v dotazníku, bylo konzultováno s vedením firmy a následně,

z důvodu formální správnosti, i s vedoucím mé práce. Dotazník je součástí této práce, v jedenácté části – Přílohy, příloha č. 1. Celkově dotazník obsahuje 30 otázek, které jsem rozdělila na čtyři části: A – Zaměstnanec a firma, B – Vztahy mezi zaměstnanci, C – Vztahy s nadřízenými, D – Obecné otázky. Více o průběhu dotazníkového šetření informuji v části 5.2 – Koncepce dotazníkového šetření.

Díky velmi dobré spolupráci s vedením firmy bylo možné rychle a bezproblémově zajistit průběh dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v prosinci roku 2008. Následoval přenos získaných informací z vyplněných dotazníků do elektronické databáze a dále již statistické vyhodnocení dat v programu Excel, včetně grafického znázornění vyhodnocených dat.

V části 5.3 je provedena slovní analýza vyhodnocených dat, v některých případech doplněna o názorné grafické zpracování výsledků. Oddíl 6.1 již zachycuje provedení srovnávací analýzy, která se uskutečnila díky možnosti provést stejné dotazníkové šetření i v konkurenčním podniku.

Na základě provedené analýzy a sepsání klíčových oblastí podnikové kultury, jsem mohla přistoupit k formulaci závěrů. Ty jsou předně zaměřené na zjištění vyplývající z analýzy u mnou zvolené firmy a následně jsou formulovány i rozdílnosti v podnikových kulturách mezi dvěma konkurenčními podniky a vliv těchto skutečností na úspěšnost obou firem.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie

Elektrostavební firma ABC s.r.o (fiktivní název) byla založena v roce 1992 v rámci privatizace stavebně-montážní činnosti Jihočeské energetiky – Rozvodného závodu ve Strakonících. Zpočátku bylo využíváno k činnosti prostorů formou pronájmů od JČE a.s. V roce 1995 společnost odkoupila vlastní prostory ve Strakonících, kam bylo přestěhováno technické zázemí a po přístavbě administrativní budovy v roce 1998 i veškerá činnost. V rámci rozšíření montážních kapacit bylo v roce 2000 založeno nové středisko v Českých Budějovicích. Zde je společnost ve vlastním vybudovaném areálu. V roce 2001 bylo společností založeno další středisko v Jindřichově Hradci. Technické zázemí je zde v bývalém areálu Jednoty. Dále byl od 1. 10. 2008 zahájen provoz dalšího střediska v Písku, v areálu bývalých JČP.

V roce 1992 firma zaměstnávala 57 pracovníků, v současnosti – k 31. 12. 2008 je to již 112 pracovníků. Podle kvantitativní typologie podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) tedy firma začínala jako střední podnik (20 – 100 zaměstnanců) a v roce 2002 se již s počtem rovných 100 zaměstnanců zařadila mezi velké podniky.

4.2 Předmět činnosti

- zpracování přípravné a projektové dokumentace na venkovní a kabelové rozvody VN a NN, transformační stanice VN / NN,
- investorsko-inženýrská činnost (dozor stavby) a dodavatelsko-inženýrská činnost,
- realizace venkovních a kabelových rozvodů VN a NN, venkovních a vnitřních trafostanic 22 / 04 kV, domovních přípojek, elektroinstalací a hromosvodů,
- výroba a prodej všech druhů rozvaděčů NN pro distribuční trafostanice, pro bytové a výrobní prostory,
- výstavba venkovního a kabelového veřejného osvětlení,
- provádění revizní činnosti u elektrických zařízení VN a NN, el. nářadí, hromosvodů včetně vystavování zpráv o výchozí, popř. periodické revizi,

- stavební práce HSV, zemní práce, práce s autojeřábem včetně dodávky materiálu,
- zprostředkování kontaktu na další dodavatele

Firma svým klientům nabízí realizaci jakéhokoliv energetického díla nízkého i vysokého napětí, a to včetně vypracování projektu, zajištění vydání stavebního povolení, realizaci stavby s veškerými investorsko-inženýrskými činnostmi až po kolaudaci.

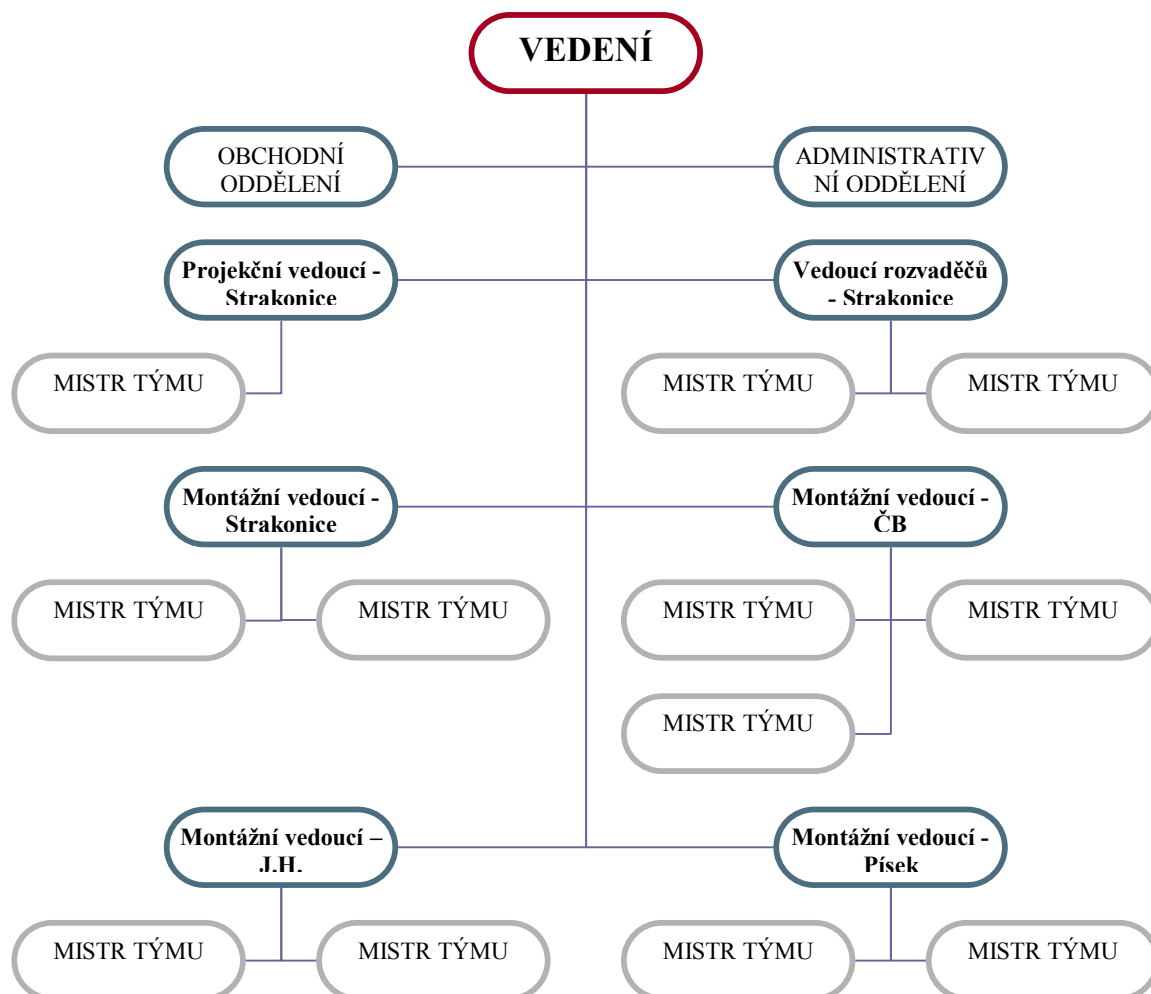
4.3 Organizační uspořádání

Společnost je ve vlastnictví dvou manažerů, jejichž majetkový podíl je v poměru 60 % a 40 %. Majitel s 60 % podílem zajišťuje veškeré dojednávání obchodů s klienty firmy. Druhý majitel má rovněž statut jednatele společnosti, ale jeho aktivity jsou v tomto směru omezeny především na stálou klientelu. Společně pak zajišťují plnění zakázek, se kterými jim pomáhají dva obchodníci, a organizují efektivní chod firmy prostřednictvím delegování pravomocí na své pověřené zástupce v jednotlivých střediscích, na které je firma členěna. Jedná se o šest technicky samostatných středisek:

1. Projekční středisko Strakonice
2. Středisko výroby rozvaděčů Strakonice
3. Středisko elektromontáže Strakonice
4. Středisko elektromontáže Č.Budějovice
5. Středisko elektromontáže J.Hradec
6. Středisko elektromontáže Písek

Každé středisko má jednoho odpovědného vedoucího, který ještě dál deleguje práci a odpovědnost za výsledky na své přímé podřízené – mistry pracovního týmu, kterých je celkem 12. Počet pracovních dělníků v jednom týmu je různý, celkově se jedná o 87 zaměstnanců včetně pomocné pracovní síly (kopač, přidavač, uklízeč).

Obrázek č. 3: *Organizační schéma firmy ABC*



Zdroj: vlastní zpracování

5 Analýza podnikové kultury

5.1 Rozbor podnikové kultury analýzou SWOT

Analýze podnikové kultury dotazníkovým šetřením předcházelo pozorování ve firmě, kde jsem vykonávala pozici asistentky obchodníka na základě smlouvy o provedení práce. Tato pozice mi umožnila poznat prostředí nejen ze sídla firmy, ale i v jednotlivých střediscích, ve kterých jsem se seznámila s jejich vedoucími. Nejednalo se vždy jen o obchodní jednání, u kterých jsem asistovala, ale často šlo o výjezdy do všech pracovních míst, kde firma působí, za účelem podpoření mé analýzy a aby výstupy z ní byly podloženy faktickou znalostí firmy. Krom samotného pozorování jsem měla možnost udělat si komplexní obraz o firmě i rozhovory se zaměstnanci, což mi umožnilo získat základní přehled pro SWOT analýzu, na základě které jsem mohla vhodně sestavit koncept pro dotazníkové šetření.

Analýza SWOT, z anglického Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats – tj. Silné stránky – Slabé stránky – Příležitosti – Hrozby, je standardní metodou používanou při hodnocení vnitřního prostředí firmy. Já jsem se pro účely svého výzkumu zaměřila jen na jednu oblast, a to na významné faktory podnikové kultury. Jedná se o zhodnocení předpokládaného stavu zjištěného pouhým pozorováním a rozhovory, skutečný stav podnikové kultury vyplyne z následného dotazníkového šetření. U každé ze čtyř částí SWOT analýzy jsem vybrala tři významné faktory podnikové kultury.

Silné stránky

- Pocit jistoty u zaměstnanců, jelikož firma má velmi dobré postavení na trhu a stále pokračuje v rozšiřování své působnosti.
- Dobré platové podmínky ve srovnání s konkurenčními podniky.
- Dobré jméno firmy působící pozitivně na loajalitu zaměstnanců.

Slabé stránky

- Nedostatečná informovanost zaměstnanců o kompetencích jednotlivých nadřazených dle hierarchie v organizační struktuře firmy.
- Nedostatečná efektivita zpětné vazby.

- Časová náročnost pracovních úkolů ve smyslu častého nedodržování pracovní doby.

Příležitosti

- Zlepšení organizace práce.
- Zlepšení motivace zaměstnanců nejen platovými podmínkami.
- Zajištění fungujícího systému informování zaměstnanců.

Ohrožení

- Názory jednotlivce bez patřičných kompetencí interpretované jako názory celé pracovní skupiny.
- Nízký stupeň pocitu zodpovědnosti za svou práci u každého jednotlivce v pracovním týmu.
- Soupeřivost mezi pracovníky, respektive mezi pracovními skupinami.

5.2 Koncepte dotazníkového šetření

Dotazník pro účel analýzy podnikové kultury jsem sestavila tak, abych se dozvěděla co nejvíce informací z pohledu zaměstnanců ve firmě. Cílem je získat maximální vypovídající hodnotu, aby bylo možné s dostatečnou přesností identifikovat dosavadní firemní kulturu a její vliv na efektivitu práce.

Celkově dotazník obsahuje 30 otázek, které jsem rozdělila na čtyři části. v první části se věnuji 13 otázkám, které směřují k hodnotám zaměstnanců a jejich postojům k firmě. Ve druhé části zkoumám vztahy mezi zaměstnanci navzájem, a to v rozmezí otázek 14 až 20. Ve třetí části navazuji na vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými, to zahrnují otázky 21 – 27. Poslední část dotazníku je na bázi obecné roviny, tedy věk zaměstnanců, jejich pracovní pozice a počet let, které pracují ve firmě.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v předvánočním období v roce 2008, a to v průběhu dvou posledních pracovních dnů, kdy první den byly dotazníky rozdány ve třech firemních střediscích a druhý den ve zbývajících třech. Okamžitá návratnost dotazníků byla zajištěna shromážděním všech zaměstnanců v určených místnostech, kde měli vhodné prostředí a dostatek času k vyplnění celého dotazníku. Byla jsem osobně

přítomna u každého dílčího dotazníkového šetření, tudíž jsem mohla zodpovědět dotazy zaměstnanců na ojedinělé nejasnosti při porozumění otázce či způsobu zodpovězení.

Počet připravených dotazníků pro analýzu byl shodný s celkovým počtem zaměstnanců, tedy 112 (stav v prosinci 2008). Rozdáno a vyplněno bylo 110 dotazníků, tj. 98 % z původně předpokládaného stavu. Dva zaměstnanci byli v té době v pracovní neschopnosti.

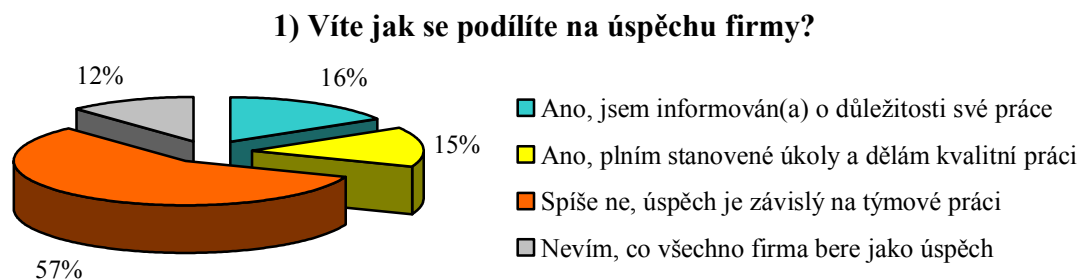
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.3.1 První část dotazníku – „Zaměstnanec a firma“

- ÚSPĚCH FIRMY ZÁVISLÝ NA ZAMĚSTNANCI – OT. Č. 1

První otázka v dotazníku se týkala povědomí zaměstnance o tom, jak se podílí na úspěchu firmy. Smyslem bylo zjistit subjektivní názor jednotlivce a jeho pocit souvazečnosti s firmou. Z obrázku č. 4 vyplývá, že **zaměstnanci úspěch firmy hodnotí většinou (téměř 60 %) z hlediska úspěchu závislého na týmové práci.**

Obrázek č. 4: Úspěch firmy závislý na zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

U vyhodnocení této otázky mě zajímala souvislost s pracovní pozicí zaměstnanců (otázka č. 29), kteří vybrali možnost *a) Ano, jsem informován(a) o důležitosti své práce*, nebo možnost *b) Ano, plním stanovené úkoly a dělám kvalitní práci*. Souvislost zde byla jednoznačně prokázána. První možnost uvedlo 18 zaměstnanců, a to konkrétně všech 6 vedoucích středisek a všech 12 mistrů pracovních týmů. Ti tedy mají pocit, že jsou pro firmu důležití, jsou si vědomi svého postavení ve firmě. To je dle mého názoru v pořádku. Zaměstnanec v pozici nadřízeného, s určitými pravomocemi a odpovědností,

by měl mít potřebný stupeň sebevědomí a především si uvědomovat smysl své práce. Druhou možnost vybralo 16 zaměstnanců. Mezi nimi byli oba obchodníci firmy a ostatní pracovníci. Obchodníci mají ve firmě speciální postavení, jejich pracovní náplň se výrazně liší od ostatních zaměstnanců. Jejich nadřizenými je přímo vedení firmy, podřízené nemají žádné, pracovními kolegy jsou především vedoucí středisek a zaměstnanci v administrativě, s nimi jsou v každodenním kontaktu. Jsou si jistě vědomi důležitosti své činnosti pro firmu a její úspěch, přesto oba vybrali až druhou možnost, kde je zmíněno „plním stanovené úkoly“, což úplně neodpovídá mým představám o reálném stavu, tak jak jsem mohla pozorovat jejich práci ve firmě. Jejich volba odpovědi zřejmě vychází z pocitu jistého omezování ze strany vedení, na základě čehož své pracovní výkony spojují s plněním zadaných úkolů.

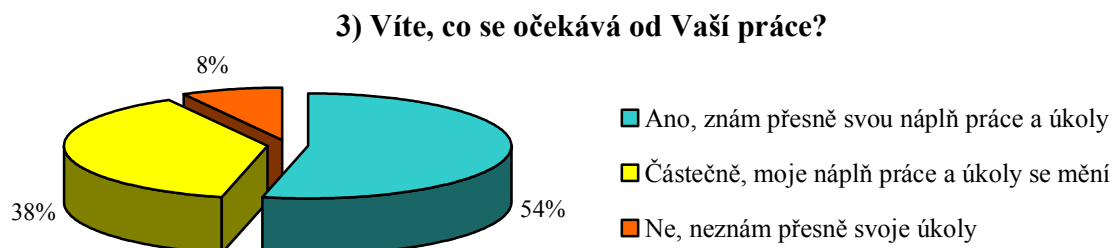
- **PROJEVOVÁNÍ CHAOSU V PRÁCI – OT. Č. 2**

Celých 76% zaměstnanců posuzuje někdy prostředí ve firmě jako chaotické. S tímto výsledkem jsem v podstatě počítala, protože při pracovním zaměření této firmy to není až tak neobvyklý jev. Je to práce značně závislá na ročním období, na počasí, ale také na organizačních schopnostech jednotlivých vedoucích středisek a jim podřízených mistrů pracovních týmů. Právě schopnost efektivně organizovat práci a vyjednávat s klienty je podřízenými zaměstnanci velmi citlivě vnímána, protože jsou to faktory, na rozdíl od počasí, do jisté míry ovlivnitelné, ale rovněž závislé na vrozených předpokladech jednotlivce, zda umí dobře vést tým. Na tento aspekt by se mělo vedení firmy zaměřit a snažit se zjistit, zda na takových pozicích má opravdu ty správné lidi, kteří jsou schopni zajistit, aby pocit chaosu měli zaměstnanci v minimální možné míře.

- **POVĚDOMÍ ZAMĚSTNANCŮ O NÁPLNI PRÁCE A O TOM, KDO HODNOTÍ JEJICH PRÁCI – OT. Č. 3, 4**

Zjišťování těchto skutečností částečně navazuje na předchozí otázku týkající se pocitu chaosu v práci. Zjištěné výsledky zachycuje obrázek č. 5. Jelikož značná část zaměstnanců (76 %) uvedla, že prostředí ve firmě vnímá někdy jako chaotické, je nasnadě zjistit i to, zda onen chaos nezpůsobuje rovněž nejasné vnímání toho, co se od zaměstnance očekává a zda si je vědom toho, kdo hodnotí jeho práci.

Obrázek č. 5: Povědomí zaměstnanců o náplni práce



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina zaměstnanců (54 %) uvedla, že zná přesně svou náplň práce a úkoly. Zanedbatelný ovšem není ani výsledek 38 %, což je část zaměstnanců, kteří částečně ví, co se od nich očekává, ale někdy si nejsou jistí, co mají přesně dělat, protože mají pocit, že se jejich náplň práce a úkoly mění. Pouze 8 % zaměstnanců nezná přesně své úkoly, ale toto nelze brát v potaz jako relevantní výsledek z důvodu souvislosti pracovní pozice těchto zaměstnanců. Jedná se totiž o zaměstnance se zařazením „pomocná síla“, tudíž jejich náplň práce je často opravdu různorodá a proměnlivá dle aktuálních potřeb firmy. Lze tedy z těchto výsledků vyvodit potvrzující se problém s organizací práce, který v zaměstnancích vyvolává někdy pocit chaosu, a to i přesto, že 54 % z nich zná přesně svou náplň práce, jelikož to není dostatečně přesvědčivý podíl – oněch 38 %, kteří někdy přesně neví, co mají dělat, znamená pro firmu celkem 42 zaměstnanců.

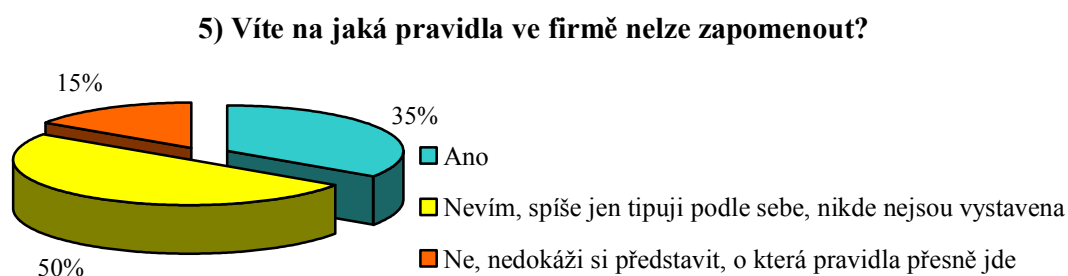
Výsledky odpovědí na otázku „*Víte kdo hodnotí Vaši práci*“ dokreslují předešlá zjištění. Až **60 % zaměstnanců někdy ani neví, kterého nadřízeného mají poslouchat.** Souběžně jde i o problém ve vnímání rozdílů náročnosti na provedenou práci, kterou požadují majitelé a vedoucí. Toto už je problém, který by měli majitelé neodkladně řešit, aby předešli procesu rozrůstajícího se chaosu ve firmě, jenž by mohl do budoucna negativně ovlivnit možnost udržení dlouhodobé prosperity firmy. Zaměstnanci musí vědět, kdo hodnotí jejich práci, vůči komu za ní mají odpovědnost. Docházelo by jinak k poškozování firmy z důvodu neoprávněného jednání zaměstnanců, ale také z důvodu pocitu zaměstnanců, že je například nedůležité negativní hodnocení mistra týmu, když následně vedoucí (nebo přímo majitel) zhodnotí

vykonanou prací jako dobrou či dokonce výbornou. Majitelé by měli vymezit jasná pravidla hodnocení zaměstnanců a vnést je mezi všechny úrovně pracovní vztahů (majitelé – vedoucí – mistři – dělníci).

- PRAVIDLA VE FIRMĚ – OT. Č. 5

V této otázce jsem se zaměřila na to, jak zaměstnanci chápou pojem „pravidla firmy“ a jestli si pod tímto slovem dokáží představit nějaká firemní pravidla.

Obrázek č. 6: Pravidla ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Přesně **polovina dotazovaných odpověděla: „Nevím, spíše jen tipuji podle sebe, nikde nejsou vystavena“**. 35 % zaměstnanců, tj. 38 ze 110 ví, na jaká pravidla ve firmě nelze zapomenout a 15 % zaměstnanců, tj. 17 si nedokáží představit, o která pravidla přesně jde. Z toho tedy vyplývá, že je potřeba pravidla zaměstnancům nějakým způsobem připomínat, nejlépe je vystavit na každém provozním středisku a v sídle firmy, jelikož firemní kodex existuje, ale zaměstnanci mu příliš nevěnují pozornost, někteří o něm ani neví, přestože byl každému zaměstnanci dán do vlastních rukou společně s pracovní smlouvou.

- INFORMOVANOST O FIRMĚ – OT. Č. 6

Jako důležité jsem považovala zjistit také míru pocitu informovanosti zaměstnanců o firmě. Možnosti odpovědí na otázku „*Myslíte si, že pro Vaši práci stačí nynější informovanost o firmě a jejích záměrech do budoucna*“ byly jen dvě – Ano a Ne. Můj předpoklad je takový, že ti co mají pocit nedostatečné informovanosti by chtěli tento stav zlepšit ve prospěch větší informovanosti a tudíž mají o firmu jako takovou zájem,

respektive jim není lhostejná. Ovšem ve druhém případě, kdy se zaměstnanci cítí být dostatečně informováni, již nelze učinit opačný závěr. Je nutné tuto část zaměstnanců rozdělit na ty, kteří těch informací mají dostatek z pozice svého postavení ve firmě (obchodníci, vedoucí středisek) a na ty, kteří jsou spokojeni se současným stavem dostupnosti informací.

S převahou 62 % nad 38 % zaměstnanci volili možnost „*Ne*“, tudíž **68 zaměstnanců má pocit, že není dostatečně informováno o firmě a jejích záměrech do budoucna**. Potvrdil se předpoklad o souvislosti pracovní pozice zaměstnance a s pocitem dostatečné informovanosti, i když ne zcela, jelikož takových pracovníků je v pozici vedoucího 6, 2 obchodníci a 12 mistrů, což je celkově 20 dotazovaných, zbývajících 22 patří mezi řadové zaměstnance. Vzhledem k převaze názoru zaměstnanců, že jejich informovanost o firmě není dostatečná, považuji 22 řadových zaměstnanců s opačným názorem za ty, kteří výkon své práce příliš nespojují s tím, jaký má význam pro konkrétní firmu, kde právě pracují.

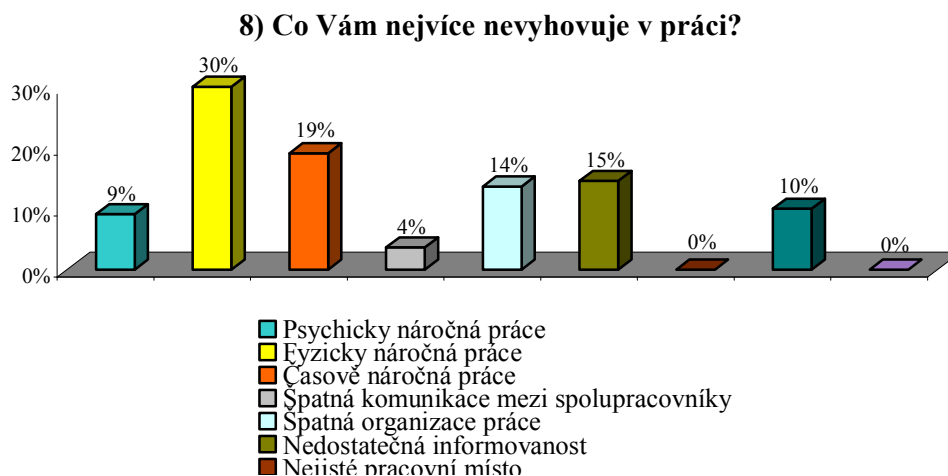
- VNÍMÁNÍ VYKONÁVANÉ PRÁCE ZAMĚŠTNANCEM – OT. Č. 7, 8, 9

Abych zjistila skutečný vztah zaměstnanců k práci, kterou vykonávají, zařadila jsem do první části dotazníku také otázky, které by mi poskytly tyto důležité informace, bez kterých nelze doporučit vhodná řešení zjištěných problémů z této analýzy.

První z nich zněla „*Je to pro Vás jen rutinní práce zabezpečující peníze?*“ – **67 % dotazovaných odpovědělo: „Spíše ne, práce mě baví, ale nejsem moc spokojený“**. To je pro mou analýzu příznivý výsledek, že většinu zaměstnanců jejich práce nějakým způsobem naplňuje, ale bohužel nejsou příliš spokojeni.

Nejvíce zaměstnancům nevyhovuje fyzicky náročná práce – 30 % dotazovaných, poté časově náročná práce – 19 % a téměř shodně se umístily v počtu odpovědí možnosti: špatná organizace práce – 14 % a nedostatečná informovanost – 15 %, viz obrázek č. 7. Zajímavé ovšem je, že možnost „nejisté pracovní místo“ neuvedl ani jeden z dotazovaných, čímž se mi potvrdilo moje hodnocení podnikové kultury pomocí SWOT analýzy, kde jsem právě pocit jistoty u zaměstnanců zařadila mezi silné stránky (viz část 5.1).

Obrázek č. 7: Negativní pracovní vlivy



Zdroj: vlastní zpracování

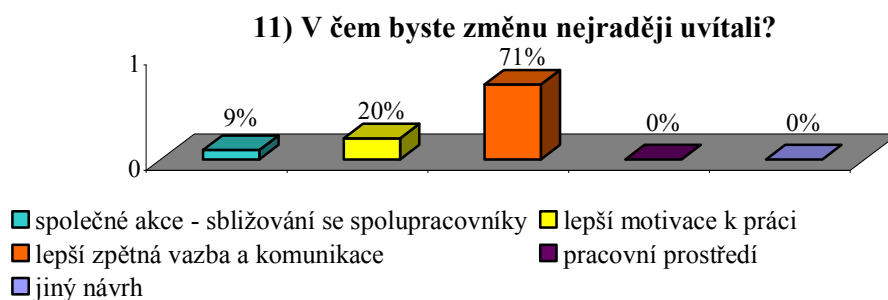
Na otázku „Odpovídá Váš plat vykonané práci?“ odpověděla většina (80) zaměstnanců pozitivně, a to 35 % - ano, 37 % spíše ano. Negativně odpovědělo celkem 30 zaměstnanců, 15 % – spíše ne, 13 % – ne. I toto vyhodnocení deváté otázky potvrzuje jednu ze silných stránek podnikové kultury firmy ABC, což jsou dobré platové podmínky ve srovnání s konkurenčními podniky.

- KLIMA VE FIRMĚ – OT. Č. 10, 11

Tyto otázky byly zaměřené na zjištění, zda jsou zaměstnanci ochotni, respektive zda si přejí, aby se klima ve firmě změnilo a následně jakou změnu z nabídnutých možností by nejraději uvítali.

Změnu si přeje 41 % zaměstnanců, 34 % změnu nechce a 25 % dotazovaných není rozhodnuto. Ti zaměstnanci, kteří si přejí změnu (45), by nejraději uvítali zlepšení zpětné vazby a komunikace – 71 % (viz obrázek č. 8).

Obrázek č. 8: Návrhy zaměstnanců, kteří chtějí změnu klima ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Poměrně mě překvapil výsledek počtu zaměstnanců, kteří si přejí změnu. Z hlediska smyslu uplatnění výstupů z této analýzy je to samozřejmě příznivý výsledek, osobně jsem však pesimisticky očekávala spíše výraznější negativní postoj zaměstnanců k jakékoli změně. Navíc zohledním-li i zaměstnance, kteří jsou v tomto ohledu nerozhodní a možná z opatrnosti raději vybrali možnost „nevím“, zbývá již jen 34 % zaměstnanců, které by bylo případně nutné vhodným způsobem ovlivnit k ochotě se na změně podílet.

Zajímavý byl i návrh v oblasti změny, vybraný zaměstnanci, kteří si přejí změnu zejména v oblasti zlepšení zpětné vazby a lepší komunikace (71 %). Sami zaměstnanci tak odhalili současný problém ve firmě, a tím je s největší pravděpodobností právě špatně fungující zpětná vazba a komunikace. Musím však dodat, že se jedná o problém, který je ve firmě mezi zaměstnanci poměrně často diskutovaný, tudíž jsem v podstatě doufala, že se v nějaké části dotazníku výrazně projeví, aby mu i majitelé následně věnovali patřičnou pozornost.

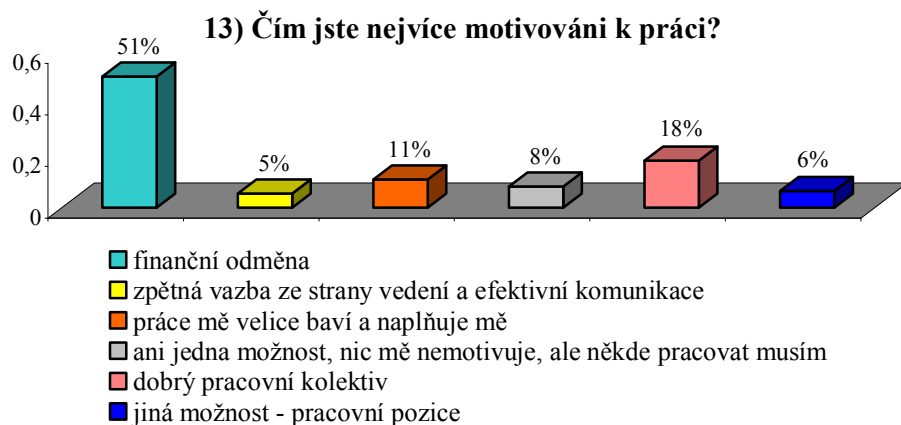
- MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – OT. Č. 12, 13

Dostatečně motivováno ke své práci je 52 % zaměstnanců, 35 % není dostatečně motivováno, 14 % neví. Nejvíce jsou ke své práci zaměstnanci motivováni finanční odměnou – 51 %, obrázek č. 9. Tento výsledek se dal předpokládat. Pro firmu je to nejsnadnější způsob motivace, který je zaměstnanci pochopitelně vždy kladně vnímán. Navíc je to téměř jediný faktor, který zohledňuje nově příchozí zaměstnanec do firmy. Tady ovšem narážím na terminologický problém. Pokud je totiž pracovní úkol plněn

pod vlivem vnějšího podnětu, jedná se o stimulaci. Stimulace vede sice vždy k reakci, ale nemusí vést k trvalejší změně chování. Při stimulaci je činnost pracovníků podmíněna očekáváním odměny. Velkou nevýhodou je tedy fakt, že žádoucí efektivita práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. O motivaci mluvíme při působení vnitřních pohnutek, a to je například odpověď „*dobrý pracovní kolektiv*“, což **byla druhá nejčastější odpověď zaměstnanců (18 %)**. Stimulace i motivace mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Pokud jsou správně odhaleny motivy, které zaměstnanec má, může i z dlouhodobého hlediska efektivně vykonávat svou práci i bez dalších vnějších podnětů. Je to dáno tím, že při motivování dochází k činnosti pracovníka na základě jeho vnitřních motivů za účelem uspokojování, např. osobních zájmů nebo ideálů.

Majitelé sami přiznali tento problém, jsou si vědomi toho, že již nyní někteří zaměstnanci, kteří u firmy působí několik let, nejsou své práci oddáni tak, jak by bylo pro firmu žádoucí. Je tudíž nutné se na tuto oblast podnikové kultury zaměřit a navrhnout vhodná opatření, která by mohla situaci, se kterou se firma potýká, zlepšit.

Obrázek č. 9: Motivace k práci



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Druhá část dotazníku – „Vztahy mezi zaměstnanci“

- VZTAHY NA PRACOVIŠTI – OT. Č. 14

Zaměstnanci firmy posuzují vztahy na pracovišti velmi pozitivně, celých 81 % dotazovaných uvedlo, že vychází jak s nadřízenými, tak i s kolegy. Jen s kolegy vychází 12 % zaměstnanců, jen s nadřízenými 5 %, tj. 6 zaměstnanců a 2 zaměstnanci nevychází s kolegy ani s nadřízenými. Vzhledem k tomu, že zcela negativně hodnotili vztahy na pracovišti jen dva pracovníci, zajímala mě jejich pracovní pozice, protože kdyby šlo o pracovníka ve vedoucí pozici, nebyly by tyto dvě odpovědi z celkového počtu už tak zanedbatelné, jak se na první pohled jeví. Ale nedošlo k žádnému překvapivému zjištění, naopak, právě tyto dva zaměstnanci vykonávají ve firmě pozici pomocné síly. Nicméně je zajímavé, přestože jde jen o 2 pracovníky ze 110, že nevychází s kolegy ani s nadřízenými. Z toho bych usuzovala jako jedinou motivaci pro jejich působení ve firmě finanční odměnu, ale tak tomu není. Zdá se, že tyto zaměstnanci byli při vyplňování dotazníku negativně psychicky naladěni, jelikož jejich odpověď na předchozí otázku – „Čím jste nejvíce motivováni k práci?“ byla v obou případech: „Nic mě nemotivuje, ale někde pracovat musím“.

- PŘEDÁVÁNÍ ZKUŠENOSTÍ – OT. Č. 15

V předávání si zkušeností mezi sebou jsou zaměstnanci vstřícní, 35 % z nich rádo ostatním poradí, 56 % také spíše ano, ale mají pocit, že na to není dostatek času, mají dost své práce.

- HODNOCENÍ PRACOVNÍ ATMOSFÉRY, TÝMOVÁ/SAMOSTATNÁ ČINNOST – OT. Č. 16, 17

43 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru ve firmě jako týmovou - spolupracující, 26 % jako příjemnou – přátelskou, 15 % jako tvůrčí – kreativní, to je pozitivní hodnocení, naopak 12 % zaměstnanců má pocit, že atmosféra ve firmě je chaotická a stresující.

Zaměstnanci upřednostňují práci v týmu, což odpovědělo celkově 75 % dotazovaných a nejčtenějším důvodem pro volbu této možnosti byl zvolen důvod „držím se hesla: víc hlav víc ví“ a na druhém místě byl důvod v rozdělení odpovědnosti mezi všechny

pracovníky. Samostatně pracuje raději 25 % zaměstnanců a jako důvod uvedli nejčastěji „nerad dělám ústupky a rád si vše dělám podle sebe“. Z těchto 25 % zaměstnanců nebyli všichni jen ve vedoucích pozicích, samostatně raději pracují administrativní pracovníci ale i někteří dělníci.

- NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA ČETNĚJŠÍ MOŽNOSTI SBLIŽOVÁNÍ SE SPOLUPRACOVNÍKY A NADŘÍZENÝMI – OT. Č. 18

Nejčtenější odpověď, na otázku „*Uvítali byste více sblížení se spolupracovníky a s nadřízenými, např. firemní akce?*“ byla – Ano, **75 % zaměstnanců by si přálo více příležitostí na sblížení se s kolegy i s nadřízenými**. To je jistě přesvědčivý výsledek a dostatečný impuls k tomu, aby se tímto manažeři firmy zabývali.

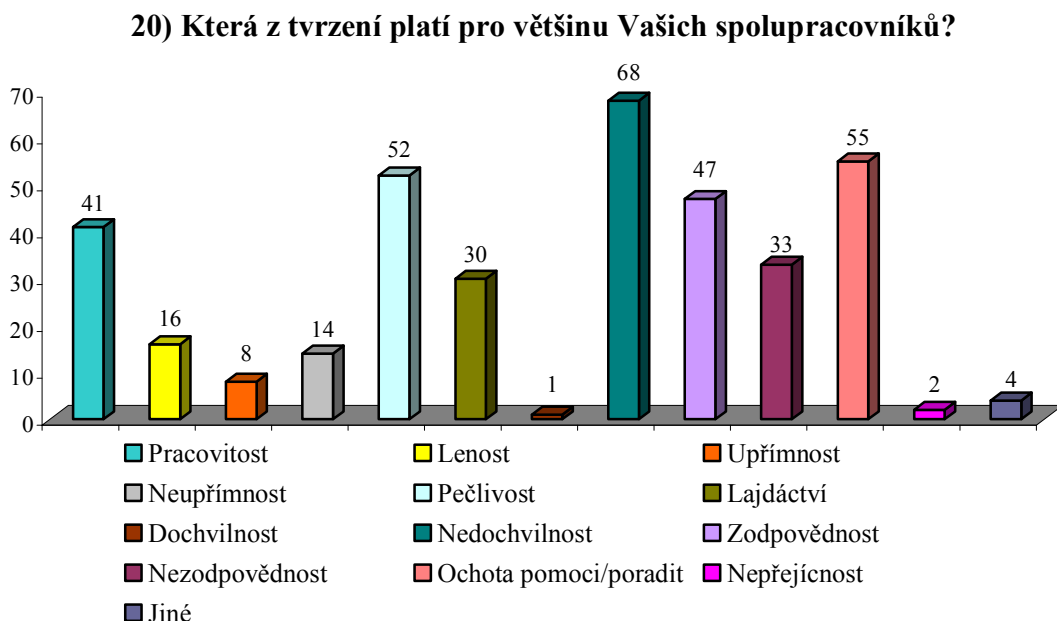
- RIVALITA MEZI ZAMĚSTNANCI – OT. Č. 19

Dle počtu odpovědí si **zaměstnanci myslí, že ve firmě mezi nimi neexistuje rivalita, tento názor uvedlo 83 % dotazovaných**. Tento výsledek koresponduje s otázkou č. 16, u které byl nejčastěji zaznamenán názor zaměstnanců na pracovní atmosféru jako týmovou – spolupracující nebo příjemnou – přátelskou.

- VLASTNOSTI SPOLUPRACOVNÍKŮ – OT. Č. 20

Poslední otázka v této části byla zaměřená na zhodnocení převažujících vlastností u spolupracovníků. Bylo možné uvést více odpovědí. Výsledky jsou zajímavé, z **negativních vlastností nejvíce převažuje „nedochvilnost“ – uvedena 68 v odpovědích**, následovala „nezodpovědnost“ – 33 odpovědí a „lajdáctví“ – 30 odpovědí. Naopak **mezi pozitivními vlastnostmi byla nejvíce uváděna „ochota pomoci/poradit“ – 55 odpovědí**, „pečlivost“ – 52 odpovědí, „zodpovědnost“ – 47 odpovědí a „pracovitost“ – 41 odpovědí. Zastoupení ostatních možností je názorně vidět z obrázku č. 10.

Obrázek č. 10: Převažující vlastnosti spolupracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání počtu zaznamenaných pozitivních a negativních vlastností převažují pozitivní – zaměstnanci je vybrali ve 208 případech, negativní vlastnosti ve 163 případech. Velmi výrazným výsledkem je nejčetnější negativní vlastnost „nedochvilnost“. Jestliže tuto možnost vybralo 68 zaměstnanců firmy, je to poměrně důležitý signál k zavedení opatření, které by tento jev eliminovalo.

5.3.3 Třetí část dotazníku – „Vztahy s nadřízenými“

- VZTAH K NADŘÍZENÉMU – OT. Č. 21

To jak zaměstnanci hodnotí svůj osobní vztah k nadřízenému, ukázaly následující výsledky: **výborný vztah k nadřízenému má 16 % zaměstnanců, dobrý vztah až 56 % zaměstnanců**, neutrální 22 % a špatný vztah ke svému nadřízenému jen 5 % zaměstnanců. Ukázalo se, že většina zaměstnanců hodnotí vztah k nadřízenému spíše kladně. Toto zjištění manažerům usnadní implementaci změn v podnikové kultuře, jelikož předpokládá větší ochotu zaměstnanců spolupracovat.

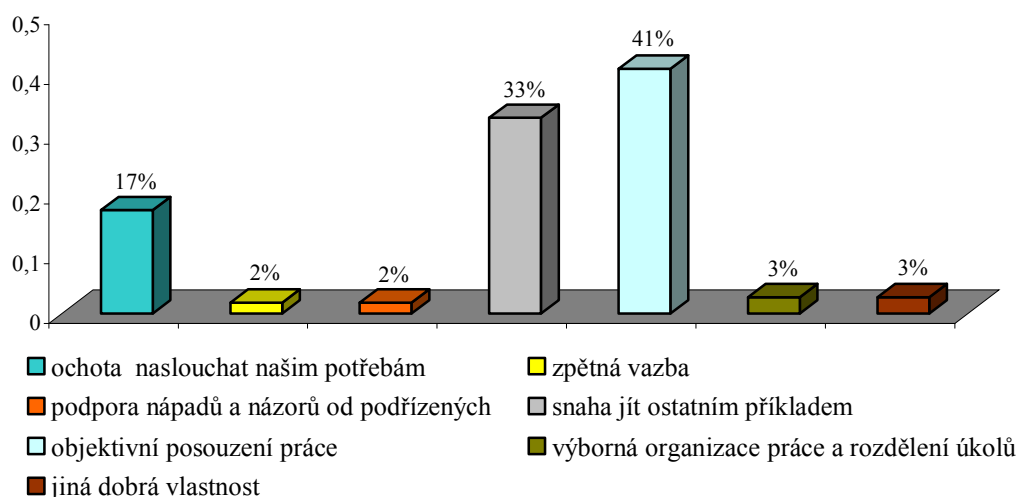
- NEJLEPŠÍ A NEJHORŠÍ VLASTNOST NADŘÍZENÉHO – OT. Č. 22, 23

Jako **nejlepší vlastnost nadřízeného** zaměstnanci nejvíce volili možnost „**objektivní posouzení práce**“ – 41 % a následně „snahu jít ostatním příkladem“ – 33 %. Tyto kladné vlastnosti nadřízených jsou důležité pro příznivou podnikovou atmosféru, aby se zaměstnanci necítili nějakým způsobem poškozováni. Nicméně i všechny další vlastnosti, uvedené v nabídce možností k této otázce, jsou neméně důležité, např. podpora nápadů a názorů od podřízených nebo výborná organizace práce, to jsou vlastnosti, které by měl každý dobrý manažer či vedoucí týmu mít, ale tyto dvě vlastnosti zaměstnanci bohužel se svými nadřízenými nespojují, byly vybrány minimálně, jak ukazuje obrázek č. 11.

Ze **záporných vlastností** přiřknutých nadřízenému převládá možnost „**špatná organizace práce a rozdělení úkolů**“ – 38 %, další významnější zastoupení má vlastnost „nepodporuje nápady a názory od podřízených“ – 21 % a „neexistuje zpětná vazba“ – 16 %. Tyto výsledky v podstatě odrážejí chybějící zastoupení kladných vlastností, to co se v minimální míře objevilo v předchozím hodnocení se tady ukázalo jako nejčastěji volená záporná vlastnost nadřízeného.

Obrázek č. 11: Nejlepší vlastnost nadřízeného

22) Jakou nejlepší vlastnost má Váš nadřízený?



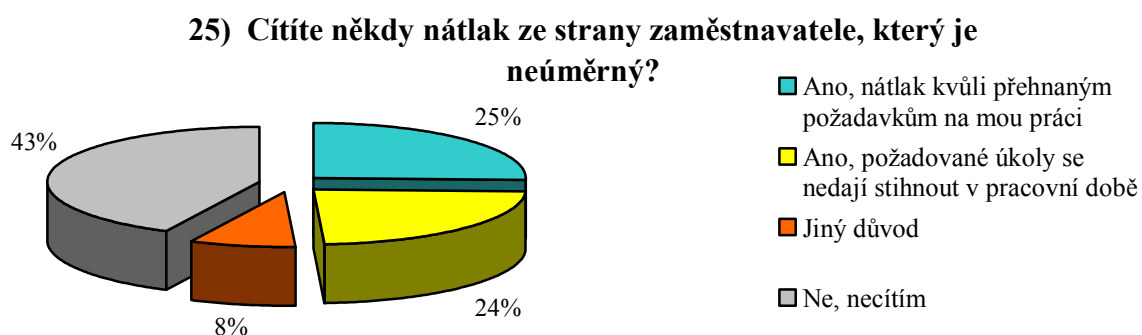
Zdroj: vlastní zpracování

- ZÁJEM NADŘÍZENÝCH O NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ, POCIT NÁTTLAKU ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE – OT. Č. 24, 25

Pouze 12 % zaměstnanců uvedlo, že nadřízení oceňují jejich názor a zapojení do dané věci, naopak 51 % zaměstnanců si myslí, že nadřízení se řídí jen svými názory. Zbýlých 37 % odpovědí potvrzuje zájem nadřízených, ale jen za výjimečných okolností. Ideální stav by byl spíše v opačném poměru, bude tudíž nutné se zaměřit na tento problém z hlediska toho, co by jeho řešení mohlo manažerům přinést – jaké názory zaměstnanci mají a v čem by zohlednění těch názorů mohlo být přínosné pro zlepšení různých pracovních procesů. Bylo by vhodné si o tomto se zaměstnanci promluvit při některém ze společných setkání a společně navrhnout řešení, které by vyhovovalo všem. Vedení má znát názory svých zaměstnanců, kteří chtějí firmě pomoci nejen svou dobře vykonanou prací, ale i svými nápady, je to jakási přidaná hodnota pro zaměstnavatele a neměla by být zbytečně znehodnocována.

Na otázku „Cítíte někdy nátlak ze strany zaměstnavatele, který je neúměrný?“ 43 % zaměstnanců odpovědělo „Ne, necítím“, ale 25 % zaměstnanců nátlak pociťuje kvůli přehnaným požadavkům na práci a 24 % kvůli úkolům, které se nedají stihnout v pracovní době. Zbýlých 8 % zaměstnanců uvedlo možnost „jiné důvody“ a jako ty se objevovaly odpovědi typu: „Přehnaný nátlak v obdobích před celofiremní dovolenou nebo před Vánoci.“

Obrázek č. 12: Pocit nátlaku ze strany zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

- HODNOCENÍ PRÁCE, PÉČE O ZAMĚSTNANCE – OT. Č. 26, 27

Většina zaměstnanců firmy má pocit, že je spravedlivě hodnocena za svou práci, 65 % zaměstnanců uvedlo „Ano“, 10 % „Spíše ano“. 20 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s hodnocením své práce a 5 % je nespokojeno. Mezi nespokojenými (5 %) byli 3 mistři pracovního týmu (z celkových 12), 2 vedoucí a jen 1 dělník. Spíše nespokojeni s hodnocením své práce, jsou pak např. 4 vedoucí (z celkových 6), přičemž tedy zbývající dva jsou nespokojeni zcela. To je velmi významné zjištění u zaměstnanců s takovými pravomocemi, kteří sami hodnotí své podřízené, jelikož z toho vyplývá, že příčinou nespokojenosti je samotné vedení firmy.

Péče zaměstnavatele o zaměstnance se zdá být dostatečná 43 % dotazovaných, 57 % zaměstnanců s dosavadní péčí spokojeno není. Podíl počtu kladných a záporných odpovědí zde není výrazně převažující, nicméně pokud chtějí manažeři dosáhnout celkového zlepšení stavu v podnikové kultuře, měli by se zabývat zejména negativním hodnocením ze strany zaměstnanců. 57 % znamená 63 zaměstnanců ze 110, kteří nejsou spokojeni s dosavadní péčí zaměstnavatele o ně.

5.3.4 Čtvrtá část dotazníku – „Obecné otázky“

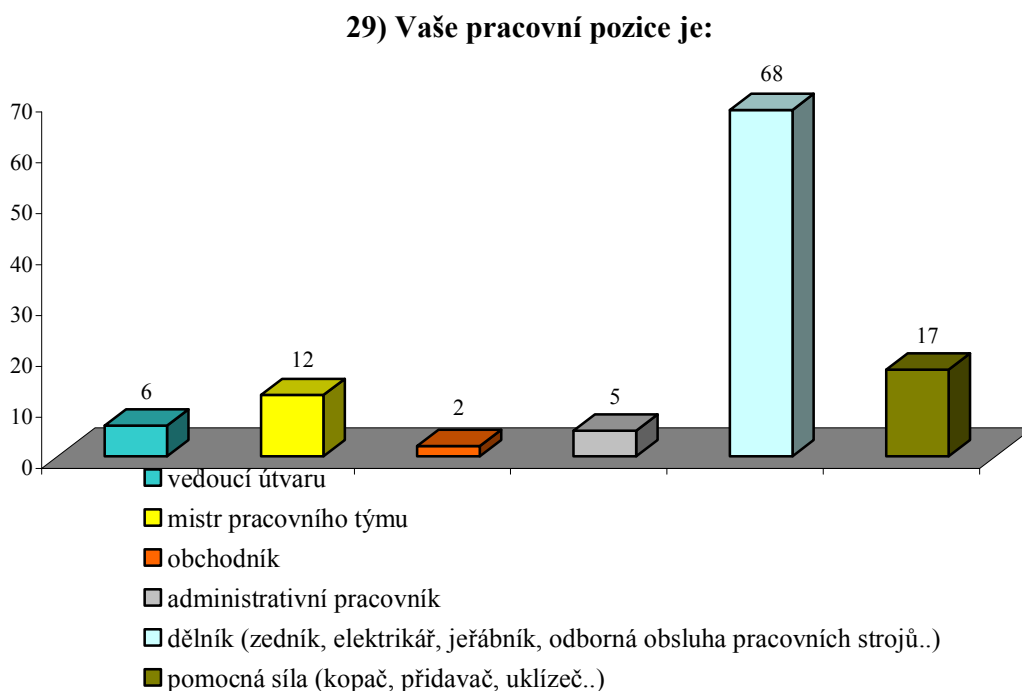
- VĚKOVÁ KATEGORIE – OT. Č. 28

Účelem této otázky bylo zjistit, do jaké věkové kategorie spadají dotazovaní zaměstnanci, aby bylo možné vhodně navrhnout doporučení ke zlepšení podnikové kultury na základě výsledků z této analýzy, a to s ohledem právě i na převažující věkovou kategorii zaměstnanců. Možnosti otázek jsem rozdělila na „18 – 30“, „31 – 45“, „45 – více“. **Nejvíce pracovníků spadá do kategorie „31 – 45 let“, a to konkrétně 42 %.** **Nejméně pak do věkové kategorie „45- více“, jen 20 %.** Z uvedeného vyplývá, že ve firmě převažují zaměstnanci středního a mladšího věku.

- PRACOVNÍ POZICE – OT. Č. 29

Pracovní pozici zaměstnanců jsem zohledňovala při vyhodnocování některých otázek, kde jsem tuto souvislost považovala za důležitou. Pro připomenutí zastoupení jednotlivých pozic zaměstnanců jsem zvolila následující sloupcový graf.

Obrázek č. 13: Pracovní pozice zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

- POČET ODPRACOVANÝCH LET U FIRMY – OT. Č. 30

Otázka „Jak dlouho pracujete v této firmě?“ byla úplně poslední otázkou v dotazníku. Zajímalo mě, jaká část zaměstnanců se podílela na vytváření podnikové kultury tak, jak firma ABC vznikala a kolik procent zaměstnanců tvoří úplní „nováčci“ (pracují zde méně než 1 rok). Jak jsem předpokládala, nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě více než 10 let – 65 %, do 10 let – 16 %, a jen 2 % (tj. 2 zaměstnanci) jsou ve firmě méně než 1 rok.

6 Diskuse

6.1 Srovnání s konkurenčním podnikem

Hlavním účelem mé práce byla analýza podnikové kultury ve firmě ABC, která výsledky zjištěné z dotazníkového šetření použije jako podklad pro plánovanou změnu podnikové kultury. V této šesté části se však budu věnovat i konkurenční firmě DEF (opět jsem použila fiktivní jméno), kde jsem rovněž provedla dotazníkové šetření na základě stejného dotazníku, který dostali k vyplnění zaměstnanci firmy ABC. Firmu DEF znám jen zprostředkovaně, jedním ze zaměstnanců je člen mé širší rodiny.

Jelikož název mé práce je „*Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku*“, zvolila jsem toto srovnání dvou firem ze stejného odvětví z důvodu posouzení vlivu podnikové kultury na úspěch firmy. Jako objektivní posouzení úspěchu lze považovat postavení obou firem na trhu a jejich ekonomické výsledky.

Elektrostavební firma DEF, a. s. byla založena, stejně jako firma ABC, s. r. o., v roce 1992. Sídlo firmy má v Českých Budějovicích. V roce založení firma DEF zaměstnávala 35 pracovníků, v současnosti – k 31.12. 2008 je u ní zaměstnáno 87 pracovníků. Podle kvantitativní typologie podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) se tedy jedná o střední podnik (20 – 100 zaměstnanců). Předmět podnikání je v podstatě shodný s firmou ABC, firma nabízí realizaci jakéhokoliv energetického díla nízkého i vysokého napětí, vypracování projektu, zajištění vydání stavebního povolení, realizaci stavby s veškerými investorsko-inženýrskými činnostmi až po kolaudaci.

Dotazníkové šetření v této firmě proběhlo v lednu 2009. Počet připravených dotazníků byl shodný s celkovým počtem zaměstnanců, tedy 87. Rozdáno bylo 83 dotazníků, 4 zaměstnanci byli v pracovní neschopnosti. Vyplněných dotazníků jsem obdržela 75, tj. 90 %, což je jen o 8 % méně než ve firmě ABC. Na základě tohoto zjištění je tudíž možné provést srovnání dvou firem, respektive firemních kultur.

6.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

- PRVNÍ ČÁST OTÁZEK – „ZAMĚSTNANEC A FIRMA“

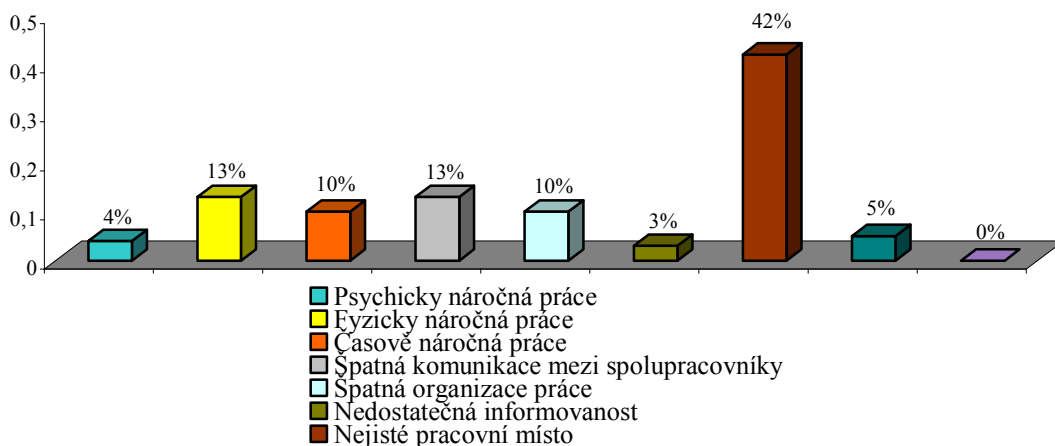
V této části dotazníku se rozdíl ve výsledcích, v porovnání s firmou ABC, projevil hned u první otázky, která zněla: „*Víte jak se podílíte na úspěchu firmy?*“. Zaměstnanci firmy DEF si v 70 % případů vybrali možnost – „*Spíše ne, úspěch je závislý na týmové práci*“. U firmy ABC měla tato odpověď také nejčetnější zastoupení, ale nižší – 57 %.

Další otázky 2 – 4 zaznamenaly přibližně stejné výsledky v obou firmách, značný rozdíl v odpovědích je až u 5. otázky: „*Víte jaká pravidla ve firmě nelze zapomenout?*“, kde odpověď – „*Ano*“ vybralo 73 % pracovníků, což je o 38 % více než u firmy ABC.

Osmá otázka se týkala toho, co zaměstnancům nejvíce nevyhovuje v práci. V první firmě to byla fyzicky nebo časově náročná práce, tady však 42 % zaměstnanců považuje za nejvíce nevyhovující nejistotu pracovního místa.

Obrázek č. 14: Negativní pracovní vlivy

8) Co Vám nejvíce nevyhovuje v práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s platem je u této firmy mnohem nižší, jak jsem předpokládala, 52 % zaměstnanců si myslí, že jejich plat spíše neodpovídá vykonané práci, 39 % vybralo absolutní odmítnutí toho, že by plat odpovídal vykonané práci. Ve firmě ABC se

zaměstnanci přikláněli k opačným možnostem, většina jich je spokojena se svým platem.

Překvapující byly i odpovědi na otázku „*Chtěli byste, aby se změnilo klima ve firmě*“? – **63 % zaměstnanců firmy DEF vybralo možnost „Nevím“**, 27 % „*Ne*“ a jen 10 % **zaměstnanců by si přálo změnu klima ve firmě**. Zaměstnanci jsou zřejmě nerozhodní, a možná si nejsou jistí, zda by jim změna přinesla zlepšení, jaké by si přáli. Pravděpodobně se změn bojí více než zaměstnanci firmy ABC, kterých bylo nerozhodných 25 % a naopak změnu si přálo 41 %.

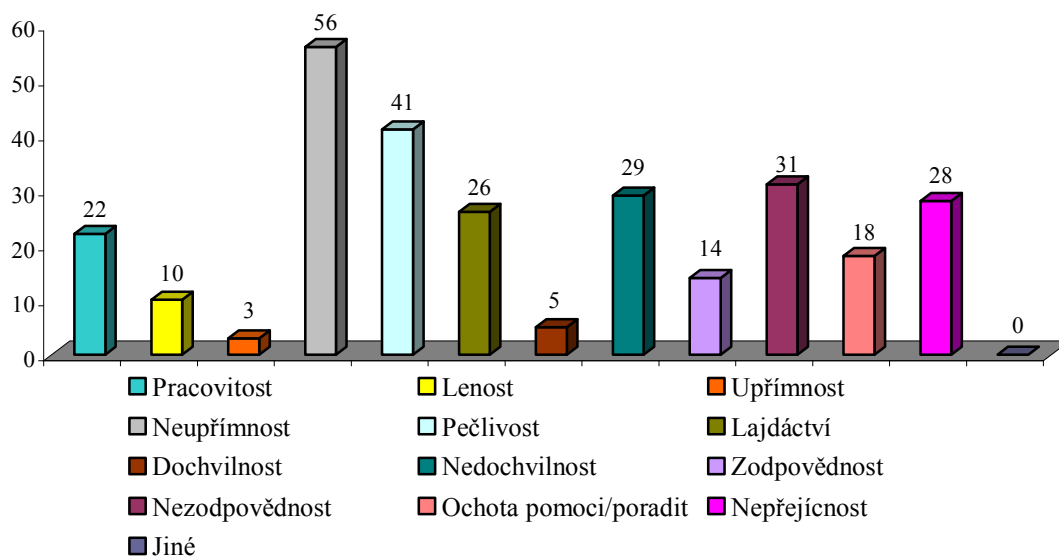
Rozdílné odpovědi byly pak u poslední otázky v této části, která dle výsledků souvisí i s vyšší nespokojeností s platem, jelikož u firmy ABC je 51 % zaměstnanců motivováno nejvíce k práci právě finanční odměnou a poté dobrým pracovním kolektivem, zaměstnanci firmy DEF mají opačný názor. **Nejvíce se cítí být zaměstnanci motivováni dobrým pracovním kolektivem – 63 % a až následně finanční odměnou – 30 %**.

- DRUHÁ ČÁST OTÁZEK – „VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI“

V této druhé části jsem mezi odpověďmi obou firem zaznamenala výraznější rozdíly jen u otázek 19 a 20. U první firmy si naprostá většina zaměstnanců – 83 % myslí, že mezi zaměstnanci neexistuje žádná rivalita. Ve firmě DEF už ale takový přesvědčivý výsledek nebyl. **Podle 54 % dotazovaných je mezi zaměstnanci rivalita**. V této firmě dochází na první pohled k podivnému rozporu, zaměstnanci se cítí být k práci nejvíce motivováni dobrým pracovním kolektivem, ale zároveň více jak polovina zaměstnanců je toho názoru, že mezi nimi panuje rivalita. To má ale své opodstatnění. Majitelé mají ve firmě totiž zavedený systém finančních odměn, který dle mého názoru mezi některými zaměstnanci vyvolává onu rivalitu. Jde jim pak o to, aby si nadřizený všiml právě jejich pracovního výkonu, výjimečného pracovního nasazení, práce přesčas, apod. Zajímavé bylo i vyhodnocení vlastností, které platí pro většinu spolupracovníků zaměstnance. I zde měla sice největší zastoupení negativní vlastnost, ale ne jako u firmy ABC – nedochvilnost, ale **neupřímnost – 56 odpovědí** a na druhém místě pozitivní vlastnost – **pečlivost vybralo 41 zaměstnanců**, viz obrázek č. 15.

Obrázek č. 15: Převažující vlastnosti spolupracovníků

20) Která z tvrzení platí pro většinu Vašich spolupracovníků?



Zdroj: vlastní zpracování

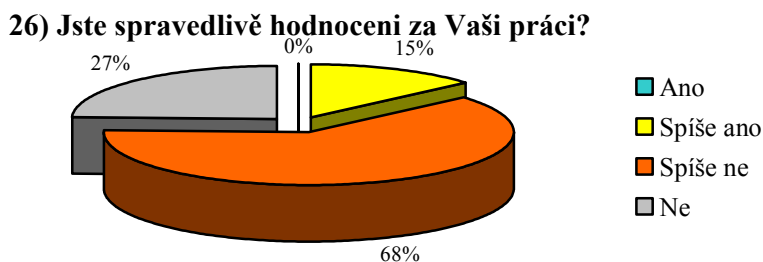
- TŘETÍ ČÁST OTÁZEK – „VZTAHY S NADŘÍZENÝMI“

Zde při srovnání výsledků z dotazníků, rozdaných ve dvou firmách, přejdu rovnou až k otázce č. 23 „Jakou nejhorší zápornou vlastnost má Váš nadřízený?“, u které jsem zaznamenala vysoký procentuální výsledek u jedné z možností. **Dle 75 % zaměstnanců firmy DEF je nejhorší vlastností jejich nadřízeného především neochota naslouchat.** V případě odpovědí zaměstnanců ve firmě ABC to byla špatná organizace práce, ale jen 38 % a na druhém místě s 21 % nepodporování nápadů a názorů od podřízených.

V souvislosti s předchozím výsledkem je výrazný rozdíl i u následující otázky č. 24, která se zaměstnanců ptá, zda se nadřízení někdy ptají na jejich názory. **U firmy ABC bylo 51 % zaměstnanců toho názoru, že se nadřízení řídí jen svými názory, ve firmě DEF se s tímto názorem ztotožňuje dokonce 81 % zaměstnanců.** Tento výsledek naprosto koresponduje s většinovým názorem zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich nadřízený není ochotný jim naslouchat.

Očekávaný rozdíl ve srovnání výsledků byl i u otázky č. 26, kde měli zaměstnanci vyjádřit svůj souhlas (Ano, Spíše ano) či nesouhlas (Spíše ne, Ne) s tím, jestli jsou za svou práci spravedlivě hodnoceni. Ve firmě ABC 65 % zaměstnanců odpovědělo „Spíše ano“, ve firmě DEF byl tento výsledek naprosto opačný, **68 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s hodnocením své práce.**

Obrázek č. 16: Hodnocení práce



Zdroj: vlastní zpracování

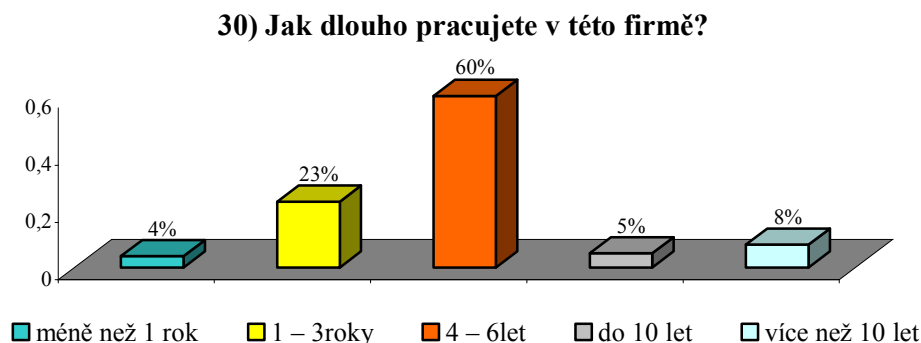
- ČTVRTÁ ČÁST OTÁZEK – „OBECNÉ“

Ve firmě DEF, stejně jako ve firmě ABC, převažuje zastoupení pracovníků z mladé generace, avšak ve značně vyšší míře – **71 % zaměstnanců patří do věkové kategorie 18 – 30 let**, v první firmě to bylo 53 %. To je velký podíl mladé generace a je to jisté vodítko, jak posuzovat podnikovou kulturu v této firmě oproti firmě ABC.

Pracovní pozice ve firmě jsou v obdobném zastoupení, jen s nižším počtem vedoucích útvaru (4) i mistrů pracovních týmů (8), ale obchodníků je zde o dva více (4), tedy jednou tolik oproti firmě ABC.

Jedním z posledních překvapení této srovnávací analýzy bylo vyhodnocení 30. otázky, která zjišťovala **jak dlouho zaměstnanci pracují u firmy** – obrázek č. 17. Z nabízených možností, což bylo „1 – 3 roky“, „4– 6let“, „do 10 let“ a „více než 10 let, nejvíce odpovědí získala možnost „4 – 6 let“, a to dokonce 60 %, a možnost „0 – 3 roky“ byla druhou nejčastější, kterou vybralo 23 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je velmi charakteristická velká fluktuace zaměstnanců, ať už jsou důvody jakékoli, vzhledem k tomu, že firma DEF vznikla ve stejném roce jako firma ABC, u které je 65 % zaměstnanců více než 10 let.

Obrázek č. 17: Počet odpracovaných let u firmy DEF



Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Definování problémových klíčových oblastí podnikové kultury, návrhy zlepšení současného stavu

6.2.1 Podniková kultura firmy ABC

- INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci by chtěli být více informováni o firmě a její činnosti, většinou neznají firemní pravidla, jen je odhadují. Pravidla je potřeba zaměstnancům nějakým způsobem připomínat, jelikož firemní kodex existuje, ale zaměstnanci mu příliš nevěnují pozornost, někteří o něm ani neví, přestože byl každému z nich dán do vlastních rukou společně s pracovní smlouvou. Navrhují, aby seznam důležitých firemních pravidel byl umístěn na viditelném místě v každém pracovním středisku, nejlépe v šatnách zaměstnanců, ale není to postačující opatření. Pracovníci nemají stálé pracovní místo, a proto by bylo vhodné jim pravidla spíše ústně připomínat, čímž by měli být pověřeni mistři pracovních týmů, což samozřejmě předpokládá, aby právě oni prokázali perfektní znalost pravidel stanovených managementem.

Informovanost o firmě musí zajistit vedoucí středisek, kteří jsou vedením seznámeni se vším důležitým, co se chodu firmy týká a měli by být komunikačně mezi sebou propojeni například firemním intranetem či sdělováním si důležitých informací prostřednictvím e-mailů. Bylo by rovněž vhodné, aby v každém středisku probíhaly

krátké schůzky, s měsíčním intervalem, kde by vedoucí informoval mistry a ostatní zaměstnance o tom, co se v nejbližší době plánuje, co se dosud podařilo, kde vznikly problémy, co je nejčastějším problémem, apod. Zároveň by zaměstnanci měli vědět, že jejich dotazy jim kdykoli zodpoví i jejich mistři, kteří jsou v častějším kontaktu s vedoucími. Mezi vedoucími a mistry jeho střediska probíhá komunikace prostřednictvím mobilního spojení, jiná možnost zde zřejmě ani nepřichází v úvahu, vzhledem k tomu, že mistři jsou neustále v terénu se svým týmem pracovníků.

- ZPĚTNÁ VAZBA A KOMUNIKACE

71 % zaměstnanců by si přálo změnu klima ve firmě a nejvíce ve zlepšení zpětné vazby a komunikaci. Tento odhalený nedostatek úzce souvisí s předchozím – nedostatečná informovanost zaměstnanců. Lepší systém informovanosti odstraní problém s komunikací, ale protože špatnou zpětnou vazbu pocítují i zaměstnanci ve vedoucích pozicích, musí se toto posunout na úroveň nejvyšší, a to je úkol pro manažery. Právě ti by se měli zamyslet nad tím, proč tolik zaměstnanců odhalilo nedostatek v současném průběhu zpětné vazby a navíc proč mezi nimi byli i vedoucí středisek, kteří sice jsou dostatečně o všem informováni, ale mají pocit, že jejich názory a připomínky nejsou vždy adekvátně vyslyšeny.

- ORGANIZACE PRÁCE, ROZDĚLOVÁNÍ ÚKOLŮ

Ve firmě se někdy projevuje chaos, jak vyplynulo z odpovědí zaměstnanců na jednu z otázek v dotazníku. Důvod se objevil záhy, a to přímo v systému organizování práce a rozdělování úkolů. Zaměstnanci si stěžují na to, že se dozvídají o pracovních úkolech mnohdy na poslední chvíli nebo že se rozhodnutí mění oproti tomu, co je řečeno na konci pracovního týdne a co skutečně probíhá na začátku následujícího týdne. Zaměstnanci také zmínili své rozpaky z občasných dohadování nadřízených mezi sebou, o tom, jaká činnost má ve firmě právě nejvyšší prioritu. Z toho pak vyplývají chaotické situace, ve kterých si zaměstnanci nejsou přesně jisti, kterého nadřízeného mají poslouchat. Nadřízení totiž využívají nejvíce mobilní komunikace mezi sebou, ale i se svými podřízenými pracovníky a někdy se bohužel stane, že se zaměstnanec dozvídá dvě protichůdné informace o svých pracovních povinnostech, což se následně řeší a vznikají tak zbytečná nedorozumění a časové prodlevy v práci.

Toto zjištění překvapilo manažery firmy ABC nejvíce. Nebyli si plně vědomi toho, jak probíhá organizace práce na všech úrovních firmy. Jejich pověření zástupci – vedoucí středisek, mají od nich přesné pokyny co, jak a kdy je třeba udělat, ale jak probíhá organizace jednotlivých dílčích činností nemají pod přímou kontrolou. Takže předně by si zaměstnanci s určitou odpovědností za další pracovníky firmy měli mezi sebou ujasnit přesná pravidla organizace práce a ty se snažit následně dodržovat. Není dobré dohadovat se před dělníky a způsobovat tak zbytečný zmatek. Navíc tak klesá jejich autorita v očích podřízených zaměstnanců, kteří je mají za ty, co nejsou schopni se ani dohodnout mezi sebou a podivují se, že o tom neví vedení firmy. Rovněž by měli manažeři zavést kontrolní systém práce. Dosud probíhá kontrola spíše v závěrečných fázích činností, před odevzdáním zakázky klientovi. Já bych však doporučovala důslednou kontrolu právě už v začátku, kdy dochází k organizaci pracovních činností, rozdělování úkolů a rozmisťování pracovních týmů do příslušných lokalit. Krom navození klidnější atmosféry mezi zaměstnanci to manažerům umožní i to, aby byli správní lidé na správném místě. Proto o tom zprvu musí jednat s vedoucími středisek a následně kontrolovat, zda vše probíhá tak, jak bylo domluveno.

- MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Většinu zaměstnanců práce baví, ale nejsou příliš spokojeni. Nejvíce motivováni jsou finanční odměnou a dobrým pracovním kolektivem. První faktor je však spíše stimul – finanční odměna, motivem je pak dobrý pracovní kolektiv. Stimulace a motivace se mohou vzájemně doplňovat a jejich kladný efekt posilovat. Při motivování dochází k činnosti pracovníka na základě jeho vnitřních motivů za účelem uspokojování osobních potřeb. Při porovnání analýz firem ABC a DEF vyšly u tohoto jevu dva „extrémy“.

Zaměstnanci firmy ABC jsou se svým platem spokojeni, je to pro ně velmi významný faktor pro jejich setrvání ve firmě a umožňuje jim i určitý pocit jistoty. Ta jistota je ale dle mého názoru až příliš velká. Plat je daný fixní částkou, která se pouze navyšuje o přesčasy či prémie před obdobím firemních dovolených či v předvánočním období. Manažeři ale zapomněli na jakýkoli systém odměn. Není nastavený ani u vedoucích

středisek, kteří hrají klíčovou roli pro firmu a její úspěšnost v plnění zakázek, navíc reprezentují firmu, jelikož se často stýkají ze zástupci z odběratelských firem.

Ve firmě DEF je situace naprosto odlišná. Zaměstnanci mají část platu fixní, což jim zaručuje pocit jistého výdělků, ale ta jim zaručuje jen minimum obvyklé v tomto profesním odvětví. Další částka navíc, která je za určitých okolností připočtena k fixní sazbě, se pohybuje ve výši 500 – 5000 Kč pro běžné pracovníky (dělníky), pro vedoucí nebo mistry týmu se toto rozmezí pak pohybuje od 1000 – 7000 Kč. To už je pro zaměstnance opravdu značně viditelný rozdíl, zda dostanou vyplaceno 10 tisíc nebo 15 tisíc. Zásadní problém, kteří zaměstnanci nelibě vnímají, je však v tom, že nejsou seznámeni s přesně vymezenými podmínkami získání takových odměn navíc ke svému platu. Vypadá to, že manažeři je vyplácejí spíše náhodně podle toho, jak se firmě právě daří a více odměňování jsou zaměstnanci ve vedoucích pracovních pozicích. Mnozí řadoví zaměstnanci se pak snaží, aby jejich pracovní výkon byl oceněn více než jejich spolupracovníků, ale o to více jsou pak zklamáni, když se odměny nedočkají a nebo naopak je jim udělena neočekávaně.

Východisko se proto musí nalézt někde uprostřed. Je jistě dobré, aby zaměstnanci dostávali pravidelně plat ve výši, se kterou jsou spokojeni, ale také jim manažeři mohou nabídnout možnost, jak si svůj obvyklý příjem zvýšit vhodným nastavením systému odměn. Každý pracovník by s tímto měl být seznámen, s jasnými pravidly jak si nadstandardní finanční (případně věcnou) odměnu „zasloužit“.

Jelikož je v činnosti firmy velmi důležitá pečlivost zaměstnanců s jakou provádí zadané úkoly, navrhovala bych zavedení bodového systému, který by vedl každý mistr pracovního týmu a jeho správnost záznamu by kontroloval namátkově vedoucí střediska. Dosažení určitého počtu bodů by znamenalo konkrétní výši finanční odměny a nemuselo by jít zrovna o každodoměsíční hodnocení, doporučovala bych čtvrtletní součty bodů. V dotazníkovém šetření byla zaznamenaná jako častá vlastnost u zaměstnanců – nedochvilnost, bylo by proto vhodné i tento faktor zohlednit v bodovacím systému. Zaměstnanci, kteří by nedosáhli ani minimální hranice pro získání např. finanční odměny ve výši 1000 Kč za čtvrtletí, ale chyběl by jim k tomu jeden či dva body, obdrželi by k výplatě věcný bonus v podobě nějakého druhu potravin

dle návrhu zaměstnanců (např. uzeniny). Bodový motivační systém by však měl řešit i zmíněný problém s nedochvilností zaměstnanců, a to sčítáním záporných bodů dle závažnosti časové prodlevy. Důsledkem by pak samozřejmě místo odměny byl naopak postih v podobě například odpracování si neplacené hodiny práce navíc. Vedoucí pracovníci by měli být odměňováni za významný, úspěšně provedený projekt, který proběhl bez komplikací, ke spokojenosti manažerů a především zákazníka.

- PÉČE O ZAMĚSTNANCE, FIREMNÍ AKCE

Změnu v péči o zaměstnance by od svého zaměstnavatele uvítalo 57 % respondentů provedeného dotazníkového šetření ve firmě ABC. Více možností pro sbližování se s ostatními spolupracovníky by si přálo dokonce 75 % zaměstnanců.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že by se rádi po dohodě s mistrem sami rozhodovali, kde budou, někteří z nich, ubytování při pracovních výjezdech mimo obvyklé pracovní místo. Nadlimitní částku určenou pro ubytování by si nechali odečítat z výplaty, případně by to mohl být jeden z druhů odměn. Názor vedení na tento požadavek zaměstnanců je veskrze pozitivní, zaměstnancům rádi vyhoví. Šlo tedy bohužel jen o nedostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Další nejčastější stížnost ze strany zaměstnanců byla na možnost proplacení pracovního oděvu. Zaměstnanci jsou nespokojeni s nastavenými pravidly pro nákup pracovních oděvů. Není totiž stanovena omezená frekvence nákupu, ale celková finanční částka za jeden kalendářní rok. Zaměstnanci jsou však toho názoru, že jednotlivé pracovní skupiny mají rozdílné pracovní podmínky, za kterých jsou oděvy méně či více namáhány a někteří zaměstnanci potřebují navíc oděvy ze speciálních materiálů. Není tudíž podle nich spravedlivé určit jednotný fixní finanční limit pro všechny zaměstnance. S tím, dle mého názoru, nelze nesouhlasit a je to určitě další podnět pro vedení. Můj návrh je jednoznačně rozdělit pravidla dle pracovní zátěže zaměstnanců, což by měli být schopni určit mistři pracovních týmů, kteří se se svými členy týmu pohybují ve stejném prostředí, pracují za stejných podmínek a mají tak přehled o tom, jak často dochází k znehodnocování oděvů. Stejně tak by měla být zohledněna

skutečnost, že všichni pracovníci v jednotlivých týmech nemají stejné oděvy a cenové relace jsou tudíž rozdílné.

Firemní akce, kde se schází všichni zaměstnanci firmy, včetně vedoucích a manažerů, se dosud konají pravidelně jen jednou ročně v předvánočním období, nepravidelně vedení pořádá letní grilování. Předvánoční setkání je však jakýmsi ukončením každého kalendářního roku a pro manažery příležitost k firemní schůzce, na které jakožto jediné zaměstnance informují o úspěších a neúspěších a o plánech pro příští rok. Zaměstnanci mají proto více v oblibě letní setkání, která se konají za příznivého počasí pod širým nebem a neformální komunikace zde probíhá v mnohem přirozenějším, příjemnějším prostředí. Navrhovala bych proto, aby se tato letní akce stala pravidlem a jako pevný termín pro každý konkrétní rok bych manažerům doporučila poslední pracovní den před celofiremní dovolenou, stejně jako tomu je v předvánočním období. Další možnosti setkávání by mohly probíhat v rámci provozních středisek, kde by se vždy sešly pracovní party zaměstnanců patřící k jednotlivým střediskům, nejlépe v obdobích, kdy není žádná celofiremní akce, tedy na jaře a na podzim. Konkrétní termín by si určil vedoucí po dohodě s mistry pracovních týmů.

7 Závěr

Firmy v 21. století zažívají budoucnost plnou nejistot, chaosu, ale i nových příležitostí. Každá organizační jednotka je velmi intenzivně propojena a ovlivňována řadou subjektů ve svém okolí. Vnější prostředí představuje pro podnik rizika politická, sociální, legislativní, ekonomická a především riziko konkurenční, ale to vše je organizační jednotkou jen málo ovlivnitelné. Naproti tomu tzv. měkké prvky prosperity, které se týkají především člověka, jeho postavení, uznání, komunikace, mezilidských vztahů, identifikace zaměstnance s podnikem, apod., utváří vnitřní prostředí podniku, které se může a nemusí stát pro podnik konkurenční výhodou.

Pro úspěšné řízení podniku je důležité si uvědomit, že to, co lze pozitivně posunout kupředu v dlouhodobém vývoji, je uvnitř podniku. Jsou to lidé tvořící podnikovou kulturu. Aby však manažeři mohli být spokojeni s efektivitou práce těchto lidí, musí být také spokojeni samotní zaměstnanci. Tito lidé neznamenaají pro firmu jen kvalifikovanou pracovní sílu, ale mohou být i zdrojem nápadů, inovačních postupů a také, a na to by manažeři neměli zapomínat, firmu reprezentují a tudíž vytvářejí její dlouhodobou image.

Ve své práci jsem se zabývala analýzou podnikové kultury elektrostavební firmy, jejíž postavení na českém trhu je v daném oboru podnikání velmi dobré a ekonomické výsledky více než uspokojivé. Nicméně manažeři se i za takto příznivé ekonomické situace obávají vznikajících problémů právě uvnitř firmy, které by mohly ohrozit její další vývoj. Výsledky analýzy budou proto použity jako informační podklad pro vedení firmy, aby bylo možné vhodným způsobem zasáhnout do stávajícího stavu podnikové kultury, který vykazuje určité znepokojivé známky nezdravého vývoje.

Hlavním podkladem pro stanovení objektivních závěrů bylo uskutečnění dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení. Pro potvrzení si některých závěrů jsem využila i možnosti dodatečných rozhovorů, které mi pomohly ujasnit si některé vnitřní problémy podniku, jež zaměstnanci pomohli odhalit.

Při závěrečném zhodnocení výsledků jsem došla k poznání, že zaměstnanci firmy ABC jsou věrnými zaměstnanci a uvědomující si důležitost týmové práce, což přispívá i k přátelské atmosféře a k absenci rivality mezi nimi. Mají se svými spolupracovníky

i s nadřízenými většinou dobrý vztah, jsou spokojeni s hodnocením své práce a s finanční odměnou, jsou vstřícní k jakékoli pozitivní změně ve firmě, která by se dle jejich názoru měla týkat především zefektivnění zpětné vazby.

Bylo však odhaleno i několik negativních oblastí, které zaměstnanci často v dotaznících uváděli. **Definovala jsem pět zásadních oblastí, které vyžadují změnu podnikové kultury ve firmě ABC.** Jedná se o: *pocit nedostatečné informovanosti mezi zaměstnanci, nevyhovující zpětná vazba a komunikace, neefektivní organizace práce, jednostranná motivace zaměstnanců, neuspokojivá péče o zaměstnance.*

Společným jádrem všech těchto pěti problémů je, dle mého názoru, neefektivní komunikace uvnitř firmy. **Komunikace není všechno, ale je za vším.** Bez ní nemůže žádná pracovní skupina dobře plnit své úkoly. Efektivní interní komunikace je klíčová pro úspěšné fungování firmy. Vnitropodniková komunikace spojuje všechny manažerské funkce a jejím účelem je maximálně využít zdroje, jako jsou informace, finance, materiál a lidé, které má manažer k dispozici. Špatná komunikace bývá vždy příznakem hlubších problémů. A zde v této firmě se to projevuje tím, jak se zaměstnanci cítí být nedostatečně informováni, tím že mají pocit, jakoby nadřízené nezajímaly jejich připomínky a návrhy. Projevuje se to ale i v dalším problému, kde organizace práce selhává na špatné komunikaci mezi vedoucími a mistry pracovních týmů, toto selhání je podpořeno i nevyjasněnými kompetencemi v rozdělování úkolů zaměstnancům. Rovněž jednostranná motivace zaměstnanců, kteří si cení nejvíce finančního ohodnocení a zároveň nejsou spokojeni s péčí o ně ze strany zaměstnavatele, je problémem absence komunikace mezi řadovými zaměstnanci a vedením firmy. Manažeři neznají potřeby svých zaměstnanců, nevědí, jaké mají problémy a jakých chyb si všimají u svých nadřízených v pozici mistrů či vedoucích.

Analýzou zmíněných klíčových problémových oblastí podnikové kultury a jejich možným řešením jsem se zabývala v části 6.2, ale před tím, než se manažeři této firmy pustí do implementace jakýchkoliv změn v jednotlivých oblastech, které jsem zde definovala, bych ráda zdůraznila potřebu změny, která by měla být prvotní, a tou je zlepšení komunikačního procesu. Protože není možné snažit se provést co nejdříve změny, které by snad měly být zárukou zdravé podnikové kultury, aniž by byl vyřešen

problém s komunikací, který všechny další problémy spojuje. Zaměstnanci ke svému správnému a efektivnímu fungování ve firmě potřebují informace. Potřebují znát vize firmy, její strategii, měli by být průběžně informováni o tom, co se daří a co ne, jaké je čekají konkrétní úkoly, apod. Čím víc zaměstnanci o firmě vědí, tím lépe pracují. Podmínkou efektivní komunikace je proto umění aktivně naslouchat. Dobrý manažer by neměl být jen pasivním příjemcem informací, ale měl by dávat zaměstnancům najevo, že je poslouchá a že získané informace dokáže adekvátně využít. K tomu je nutný projev zájmu o zaměstnance častějšími možnostmi k rozhovorům dělníků s vedoucími, ale také přímo s manažery, alespoň několikrát do roka, a zároveň by měl fungovat i vztah důvěry mezi manažery a vedoucími, kteří dokáží zprostředkovat komunikaci od dělníků k vedení firmy.

Srovnávací analýza v části 6.1.1 ukázala odlišnosti mezi zvolenými podnikovými kulturami firmy ABC a firmy DEF. Druhá firma má největší problém s vysokou fluktuací zaměstnanců, což následně způsobuje oslabení pozitivního vlivu podnikové kultury na úspěšnost této firmy. Firma zaměstnává především mladé lidi, ve věku 18 – 30 let, kteří nejsou spokojeni s hodnocením své práce a s finančním ohodnocením, které navíc způsobuje mezi nimi rivalitu, díky nevhodně nastavenému systému odměn. Tento systém, který měl být pro zaměstnance motivační, postrádá jasně definovaná pravidla a zaměstnanci tudíž jednají často chaoticky se snahou zviditelnit svůj pracovní výkon nad výkonem ostatních spolupracovníků.

Firma DEF ve srovnání s firmou ABC je na trhu ve slabším konkurenčním postavení. Má méně stálých klientů a musí proto vynaložit vyšší úsilí při získávání větších zakázek ve výběrových řízeních, kde se střetává i se svými dalšími konkurenty. Dle mého názoru by mělo vedení firmy přehodnotit systém finančních odměn a zaměřit se na svůj současný potenciál lidských zdrojů, čímž jsou mladí pracovníci. Ti by měli znát především důvod, proč mají u této firmy dlouhodobě setrvat a firma by měla najít způsob, jak si „vychovat“ věrné zaměstnance, protože tak mohou mít potřebný pocit jistoty zaměstnanci, firma a také zákazník – který je výsledkem těchto vztahů a jeho spokojenost a loajalita jsou ukazatelem úspěšnosti firmy.

8 Summary

Business culture is represented by ordinary staff, their relationship to each other and their relationship to their bosses and it is also represented by the amount of company's goals they identify themselves with. Business culture is a suite of rules and conventions that everybody keeps. It can have a great influence on all company activities and that is why there is a crucial need of having as accurate information concerning the business culture as possible. This thesis aims to analyze the business culture of a particular company and to make suggestions to improve the existing state-of-the-art.

The partial aim of the thesis is to compare the level of business culture of a chosen company with another competing company's level of business culture and to define the key domains that enable us to implement higher level of business culture in the company more effectively. The companies to get analyzed are two building companies that specialize in power industry devices building-up. Based on the first step – the observation of company's internal situation that took place in both of them – CEO's and managers were addressed with a proposal of a deeper analysis of their companies. After a successful agreement containing the absolute anonymity of both of the companies was made, the deep staff and business culture survey took place and was evaluated afterwards. The results evaluation has shown up that the ABC company staff is highly devoted, the people know and sense the importance of their teamwork and it contributes to friendly atmosphere and to nearly absolute absence of rivalry among them. People also have good relations to their colleagues and bosses and are satisfied with valuation of their work and are also satisfied with their wages. They are head to whatever positive change that happens or could happen in the company and in their opinion they would appreciate the more effective information feedback from their bosses. The survey has also shown some negative areas of the business culture, that need to get improved and five crucial suggestions were made.

The five crucial suggestions are: to improve the insufficient amount and flow of information among the company staff; to improve the poor information feedback and sometimes even the poor communication level; to improve the non-effective work organization; to improve the single-sided and non-complex staff motivation; to improve the care of the staff.

The common source of all the discovered problems is a poor level of communication inside the company. The communication isn't everything but it's behind everything. Good communication is the key to a successful business and also is the key to higher level of business culture. Only good and effective communication helps the managers and even all the company's staff to use the sources (information, finance, material) the company has more effectively.

9 Přehled použité literatury a internetových zdrojů

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*; přel. J. Koubek, 10. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 800 str., ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení*; 2. vydání, Praha, Management Press, 2002, 569 str. ISBN 80-7261-064-3.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Moc, vliv, autorita*; Praha, Management Press, 2001, 126 str., ISBN 80-7261-03-8.
4. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*; 1. vydání 1, Praha, Computer Press, 2000, 92 str., ISBN 80-7226-308-0.
5. BROOKS, I.: *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*; 1. vydání, Brno, Computer Press, 2003, 296 str., ISBN 80-7226-763-9.
6. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*; 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2005, 340 str., ISBN 80-247-1300-4.
7. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*; 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1997, 815 str., ISBN 80-7169-422-3.
8. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*; Praha, Grada Publishing, 2006, 128 str., ISBN 80-247-1458-2.
9. KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2000, 190 str., ISBN 80-7261-015-5.
10. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*; 1. vydání, Praha, Grada Publishing a.s., 2004, 176 str., ISBN 80-247-0648-2.
11. MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*; 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1997, 136 str., ISBN 80-7169-425-8.
12. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*; 1. vydání, Praha, Management Press, 1992, 258 str., ISBN 80-85603-01-2.
13. OTT, J. S.: *The Organizational Culture Perspective*; 2. vydání, Chicago, The Dorsey Press, 1989, ISBN 02-5606-319-2.

14. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*; 1. vydání, Praha, Grada, 1993, 144 str., ISBN 80-7169-018-1.
15. PLAMÍNEK, J.: *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*; 1. vydání, Praha, Argo, 2000, 328 str., ISBN 80-7203-258-5.
16. STÝBLO, J.: *Firemní kultura a její změny*; *Práce a mzda*, 2002, č. 12, 21 str., ISSN 0032-6208.
17. STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*; 1. vydání, Praha, Management Press, 1992, 74 str., ISBN 80-85603-05-5.
18. TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*; 1. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, 312 str., ISBN 80-86419-35-5.
19. VÁGNER, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*; 3. vydání, Brno, Masarykova univerzita, 2004, 607 str., ISBN 80-210-3536-6.
20. IDNES.CZ: *Firemní kultura*; [online]. Publikováno dne 25. 11. 2008. [cit. 2008-29-11].
Dostupné z: http://pandora.idnes.cz/part/2008/12/5486/3/Firemn_kultura.doc
21. SMETÁNKA, D.: *Změna podnikové kultury*; [online]. Publikováno dne 13. 7. 2007. [cit. 2008-03-12].
Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21581810-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto>
22. KUBÁTOVÁ, S.: *Co vás ve škole nenaučili*; [online]. Publikováno dne 29. 3. 2004. [cit. 2008-03-12].
Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-14160380-co-vas-ve-skole-nenaučili>
23. IHNED.CZ: *Faktory ovlivňující podnikovou kulturu*; [online]. Publikováno dne 25. 6. 2005. [cit. 2008-03-11].
Dostupné z: <http://img.ihned.cz/attachment.php/930/13472930/xNyaFiQe-MC0Od8GJwh-Ltnqosu5VgjpWv/MR0707s15.jpg>
24. FSEUJEP: *Organizační kultura*; [online]. Publikováno dne 4. 9. 2007. [cit. 2008-08-11].
Dostupné z: <http://www.fseujep.cz/Materialy/Organizacnikultura.doc>

25. MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku*; [online]. Publikováno dne 8. 6. 2007. [cit. 2008-03-11].
Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326540-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku>
26. MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Radikální změna není nutná*; [online]. Publikováno dne 11. 12. 2008. [cit. 2008-18-12].
Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-31547870-600000_d-radikalni-zmena-neni-nutna
27. MÍKA, J.: *Organizační změna - možnost zefektivnění práce podnik*; [online]. Publikováno dne 24. 6. 2005. [cit. 2008-11-12].
Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/organizacni-zmena--moznost-zefektivneni-prace-podniku/?poslat=1>
28. ADÁMEK, P.: *Průzkum spokojenosti zaměstnanců*; [online]. Publikováno dne 13. 4. 2006. [cit. 2008-11-12].
Dostupné z: <http://www.i-l-m.cz/index.php?a=cat.195>
29. ŠVIDRNOCHOVÁ, K.: *Češi dřou, ale není to moc vidět*; [online]. Publikováno dne 25. 9. 2003. [cit. 2008-03-11].
Dostupné z: <http://podnikani.idnes.cz/zamestnani.asp?r=zamestnani-&c=2003M225Z01A>
30. SKARLANTOVÁ, P.: *Interní komunikace – co a jak vylepšit*; [online]. Publikováno dne 22. 11. 2005. [cit. 2008-03-12].
Dostupné z: http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit

10 Seznam obrázků

Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující podnikovou kulturu	str. 10
Obrázek č. 4: Zdroje podnikové kultury	str. 15
Obrázek č. 3: Organizační schéma firmy ABC	str. 34
Obrázek č. 4: Úspěch firmy závislý na zaměstnanci	str. 37
Obrázek č. 5: Povědomí zaměstnanců o náplni práce	str. 39
Obrázek č. 6: Pravidla ve firmě	str. 40
Obrázek č. 7: Negativní pracovní vlivy	str. 42
Obrázek č. 8: Návrhy zaměstnanců, kteří chtějí změnu klima ve firmě	str. 43
Obrázek č. 9: Motivace k práci	str. 44
Obrázek č. 10: Převažující vlastnosti spolupracovníků	str. 47
Obrázek č. 11: Nejlepší vlastnost nadřízeného	str. 48
Obrázek č. 12: Pocit nátlaku ze strany zaměstnavatele	str. 49
Obrázek č. 13: Pracovní pozice zaměstnanců	str. 51
Obrázek č. 14: Negativní pracovní vlivy	str. 53
Obrázek č. 15: Převažující vlastnosti spolupracovníků	str. 55
Obrázek č. 16: Hodnocení práce	str. 56
Obrázek č. 17: Počet odpracovaných let u firmy DEF	str. 57

11 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážené dámy, vážení pánové,

studuji Ekonomickou fakultu v Českých Budějovicích a tento akademický rok (2008-2009) budu obhajovat diplomovou práci na téma „Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku“. Chci Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je hlavním podkladem pro mou práci. **Výsledky budou využity vedením firmy a budou velkým přínosem pro všechny zaměstnance.** Své odpovědi prosím zakroužkujte, případně vypište na určený řádek.

Dotazník je anonymní a skutečnosti v něm uvedené nebudou nikde zveřejněny!!

Děkuji za Váš čas a spolupráci, Vladimíra Marková.

A Zaměstnanec a firma

1. Víte jak se podílíte na úspěchu firmy?

- a) *Ano, jsem informován(a) o důležitosti své práce*
- b) *Ano, plním stanovené úkoly a dělám kvalitní práci*
- c) *Spíše ne, úspěch je závislý na týmové práci*
- d) *Nevím, co všechno firma bere jako úspěch*

2. |Projevuje se podle Vás v práci někdy mírný chaos?

- a) *Ano*
 - b) *Ne*
- Pokud ano, co bývá nejčastějším důvodem?*

.....

3. Víte, co se očekává od Vaší práce?

- a) *Ano, znám přesně svou náplň práce a úkoly*
- b) *Částečně, moje náplň práce a úkoly se mění, tak někdy ani nevím, co mám přesně dělat*
- c) *Ne, neznám přesně svoje úkoly*

4. Víte, kdo hodnotí Vaši práci?

- a) *Ano, vím, kdo hodnotí moji práci*
- b) *Někdy ani nevím, kterého nadřízeného mám poslouchat, majitel a vedoucí úseku se liší v nárocích na provedenou práci*

c) *Musím sám(a) vyžadovat hodnocení moji práce a její zdůvodnění*

5. Víte na jaká pravidla ve firmě nelze zapomenout?

- a) *Ano*
- b) *Nevím, spíše jen typuji podle sebe, nikde nejsou vystavena*
- c) *Ne, nedokáži si představit, o která pravidla přesně jde*

6. Myslíte si, že pro Vaši práci stačí nynější informovanost o firmě a o jejích záměrech do budoucna ?

- a) *Ano*
- b) *Ne*

7. Je to pro Vás jen rutinní práce zabezpečující peníze?

- a) *Ano, nejsem v práci spokojený a nebaví mě*
- b) *Spíše ano, práce mě nebaví, ale docela spokojený jsem*
- c) *Spíše ne, práce mě baví, ale nejsem moc spokojený*
- d) *Ne, práce mě baví a jsem spokojený*

8. Co Vám nejvíce nevyhovuje v práci?

- a) *Psychicky náročná práce*
- b) *Fyzicky náročná práce*
- c) *Časově náročná práce*
- d) *Špatná komunikace mezi spolupracovníky*
- e) *Špatná organizace práce*
- f) *Nedostatečná informovanost*
- g) *Nejisté pracovní místo*
- h) *Nedostatečná motivace k práci*
- i) *Jiné.....*

9. Odpovídá Váš plat vykonané práci?

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

10. Chtěli byste, aby se změnilo klima ve firmě?

- a) *Ano*
- b) *Ne*

c) *Nevím*

11. Pokud ano, v čem byste změnu nejraději uvítali?

a) *společné akce – sblížení se spolupracovníky*

b) *lepší motivace k práci*

c) *lepší zpětná vazba a komunikace*

d) *pracovní prostředí*

e) *jiný*

návrh.....

12. Jste dostatečně motivováni k Vaší práci?

a) *Ano*

b) *Ne*

c) *Nevím*

13. Čím jste nejvíce motivováni k práci?

a) *finanční odměna*

b) *zpětná vazba ze strany vedení a efektivní komunikace*

c) *práce mě velice baví a naplňuje mě*

d) *ani jedna možnost, nic mě nemotivuje, ale někde pracovat musím*

e) *dobrý pracovní kolektiv*

f) *jiná možnost.....*

B Vztahy mezi zaměstnanci

14. Posuzujete vztahy na pracovišti jako přátelské?

a) *Ano, vycházím jak s nadřízenými, tak s kolegy*

b) *Vycházím jen s kolegy, s nadřízenými mám většinou rozepře*

c) *Vycházím jen s nadřízenými, s kolegy se moc nebavím*

d) *Ne, nevycházím s kolegy ani s nadřízenými*

15. Přenášíte svoje zkušenosti mezi svými spolupracovníky navzájem?

a) *Ano, rád(a) poradím, musíme si všichni pomáhat*

b) *Spíše ano, ale nemám čas, mám dost své práce*

c) *Spíše ne, vadí mi to, ať si každý poradí sám*

d) *Určitě ne, vadí mi to, nechci aby byl někdo pak lepší než já*

16. Pracovní atmosféru ve firmě byste označil jako:

a) *Týmovou - spolupracující*

- b) *Soupeřivou - konkurenční*
- c) *Tvůrčí – kreativní*
- d) *Pasivní – lhostejnou*
- e) *Chaotickou – stresující*
- f) *Příjemnou - přátelskou*

17. Pracuje raději v týmu nebo samostatně ?

- a) *Pracuji rád(a) v týmu*
 - a. *je zde rozdělena odpovědnost mezi všechny*
 - b. *pomáhá mi při úkolech na které sám(a) nestačím*
 - c. *držím se hesla „víc hlav víc ví“*
 - d. *jiný důvod.....*

- b) *Pracuji rád(a) samostatně*
 - a. *nerad(a) se dělím o případný úspěch*
 - b. *nesnesu se s kolegy*
 - c. *nerad dělám ústupky a rád si vše dělám podle sebe*
 - d. *jiný důvod.....*

18. Uvítal byste více sblížení se spolupracovníky a s nadřízenými, např. firemní akce?

- a) *Ano*
- b) *Ne*

19. Existuje podle Vás rivalita mezi zaměstnanci?

- a) *Ano*
- b) *Ne*

20. Která z následujících tvrzení platí pro většinu Vašich spolupracovníků ? Možnost více odpovědí

- a) *Pracovitost*
- b) *Lenost*
- c) *Upřímnost*
- d) *Neupřímnost*
- e) *Pečlivost*
- f) *Lajdáctví*
- g) *Dochvilnost*
- h) *Nedochvilnost*
- i) *Zodpovědnost*
- j) *Nezodpovědnost*

- k) *Ochota pomoci/poradit*
- l) *Nepřejícnost*
- m) *Jiné*

C Vztahy s nadřízenými

21. Jaký je Váš vztah k nadřízenému ?

- a) *výborný*
- b) *dobrý*
- c) *neutrální*
- d) *špatný*

22. Jakou nejlepší vlastnost má Váš nadřízený?

- a) *ochota naslouchat našim potřebám*
- b) *zpětná vazba*
- c) *podpora nápadů a názorů od podřízených*
- d) *snaha jít ostatním příkladem*
- e) *objektivní posouzení práce*
- f) *výborná organizace práce a rozdělení úkolů*
- g) *jiná dobrá vlastnost*

23. Jakou nejhorší zápornou vlastnost má Váš nadřízený?

- a) *neochota naslouchat*
- b) *neexistuje zpětná vazba*
- c) *nepodporuje nápady a názory od podřízených*
- d) *nejde ostatním příkladem*
- e) *neobjektivní posouzení práce*
- f) *špatná organizace práce a rozdělení úkolů*
- g) *jiná záporná vlastnost*

24. Ptají se Vás nadřízení někdy na Vaše názory?

- a) *Ano, oceňují můj názor a moje zapojení do dané věci*
- b) *Spíše ano, ale jen za výjimečných okolností*
- c) *Ne, řídí se jen svými názory a nezajímá je můj názor*

25. Cítíte někdy nátlak ze strany zaměstnavatele, který je neúměrný?
- a) *Ano, nátlak kvůli přehnaným požadavkům na mou práci*
 - b) *Ano, požadované úkoly se nedají stihnout v pracovní době*
 - c) *Jiný důvod.....*
 - d) *Ne, necítím*

26. Jste spravedlivě hodnoceni za Vaši práci?

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

27. Zdá se Vám péče zaměstnavatele o Vás zaměstnance dostatečná?

- a) *Ano*
- b) *Ne, uvítal(a) bych změnu*

D Obecné otázky

28. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) *18 – 30*
- b) *31 – 45*
- c) *45 – víc*

29. Vaše pracovní pozice je:

- a) *vedoucí útvaru*
- b) *mistr pracovního týmu*
- c) *obchodník*
- d) *administrativní pracovník*
- e) *dělník (zedník, elektrikář, jeřábník, odborná obsluha pracovních strojů..)*
- f) *pomocná síla (kopač, přidavač, uklízeč..)*

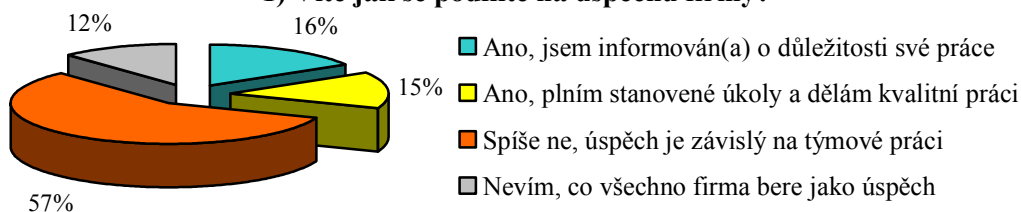
30. Jak dlouho pracujete v této firmě?

- a) *méně než 1 rok*
- b) *1 – 3 roky*
- c) *4 – 6 let*

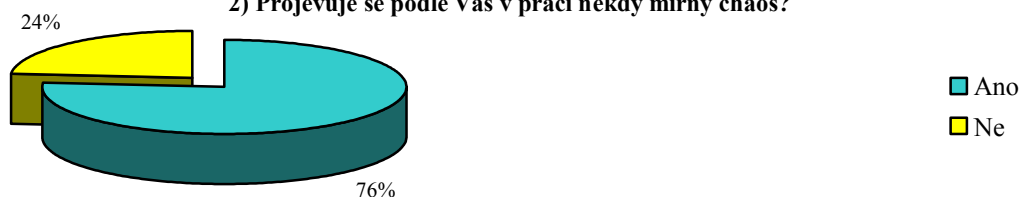
- d) *do 10 let*
- e) *více než 10 let*

Příloha č. 2 – Grafické vyhodnocení dotazníku pro firmu ABC

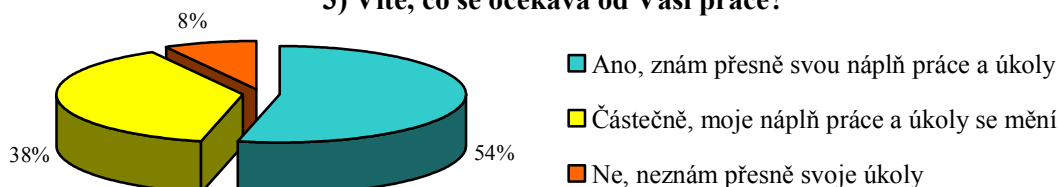
1) Víte jak se podílíte na úspěchu firmy?



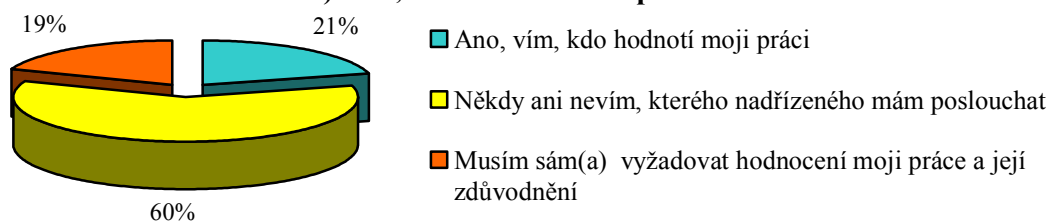
2) Projevuje se podle Vás v práci někdy mírný chaos?



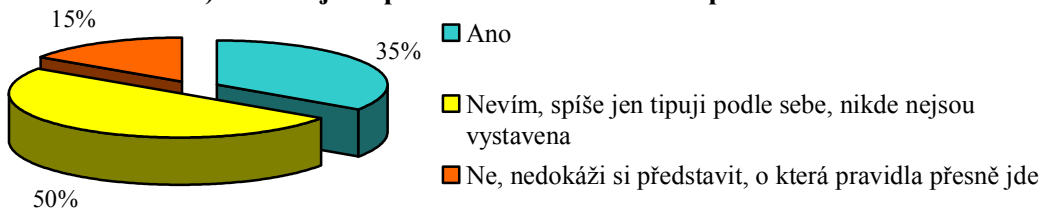
3) Víte, co se očekává od Vaší práce?



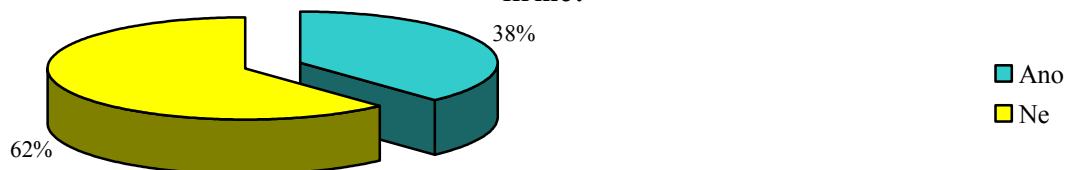
4) Víte, kdo hodnotí Vaši práci?



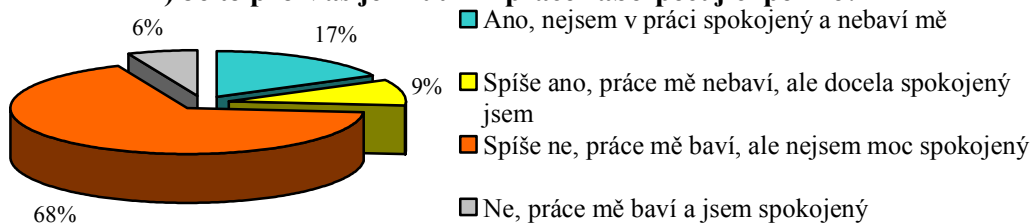
5) Víte na jaká pravidla ve firmě nelze zapomenout?



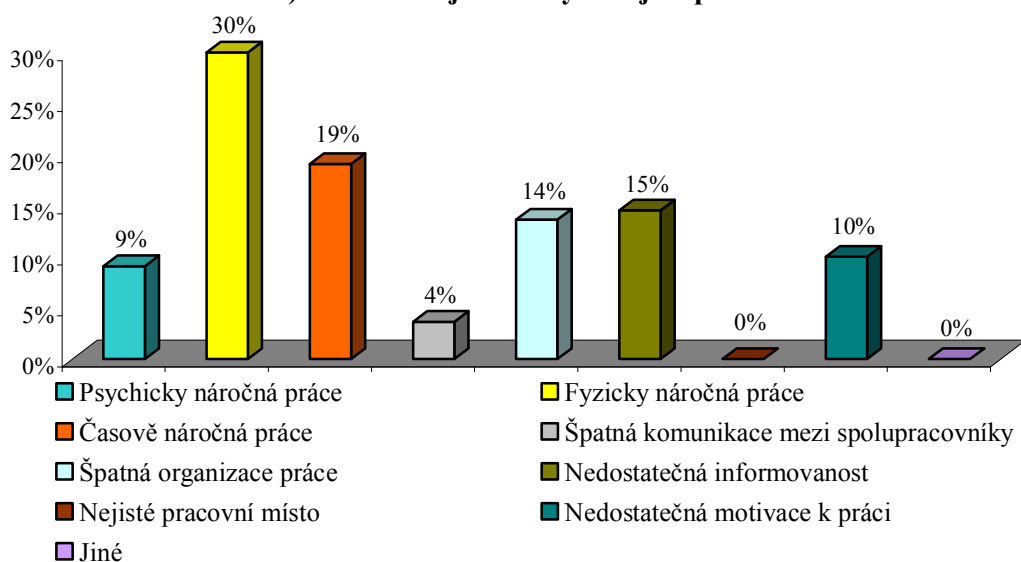
6) Myslíte si, že pro Vaši práci stačí nynější informovanost o firmě?



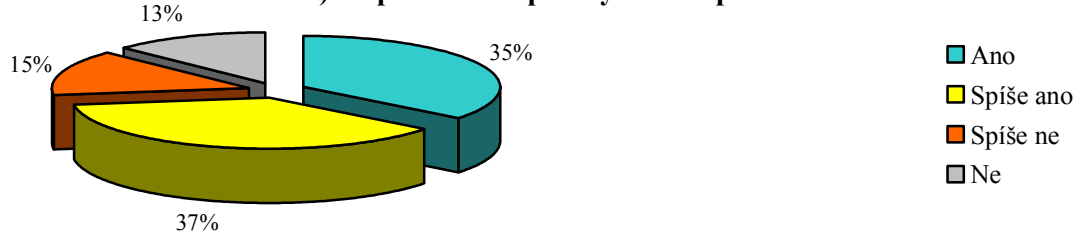
7) Je to pro Vás jen rutinní práce zabezpečující peníze?



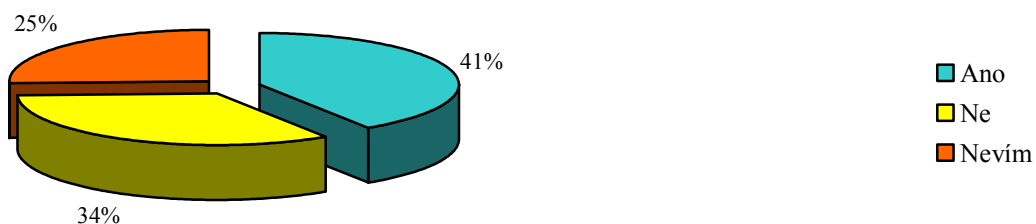
8) Co Vám nejvíce nevyhovuje v práci?



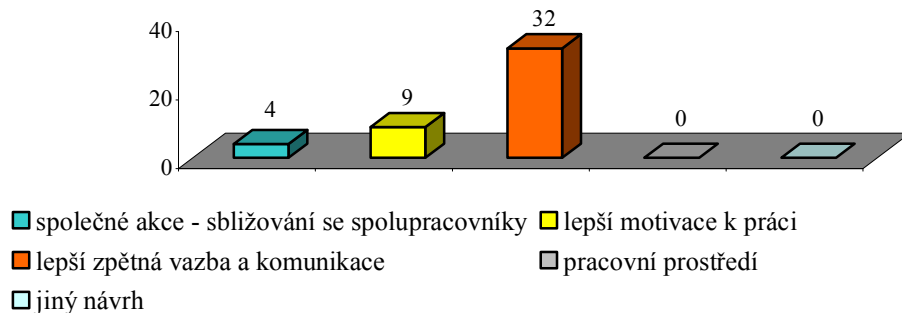
9) Odpovídá Váš plat vykonané práci?



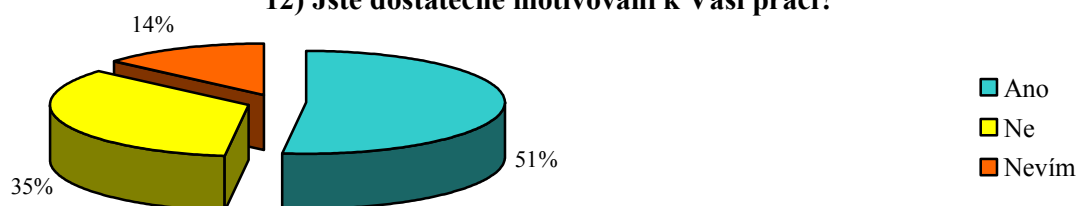
10) Chtěli byste, aby se změnilo klima ve firmě?



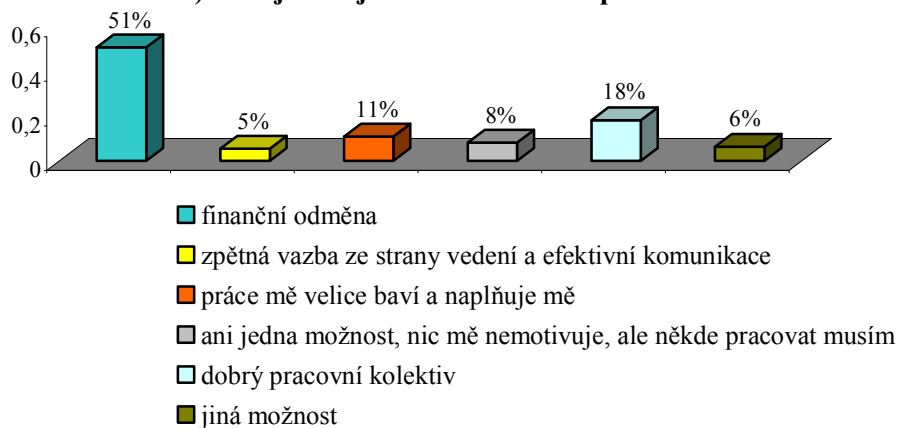
11) Pokud ano, v čem byste změnu nejraději uvítali?



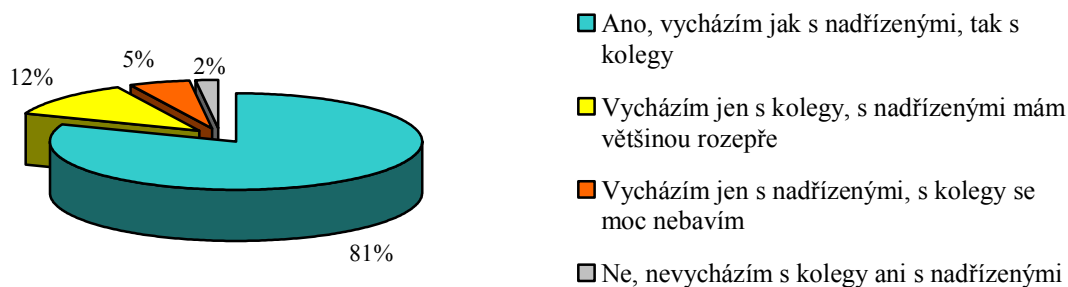
12) Jste dostatečně motivováni k Vaší práci?



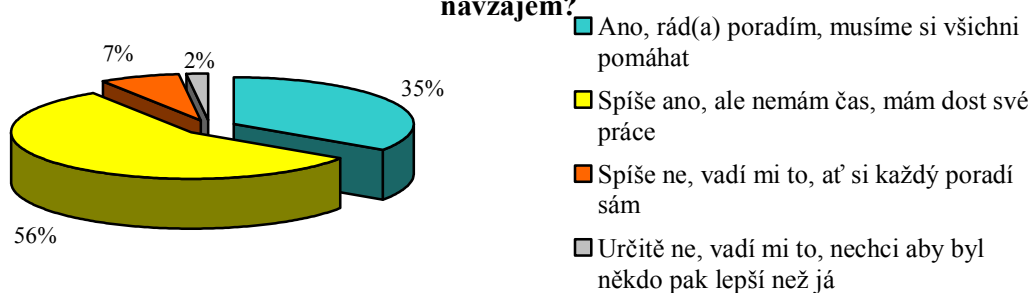
13) Čím jste nejvíce motivováni k práci?



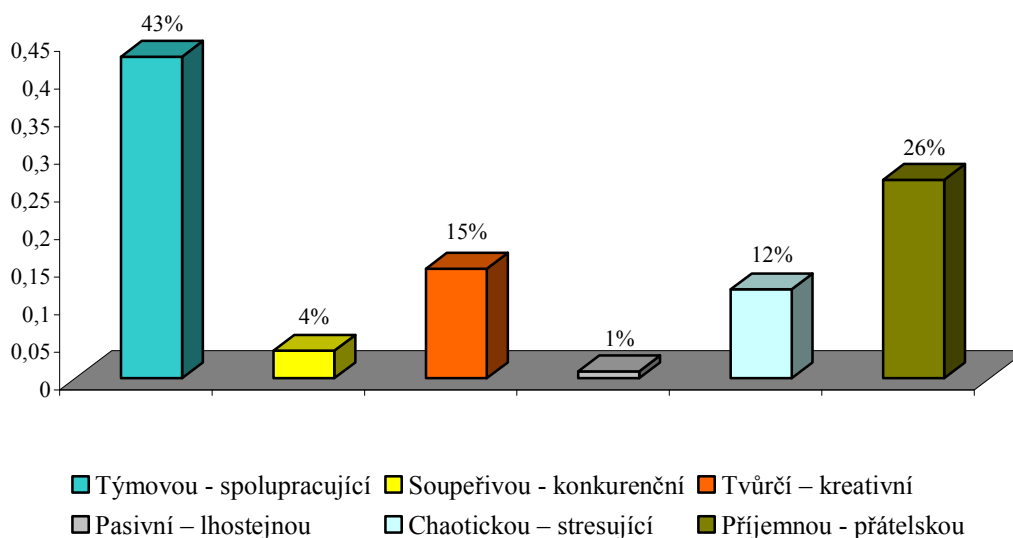
14) Posuzujete vztahy na pracovišti jako přátelské?



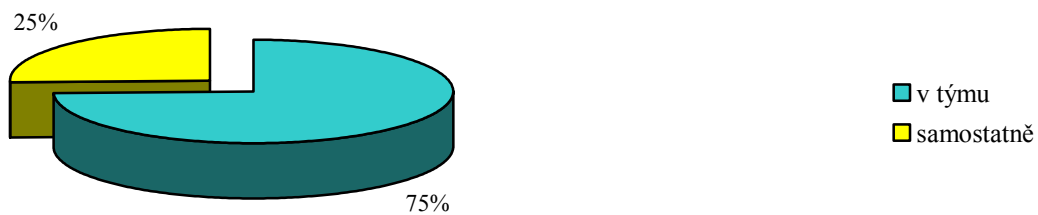
15) Přenášíte svoje zkušenosti mezi svými spolupracovníky navzájem?



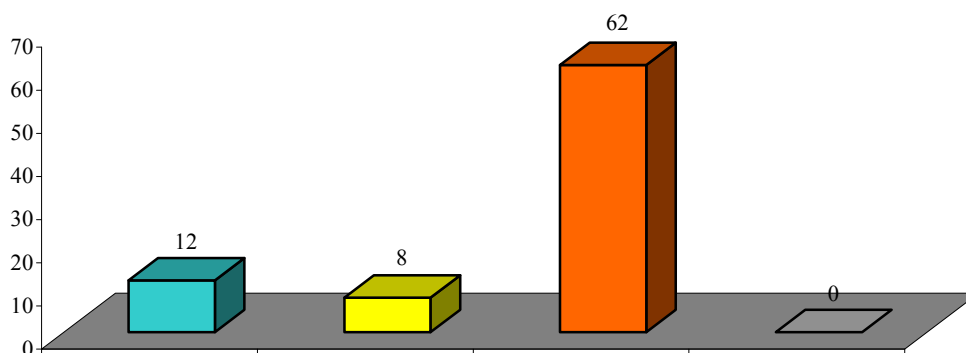
16) Pracovní atmosféru ve firmě byste označil jako:



17) Pracujete raději v týmu nebo samostatně?

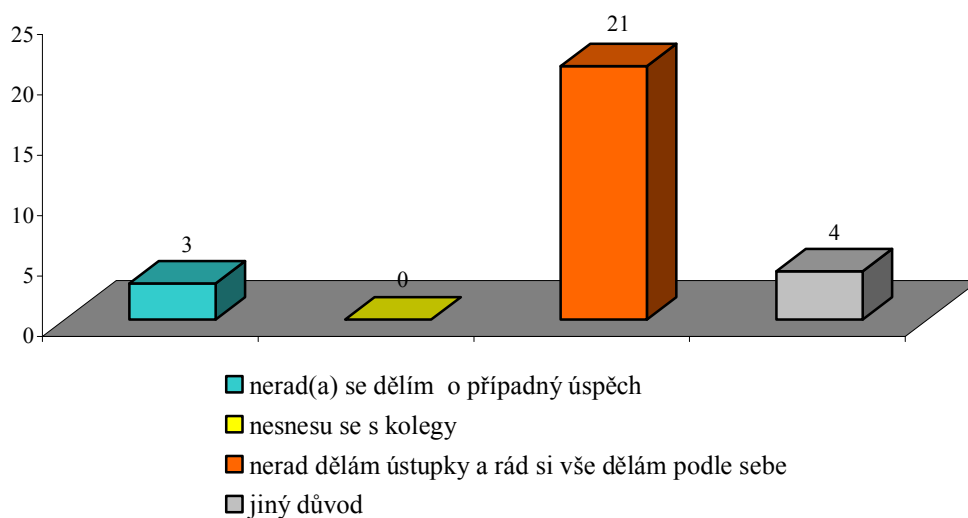


17a) Důvody pro práci v týmu:

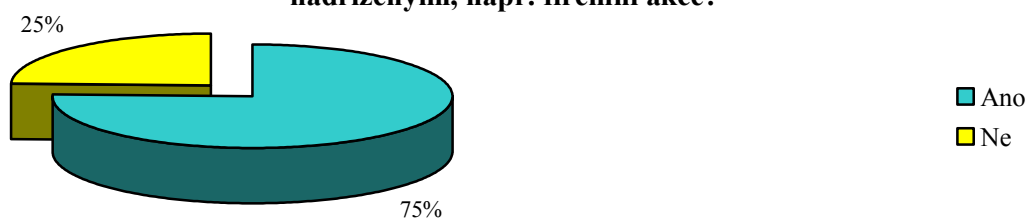


- je zde rozdělena odpovědnost mezi všechny
- pomáhá mi při úkolech na které sám(a) nestačím
- držím se hesla „víc hlav víc ví“
- jiný důvod

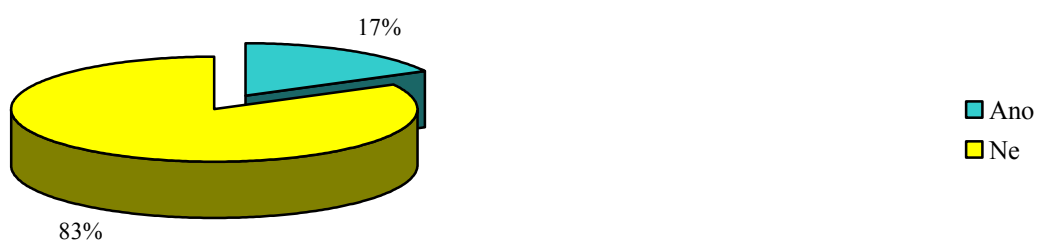
17b) Důvody pro práci samostatně:



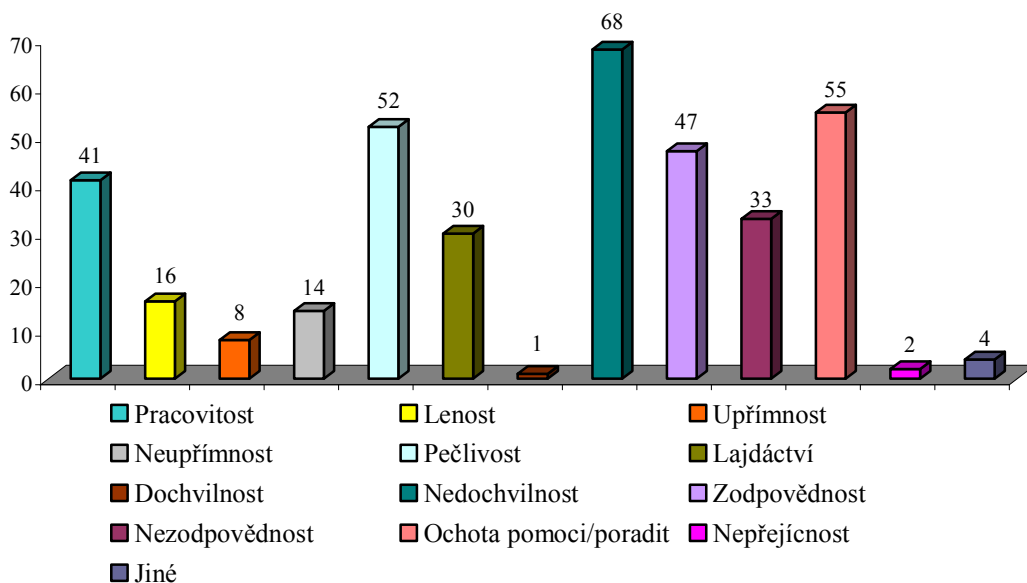
18) Uvítal byste více sblížení se spolupracovníky a s nadřízenými, např. firemní akce?



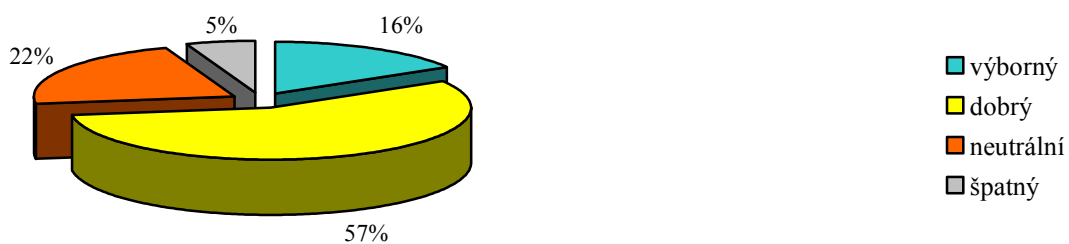
19) Existuje podle Vás rivalita mezi zaměstnanci?



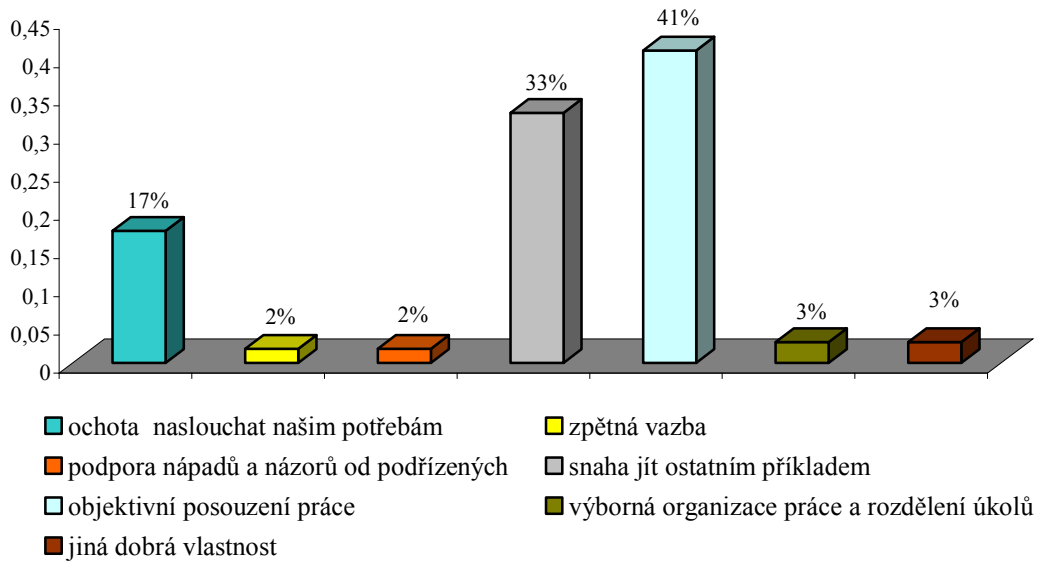
20) Která z tvrzení platí pro většinu Vašich spolupracovníků?



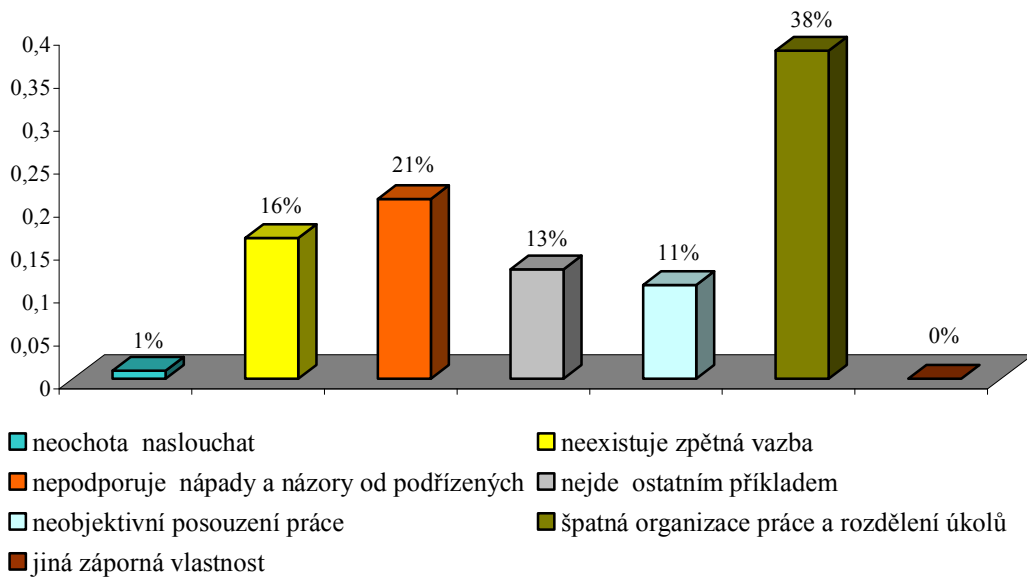
21) Jaký je Váš vztah k nadřízenému?



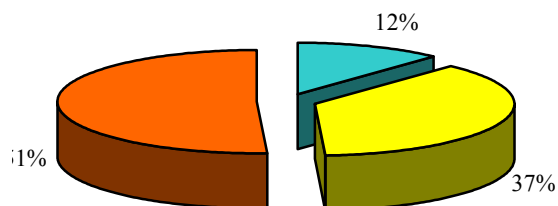
22) Jakou nejlepší vlastnost má Váš nadřízený?



23) Jakou nejhorší zápornou vlastnost má Váš nadřízený?

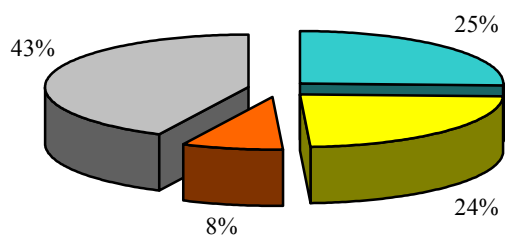


24) Ptají se Vás nadřízení někdy na Vaše názory?



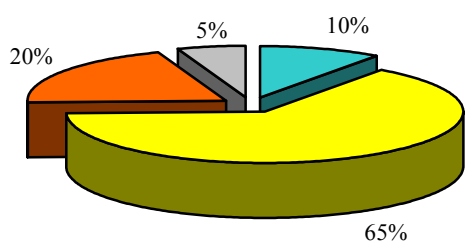
- Ano, oceňují můj názor a moje zapojení do dané věci
- Spíše ano, ale jen za výjimečných okolností
- Ne, řídí se jen svými názory a nezajímá je můj názor

25) Cítíte někdy nátlak ze strany zaměstnavatele, který je neúměrný?



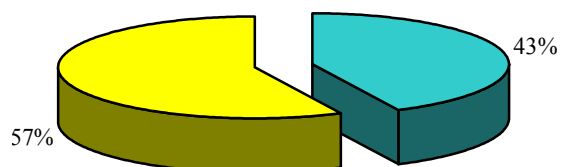
- Ano, nátlak kvůli přehnaným požadavkům na mou práci
- Ano, požadované úkoly se nedají stihnout v pracovní době
- Jiný důvod
- Ne, necítím

26) Jste spravedlivě hodnoceni za Vaši práci?



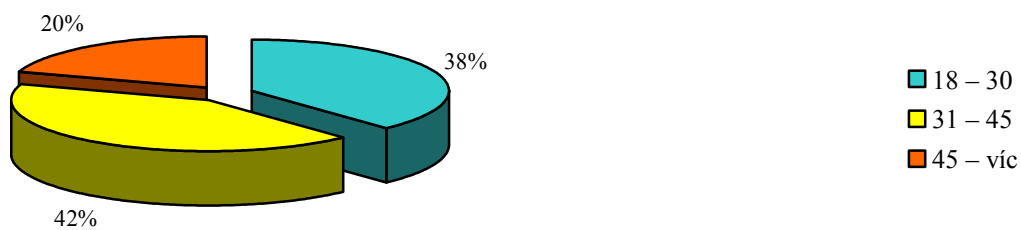
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27) Zdá se Vám péče zaměstnavatele o Vás zaměstnance dostatečná?

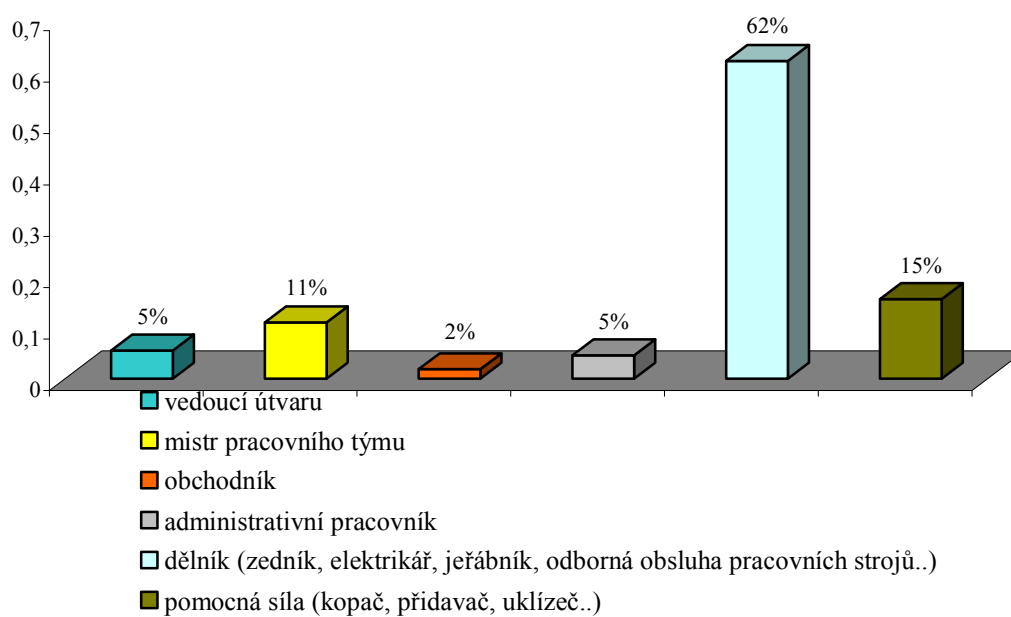


- Ano
- Ne, uvítal(a) bych změnu

28) Do jaké věkové kategorie spadáte?



29) Vaše pracovní pozice je:



30) Jak dlouho pracujete v této firmě?

