

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Podniková kultura a možnosti jejího hodnocení

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Jana Jandová

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podniková kultura a možnosti jejího hodnocení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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

V Českých Budějovicích 22. 4. 2009

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za hodnotné rady a připomínky.

OBSAH:

1 ÚVOD	3
2 TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA.....	4
2.2 VZNIK PODNIKOVÉ KULTURY	5
2.3 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY	6
2.4 VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	7
2.5 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	7
2.6 FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY.....	9
2.7 PROSTŘEDKY PODNIKOVÉ KULTURY	10
2.8 DETERMINANTY PODNIKOVÉ KULTURY	11
2.9 SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA.....	12
2.9.1 <i>Výhody silné podnikové kultury</i>	13
2.9.2 <i>Nevýhody silné podnikové kultury</i>	14
2.10 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	14
2.10.1 <i>Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře</i>	15
2.10.2 <i>Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace</i>	17
2.10.3 <i>Typologie formulované ve vztahu k chování organizace</i>	18
2.11 DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY	18
2.12 METODY DIAGNOSTIKY PODNIKOVÉ KULTURY	19
2.12.1 <i>Kvalitativní metody</i>	19
2.12.2 <i>Kvantitativní metody</i>	21
2.13 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	21
2.14 NÁSTROJE ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY	23
3 METODIKA	25
4 CHARAKTERISTIKA GAMA GROUP A. S.	27
4.1 HISTORICKÝ VÝVOJ	27
4.2 PRODUKTY SPOLEČNOSTI	27
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	31
5.1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	31

5.2	SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	33
5.3	IDENTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ S FIRMOU	38
5.4	POSTAVENÍ VE FIRMĚ	40
5.5	VZTAHY A ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI	42
5.6	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM	50
5.7	PROFESNÍ RŮST.....	52
5.8	SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	54
5.9	MOTIVACE	56
6	ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN.....	59
6.1	ZÁVĚREČNÁ DISKUZE.....	59
6.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	62
7	ZÁVĚR	63
8	SUMMARY	64
9	POUŽITÁ LITERATURA.....	65
10	PŘÍLOHY	66

1 Úvod

Práce stala přirozenou součástí života člověka. Díky lidské práci se společnost rozvíjí. Lidské zdroje jsou společným prvkem každé organizace, přinášejí nové přístupy a jsou to právě lidé, kdo vytvářejí hodnoty.

Z pohledu organizace jsou lidé nejdůležitějšími zdroji podniku a zároveň nejcennějším kapitálem firmy. Není takový problém vybavit podnik špičkovými technologiemi, ale předpokladem k efektivnímu fungování podniku jako celku je třeba zapojit lidský faktor. Vedení dnešních organizací se stále ve větší míře soustřeďuje na to, zda je jeho personál ochotný podávat stabilní výkony a v této souvislosti se snaží svým zaměstnancům vytvořit vhodné podmínky pro jejich práci, tedy přizpůsobit tomu podnikovou kulturu.

Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který v důsledku může bez nadsázky rozhodovat o úspěchu a neúspěchu, bytí a nebytí firmy. Cílené zásahy do firemní kultury mohou snížit fluktuaci, zamezit ztrátám, zvýšit efektivitu atd. Podmínkou pro efektivní intervenci v oblasti firemní kultury je zjišťování jejího stavu, popř. shody představ řadových zaměstnanců a managementu, pracovní spokojenosti atp.

Formování podnikové kultury je zpravidla dlouhodobou záležitostí a nelze spoléhat na zaručeně účinné postupy jak podnikovou kulturu úspěšně ovlivňovat. Je především úlohou managementu sladit cíle jednotlivých zájmových skupin, protože nepostradatelným prostředkem zdokonalování vztahů k okolí je silná podniková kultura. Míra síly podnikové kultury výrazně ovlivňuje efektivitu a výkonnost podniku. Vytváří jeho vlastní originální identitu ve vztahu k okolí a v neposlední řadě, inspirující zázemí pro zaměstnance.

Cílem mé diplomové práce bylo určit a zhodnotit současný stav podnikové kultury firmy GAMA GROUP, a. s. a na základě těchto zjištění navrhnout vhodná opatření na zlepšení v této oblasti.

2 Teoretická část

2.1 Pojem podniková kultura

Mnoho autorů se zabývá problematikou podnikové kultury, ale jednoznačně definovat tento pojem je velmi obtížné. Existuje několik desítek definic, se kterými se můžeme v praxi setkat. Z toho množství jsem vybrala některé definice, které bývají nejčastěji používanými:

„Podniková kultura je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému i vztahy navenek.“ (NOVÝ, I., 1997)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

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

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (SCHEIN, E., H., 1989)

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,

- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální (architektura budov, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem...) a nemateriální povahy (jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály). (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

2.2 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura je velmi složitá, vnitřně strukturovaná a rozporuplná. Její vznik může být (NOVÝ, I., 1996):

1. *spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy*, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.
2. *výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku*. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního a sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu podmínek úspěchu.

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

- a) Musí existovat jasná vize o základních obrysech budoucí existence firmy (velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura...). Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury.
- b) Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit (organizační kultura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace, ...). Musí být tedy formulována komplexní strategie dosažení podnikových cílů.
- c) Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování a srozumitelně je sdělit zaměstnancům. Tyto požadavky je třeba řadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, atd.

- d) Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější.

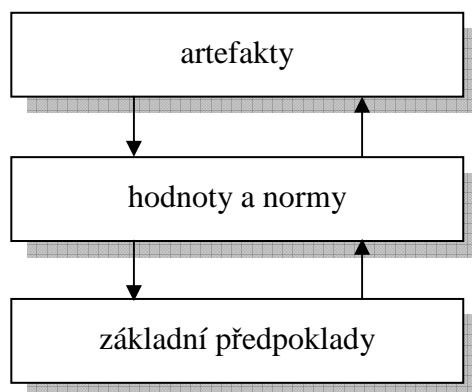
Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi.

2.3 Struktura podnikové kultury

Model organizační kultury, který vyvinul Edgar Schein, je modelem v současnosti nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším. Svým pojetím organizační kultury jako jevu, strukturovaného do tří rovin, ovlivnil Schein celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury.

Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury (Obr. 1), na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury patrné navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004):

1. **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná,
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná,
3. **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.



Obr. 1 Scheinův model organizační kultury (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

2.4 Význam podnikové kultury

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

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

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

Vliv kultury se může týkat:

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

2.5 Prvky podnikové kultury

PFEIFER, UMLAUFOVÁ (1993) řadí mezi základní prvky podnikové kultury představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány.

Představy

Představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. Zmíněná definice nám pomůže pochopit podstatu problému. V hlavách zaměstnanců firmy se vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě. Tato představy mají tři prameny:

- rozumový - získané informace
- emotivní – nabyté dojmy
- kombinovaný – získané zkušenosti

Proto mají představy svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho nevědomí.

Přístupy

Přístupem, ve smyslu jednoho ze základních prvků kultury firmy, je náchylnost jednat určitým způsobem.

Původ této náchylnosti může spočívat v dominantních povahových rysech člověka, v očekávání vlastního profitu ve firmě, v očekávání vlastní přijatelnosti, ve vnitřním vztahu k zájmům firmy a ve způsobilosti k práci.

Přístup se navenek projevuje s pomocí **projevů**. Při zjišťování projevů se porovnává způsobilost k práci a poctivost k zájmům firmy (Tabulka 1).

Tabulka 1 Projevy chování (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

		Poctivost k zájmům firmy	
		vysoká	nízká
způsobilost k práci	vysoká	"soví" projevy	"liščí" projevy
	nízká	"ovčí" projevy	"oslí" projevy

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

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

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

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

Hodnoty

Hodnoty můžeme chápat jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka.

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

2.6 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura má dvě základní funkce (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993):

Vnější funkce, kterou je

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky (sdílené a rozvíjené představy, přístupy, a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu).
- tvář firmy, její image (způsob jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

Vnitřní funkce, kterou je

- způsob integrace uvnitř firmy (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový pracovní vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry - do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou).
- průbojnost strategie firmy (shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost).

2.7 Prostředky podnikové kultury

Podniková kultura nemá podle NOVÉHO (1997) žádnou zvláštní materiální formu ani není vyjádřena přesně ohraničeným souborem jevů. Lze definovat pouze podstatné nebo nejdůležitější či nejčastěji se vyskytující složky kultury. Mezi tyto složky patří:

- a) **Filozofie hospodářské organizace, vlastní interpretace, základní ideje**, které definují další složky podnikové kultury a stanovují legitimitu nástrojů ovlivnění chování. Jejich působení je zprostředkované.
- b) **Symboły** jsou skutečnosti, jevy nebo procesy, jejichž význam je posunut nebo rozšířen a je vnímán v určité kultuře v původním i v novém významu podle situace a v kontextu s událostmi a předměty v ní obsaženými. Vážou se k základním cílům a prostředkům jejich dosažení. Jak na úrovni formální, tak i neformální struktury.

Podle způsobu projevu se symboly mohou třídit na:

- **Verbální**, tj. v organizaci např. jazyk, historiky, metafory apod.;
 - **Symbolické jednání**, např. rituál, což je pevně stanovená forma jednání, která má symbolický význam a jeho původní obsah je zcela zastřen a není vůbec vnímán;
 - **Materiálové symbolické artefakty**, např. loga, podnikový design, architektura budov, vizuální ztvárnění firmy.
- c) **Sociální normy a vzorce chování** vymezují hranice chování a pracovního jednání jednotlivce. Vzorce vymezení žádoucího chování představují vlastně ideální model chování v základních rysech.
 - d) **Sociální instituce**, jako např. top management, mistr, personální oddělení, podniková oslava, organizační řád jsou soubory vzájemně provázaných jevů – cílů, hodnot, norem, vzorců chování i organizovaných činností, které vcelku přímo a velmi silně ovlivňují chování člověka.

2.8 Determinanty podnikové kultury

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

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika děleními determinantů podnikové kultury. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury dělí ŠIGUT (2004) ve své knize na následující:

Faktory okolního prostředí

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

Základní faktory

1. *Osobní profil řídicích pracovníků* (postup v povolání, služební stáří, ochota k inovacím, ochota učit se, odolnost vůči stresu atd.)
2. *Rituály a symboly*
 - Způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, vedení porad, způsoby povyšování či uvolňování pracovníků
 - Chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení (chování telefonistek), reklamace atd.
 - Prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy atd.
 - Institucionalizované rituály a konvence
3. *Komunikace*
 - Vnitřní a vnější komunikace (public relations, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis atd.)
 - Komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu atd.)

Faktory managementu

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

2.9 Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je otázka, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura.

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

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- a) Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- b) Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- c) Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

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

Důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné. Praxe však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které lze hodnotit rozporně nebo dokonce negativně.

Výhody a nevýhody silné podnikové kultury prezentují BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) takto:

2.9.1 Výhody silné podnikové kultury

- **Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.** Umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.
- **Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.** V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány.
- **Umožňuje rychlé rozhodování.** Společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace.
- **Urychluje plynulou implementaci.** Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány.
- **Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.** Vzhledem ke snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly.
- **Zvyšuje motivaci a týmový duch.** Síla ztotožnění se s „vizí“ podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty.
- **Zajišťuje stabilitu sociálního systému.** Společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru.

2.9.2 Nevýhody silné podnikové kultury

- **Tendence k uzavřenosti.** Je-li hodnotový systém mimořádně silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány.
- **Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace.** Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy.
- **Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.** Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní.

2.10 Typologie podnikové kultury

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

Význam dosud zkonstruovaných typologií, je podle LUKÁŠOVÉ, NOVÉHO (2004) dvojí:

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

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

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

2.10.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Mezi typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře řadí autoři Typologii R. Harrisona a CH. Handyho, dále pak Typologii F. Trompenaarse (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií podnikové kultury, která byla publikována. Čtyři základní typy, které vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Charles Handy, který jeho myšlenky rozpracoval a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednotlivých piktogramů. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

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

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

Kultura úkolů – je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na

jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí, kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční, důležitější než hloubka specializace je rychlost reakce a kreativita. Problémy nastávají tehdy, není-li k dispozici dostatek zdrojů a management začíná cítit potřebu kontrolu metod i výsledků.

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

Typologie F. Trompenaarse

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

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

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

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

Kultura inkubátoru – je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek.

2.10.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace

Z této skupiny typologií jsem vybrala typologii Deala a Kennedyho. Dále jsou v literatuře do této skupiny zahrnovány Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, dále pak Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků a Ansoffova typologie (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004).

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Autoři dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura.

Uvedené čtyři typy jsou podle nich determinovány dvěma základními aspekty trhu: **mírou rizika**, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a **rychlostí zpětné vazby** ze strany trhu.

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

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

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

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

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

2.10.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Jedná se např. o typologie, které se zaměřují na vzorec chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (Kompasový model W. Hall a Typologie organizačního charakteru W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči vlastní organizaci (Typologie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese).

2.11 Diagnostika podnikové kultury

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

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

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

Na otázku jak postupovat při diagnostice podnikové kultury nalezneme v literatuře odpovědi od mnoha autorů.

Zvolila jsem ŠIGUTA (2004), který zdůraznil potřebu soustředění se při diagnostice podnikové kultury na tyto aktivity:

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

2.12 Metody diagnostiky podnikové kultury

Tradičním předmětem polemiky badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury, je názor na to, zda při diagnostice podnikové kultury upřednostňovat kvantitativní či kvalitativní metody. V současnosti zastává většina autorů názor, že každá metoda má své výhody a nevýhody. Z tohoto důvodu je vhodná kombinace obou metod v souladu s cílem a účelem výzkumu (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

2.12.1 Kvalitativní metody

Tyto výzkumné metody jsou založené na induktivním přístupu a nahlízejí zkoumaný jev z pozice příslušníků kultury. Jsou vhodné tehdy, pokud nemáme

o zkoumaném jevu žádné poznatky a pokud to vyžaduje povaha zkoumaného jevu. V případě diagnostiky organizační kultury, je tomu tak zejména tehdy, snažíme-li se porozumět specifickým rysům kultury dané organizace a odhalit obsah vnitřních, málo přístupných a z velké části neuvědomovaných vrstev podnikové kultury, a také chceme-li získat detailní informaci o obsahu podnikové kultury a porozumět souvislostem.

Základními metodami, užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury, jsou pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů.

Pozorování

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

Hloubkový rozhovor

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

Skupinový rozhovor

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

Analýza dokumentů

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

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

2.12.2 Kvantitativní metody

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

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

2.13 Změna podnikové kultury

V zásadě je možné konstatovat, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury firmy je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot.

Například ARMSTRONG (1995) uvádí, že změna podnikové kultury je žádoucí zejména:

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

Podle PFEIFERA, UMLAUFOVÉ (1993) je podstatou změny přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury firmy je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci firmy sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma nebo o které by firma usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy.

Cílovým stavem je pak situace, kdy zaměstnanci rozvíjené, a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- **Rozmrazování** vžité firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- **Třídění** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- **Ovlivňování** – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je.
- **Slad'ování** - hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb.
- **Rozvíjení** – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá.

Aktéři změny

PFEIFER, UMLAUFOVÁ (1993) uvádí, následují aktéry změny podnikové kultury

- a) **Iniciátoři** změny jsou ti, od nichž vychází prvotní impuls k úvahám o změně. Je patrné, že iniciátory změn bývají výrazné manažerské individuality disponující značnou, spíše neformální autoritou.
- b) **Projektanti** změny jsou lidé, jimž je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů, aby celý dlouhý a náročný proces změny kultury firmy řídili, a kteří na druhé straně, k tomu disponují dostatkem schopností i zájmu takový úkol zvládnout.
- c) **Instruktoři** změny jsou ti, kteří zásahy, jež změna vyžaduje, uvádějí do života, stojí u jejich bezprostřední realizace, dbají, aby byly provedeny náležitě, sledují výsledky a zaručují pravdivou zpětnou vazbu.
- d) **Nositelé** změny jsou všichni pracovníci firmy, po nichž chceme, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty.
- e) **Katalyzátory** změny jsou elementy, které jsou schopny celému procesu vdechnout nejen náležitou dynamiku, urychlení, ale také zabezpečit přísun dalších impulsů v jeho průběhu, neztrácet nadhled a nezaujatost.

2.14 Nástroje změny podnikové kultury

Nástroje změny podnikové kultury lze dle PFEIFERA, UMLAUFOVÉ (1993) rozdělit na přímé a nepřímé.

Přímé nástroje

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

Patří mezi ně například:

- projekty změn kultury firmy
- tvorba pracovního prostředí

- změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace)
- změny v organizační struktuře

Nepřímé nástroje

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

Mezi ně můžeme zařadit například:

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

Závěrem je podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (1998) nutné zdůraznit tyto aspekty:

- čím silnější je podniková kultura, tím obtížnější a dlouhodobější je řízená radikální změna, kterou lze mnohem „bezbolestně“ uskutečnit pouze postupným, obezřetným a opatrným dalším rozvíjením dosavadních základních hodnot,
- čím větší jsou rozdíly mezi existující a žádanou kulturou, tím větší je odpor, který je nutné od pracovníků očekávat,
- základní hodnotové představy vyjadřující životní filozofii člověka lze jen zřídka ovlivnit,
- řídicím pracovníkům, kteří jsou iniciátory a hlavními nositeli procesů vedoucích ke změně, se musí především podařit udržet si širokou podporu zaměstnanců při formování, popř. dalším rozvoji hodnot a norem specifických pro podnik.

3 Metodika

Cílem mé diplomové práce bylo určit a zhodnotit současný stav podnikové kultury firmy GAMA GROUP, a. s., Závod 9 a na základě těchto zjištění navrhnout vhodná opatření na zlepšení v této oblasti.

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila firmu GAMA GROUP, a. s., Závod 9 záměrně a to hned z několika důvodů:

- Vzhledem k tomu, že jsem v této firmě absolvovala provozní praxi, seznámila jsem se fungováním firmy, jejími zaměstnanci a vnitřním prostředím.
- Dalším důvodem mojí volby byla také velikost firmy. Dotazníkové šetření, které jsem pro analýzu použila, je vhodné provést ve firmě s větším počtem zaměstnanců.

Při sběru a vyhodnocování informací jsem postupovala následujícím způsobem. Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde jsem se pokusila shrnout teoretické informace o podnikové kultuře. Obsahem literárního přehledu je definice, vznik, struktura, význam, prvky, funkce, prostředky a determinanty podnikové kultury, charakteristika silné a slabé podnikové kultury, její typologie, diagnostika a metody diagnostiky podnikové kultury. Na závěr jsem uvedla také možnosti změny podnikové kultury.

Dále jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 27 otázek. Všichni respondenti byli seznámeni s účelem dotazníků a jeho obsahem a ujištěni o jejich anonymitě.

V úvodu dotazníku byly otázky týkající se struktury zaměstnanců (pohlaví, vzdělání a pracovní zařazení). Následovaly otázky zaměřené na:

- sílu podnikové kultury;
- identifikaci zaměstnanců s firmou;
- postavení ve firmě;
- vztahy a atmosféra na pracovišti;
- informační a komunikační systém;
- profesní růst;
- systém hodnocení a odměňování;
- motivaci.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v únoru 2009. Na dotazníky odpovědělo celkem 45 respondentů, z celkového počtu 53 zaměstnanců.

Data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována do tabulek a grafů. Zhotovené tabulky udávají absolutní a procentuální četnosti jednotlivých odpovědí. K otázkám je vytvořen výsečový nebo sloupcový graf, který udává procentuální četnost jednotlivých odpovědí. Pak následuje zhodnocení výsledků jednotlivých otázek a diskuze k tématu.

4 Charakteristika Gama Group a. s.

4.1 Historický vývoj

GAMA GROUP a. s. (GG) je soukromou akciovou společností s velkým potenciálem rozvoje. Společnost je součástí holdingu G GROUP. Od svého vzniku prošla GG mnohými níže uvedenými historickými mezníky:

- **1986** - vznik společnosti GAMA n. p. (národní podnik)
- **1990** - transformace na akciovou společnost a vznik GAMA, a. s. České Budějovice
- **1994** - strategický vstup do společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a. s.
- **1997** - ovládnutí 100% společnosti GAMEDIMUM spol. s r. o. zabývající se distribucí zdravotnických výrobků v ČR
- **2002** - založení společného podniku se zahraniční účastí (joint venture) nazvaného MEDISIZE CZ
- **2003** - převzetí 100% společnosti GAMA, a. s. České Budějovice hlavním akcionářem tzn. společností GAMA GROUP, a. s.
- **2003** - ovládnutí 100% společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a. s.
- **2005** - strategický vstup do společnosti VIAN Praha s. r. o.
- **2007** - společnost GAMA GROUP, a. s. začleněna do skupiny KOH-I-NOOR holding a. s.

4.2 Produkty společnosti

Hlavním zaměřením GAMA GROUP, a. s. je vývoj, výroba a prodej jednorázových zdravotnických prostředků, laboratorních a veterinárních produktů z plastů.

Zdravotnické i laboratorní výrobky nesoucí označení CE, mají v ČR a na Slovensku velmi dobrou pověst a proto jsou chráněny slovní a obrazovou známkou "GAMA". Dalším důkazem kvality, flexibility a spolehlivosti GG je spolupráce s několika významnými světovými výrobci.

Veterinární produkty

Skupina produktů je vyráběna z plastů a je určena k jednorázovému odběru, transportu a uchovávání biologického materiálu živočišného původu pro laboratorní vyhodnocování vzorků, virologickou diagnostiku nebo pro určování kvalitativních parametrů.

Laboratorní pomůcky z plastů

Skupina produktů je vyráběna z plastů a slouží jako spotřební materiál zejména v mikrobiologii, biochemii, hematologii a virologii.

Zdravotnické prostředky- standardline

Infuzní soupravy

Produktovou skupinu tvoří standardní infuzní sety pro gravitační a přetlakovou infúzi. Doplnujícími výrobky jsou převodové soupravy a měřiče žilního tlaku: zdravotnické prostředky k infúzi nebo proplachu, u přetlakových infuzních souprav s možností připojení k aktivnímu zdravotnickému prostředku, měřiče ke stanovení centrálního žilního tlaku.

Dialyzační soupravy

Dialyzační soupravy jsou dle konstrukce a použitých dílů určeny pro různé typy dialyzačních monitorů. Nabídku doplňují priming sety dialyzačních souprav, oddělovací filtry, propichovací jehly pro použití při provádění dialýzy.

Cévky

Produktovou skupinu tvoří velký sortiment cévek v nejrůznějších variantách, dle účelu použití. Jedná se o cévky různých délek, velikostí, s centrálními otvory, bočními otvory, se stupnicemi, se zaoblením, barevně odlišnými koncovkami a s různou tvrdostí hadiček.

Urinální sáčky

Produktovou skupinu tvoří sortiment sáčků v nejrůznějším provedení a urodynamické soupravy, které slouží k připojení na urologický katetr. Jedná se o sáčky o obsahu 1,5 L, 2,0 L, s T výpustí nebo s přímou výpustí.

Transfuzní soupravy

Produktovou skupinu tvoří transfuzní sety pro převod konzervované krve z lahví nebo vaků do žíly pacienta a transfuzní sety pro provádění plazmaferézy.

Zdravotnické prostředky- DOP freeline

Infuzní soupravy NO DOP

Produktovou skupinu tvoří standardní Infuzní sety pro gravitační infúzi. Jedná se o zdravotnické prostředky určené k infúzi, které jsou vyrobeny ze zdravotně nezávadných materiálů. V těchto produktech je místo ftalátů použit jako změkčovadla trimellitátu – fyzikálně a chemicky stabilní látky.

Dialyzační soupravy NO DOP

Produktovou skupinu tvoří výrobek Gamaplast 3,0×450 MVT NO DOP. Jedná se o zdravotnický prostředek, který je vyroben ze zdravotně nezávadných materiálů a v tomto produktu je místo ftalátů použito jako změkčovadla trimellitátu- fyzikálně a chemicky stabilní látky.

Cévky NO DOP

Produktovou skupinu tvoří sortiment cévek v nejrůznějších variantách, dle účelu použití. Jedná se o zdravotnické prostředky, které jsou vyrobeny ze zdravotně nezávadných materiálů a v těchto produktech je místo ftalátů použito jako změkčovadla trimellitátu – fyzikálně a chemicky stabilní látky.

Transfuzní soupravy NO DOP

Produktovou skupinu tvoří transfuzní sety pro převod konzervované krve z láhví nebo vaků do žíly pacienta a prodlužovací hadičky GAMAPLUS. Jedná se o zdravotnické prostředky, které jsou vyrobeny ze zdravotně nezávadných materiálů a v těchto produktech je místo ftalátů použito jako změkčovadla trimellitátu – fyzikálně a chemicky stabilní látky.

Služby zákazníkům

Firma svým zákazníkům nabízí i různé služby:

- Výroba, montáž a balení v čistých prostorech třídy ISO 8 (100.000)
- Sterilizace EO
- Technologie vstřikování PET - moderní způsob výroby lahvíček (obalů) do velikosti 1,5 l a hmotnosti 90 g z materiálů: PET, PC, PP.
- Vyfukování - výroba lahvíček (obalů) do velikosti 3,5 l a hmotnosti 250 g z materiálů: LDPE, HDPE, PP, PS, G-PET.
- Vytlačování - výroba hadiček, profilů do průměru 20 mm z materiálů: PVC, LDPE, HDPE, PP, PS, EPDM, TPE.
- Plnění vyrobených lahvíček (obalů) včetně etiketování.
- Tampoprintový potisk - jedno i vícebarevný potisk výrobků do velikosti motivů 80x80 mm. Lze potiskovat i materiály vyžadující předúpravu vysokonapětovým výbojem - např. PE.
- Vstřikování plastů z materiálů: PS, PP, PE, ABS, PMMA, PVC, atd.
- Montáž a balení komponentů

Ostatní služby

- Možnost pronájmu kancelářských, skladových a montážních prostor
- Tisk a kartonáž

4.3 Organizační struktura

V podniku je uplatňována funkcionální organizační struktura (Příloha 2), která je logickým odrazem základních funkcí ve firmě. Tento způsob organizační struktury vytváří jistotu, že základní činnosti jsou zabezpečovány manažery.

Další výhodou tohoto způsobu vytváření organizačních jednotek spočívá v respektování principu pracovní specializace, který usnadňuje efektivní využívání zaměstnanců. Mezi výhody lze také počítat usnadnění výcviku pracovníků. V podniku je umožněna lepší kontrola vrcholových pracovníků, kteří zodpovídají za konečné výsledky.

Řídící vztahy jsou liniové, to znamená, že každé místo má jen jednoho nadřízeného, kterému je odpovědné. Vztahy jsou tak jasně uspořádány a celkový systém je průhledný.

5 Vyhodnocení výsledků průzkumu

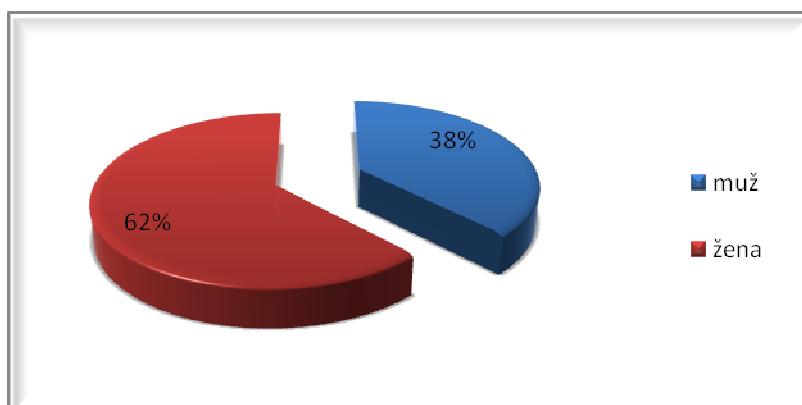
5.1 Struktura zaměstnanců

Pro výzkum je důležité, abychom si vytvořili obraz o struktuře pracovníků ve firmě, protože právě to může ovlivňovat názory respondentů na jednotlivé otázky. Do části „Struktura zaměstnanců“ jsem zařadila otázky týkající se pohlaví, pracovního zařazení a dosaženého vzdělání respondentů. Nejprve jsem se zaměřila na pohlaví respondentů (Tabulka 2, Graf 1).

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Muž	37,78	17
Žena	62,22	28

Graf 1: Pohlaví respondentů



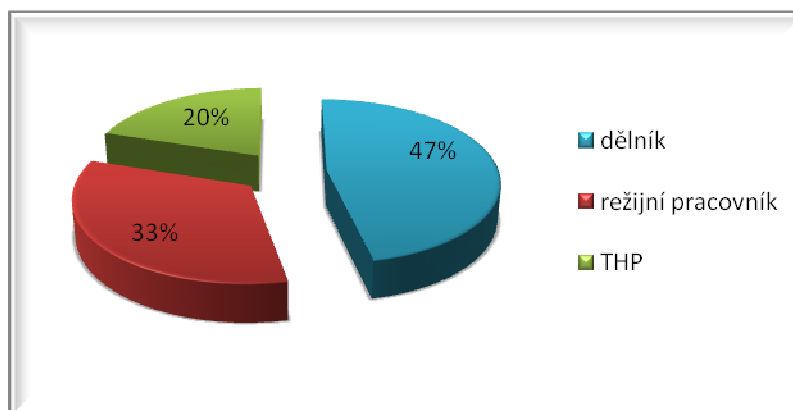
Dotazník vyplnilo 17 mužů (37,78 %) a 28 žen (62,22 %). Z podnikových záznamů jsem zjistila, že ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 skutečně pracuje 21 mužů a 32 žen, takže výsledky dotazníku budou reprezentativní.

Podnik GAMA GROUP, a. s. má pracovníky zařazené do 3 skupin: dělníci/dělnice, technicko-hospodářští pracovníci a režijní pracovníci (Tabulka 3, Graf 2).

Tabulka 3: Pracovní zařazení respondentů

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Dělník	46,67	21
Režijní pracovník	33,33	15
THP	20,00	9

Graf 2: Pracovní zařazení respondentů



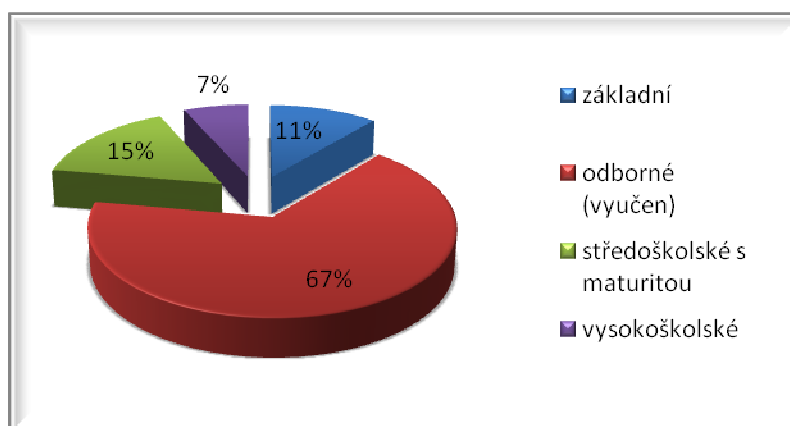
Ve firmě se objevuje nejčastěji pracovní zařazení dělník, tedy zaměstnanci, vykonávající manuální práce. Toto zařazení souvisí s hlavní výrobou, kde je největší potřeba právě dělníků. Další velkou skupinou jsou režijní pracovníci, do této skupiny podnik řadí např. techniky, skladníky, atd.

Zařazení pracovníků odpovídá i nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, které je v některých případech pouze základní a jen nepatrné procento respondentů má vysokoškolské vzdělání (Tabulka 4, Graf 3).

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Základní	11,11	5
Odborné (vyučen)	66,67	30
Středoškolské s maturitou	15,56	7
Vysokoškolské	6,67	3

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Domnívám se, že zde má firma velkou možnost pro další vzdělávání svých zaměstnanců, protože dlouholetí zaměstnanci podniku jsou již sžití s podnikem, ví, jak funguje, co je od nich očekáváno a je tedy výhodnější zvýšit vzdělání stávajícím pracovníkům než přijmout nového zaměstnance, který si může přinést nevhodné návyky z bývalého zaměstnání a také nějakou dobu trvá, než se přizpůsobí novému prostředí.

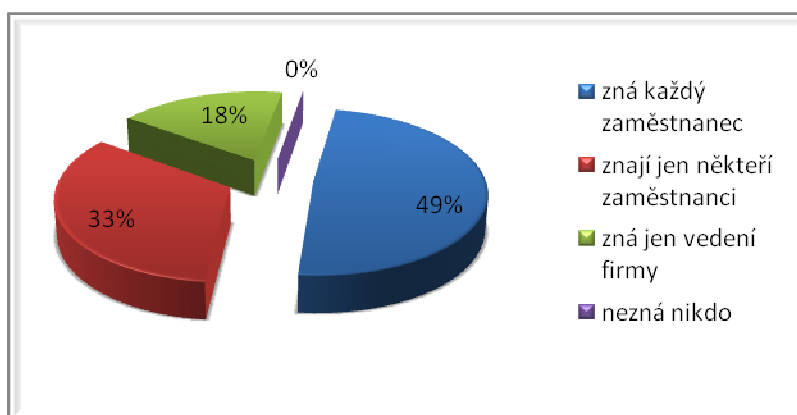
5.2 Síla podnikové kultury

Silná podniková kultura se vyznačuje převážně jasností, rozšířeností a zakotveností. Blok otázek číslo 4-7 (Příloha 1) byl zaměřen na existenci tohoto jevu a na to, do jaké míry je jev pracovníky vnímán. Dále bylo cílem zjistit, do jaké míry se pracovníci s požadovanými normami chování ztotožňují. Nejprve jsem se zaměřila na znalost cílů a poslání firmy (Tabulka 5, Graf 4).

Tabulka 5: Cíle a poslání firmy

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Zná každý zaměstnanec	48,89	22
Znají někteří zaměstnanci	33,33	15
Zná jen vedení firmy	17,78	8
Nezná nikdo	-	-

Graf 4: Cíle a poslání firmy



Za velmi pozitivní považuji fakt, že podle 48,89 % respondentů zná cíle a poslání každý zaměstnanec a 33,33 % uvedlo, že cíle a poslání znají někteří zaměstnanci. Důležité je také zjištění, že nikdo z dotazovaných nevybral možnost: „cíle a poslání nezná nikdo“.

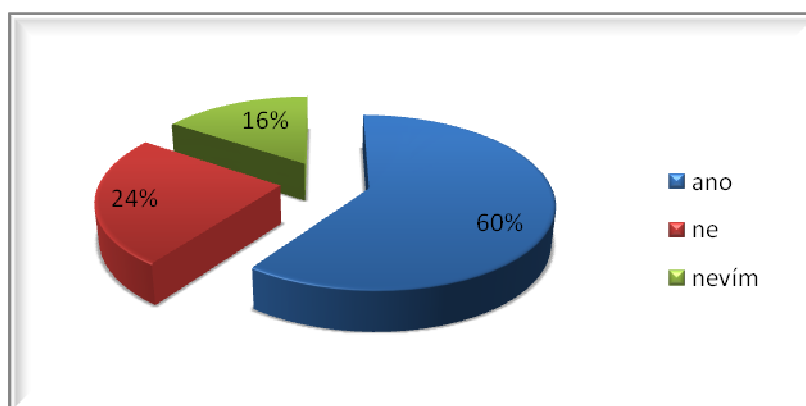
Tyto výsledky se shodují i s mým zjištěním, jelikož z rozhovoru s řídícími pracovníky, jsem se dozvěděla, že ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9, pravidelně probíhají tzv. sanitární dny, kdy jsou všichni zaměstnanci seznamováni s cíly, posláním a výsledky podniku.

Dle mého názoru, je také důležité, zda má firma své cíle a poslání písemně sepsané a každý zaměstnanec má tento dokument k dispozici (Tabulka 6, Graf 5). Přestože probíhají ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 sanitární dny, kdy jsou zaměstnanci informováni o jejich cílech, písemný dokument má vždy větší váhu než pouhé slovní vyjádření.

Tabulka 6: Existence dokumentu shrnující cíle, poslání

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	60,00	27
Ne	24,44	11
Nevím o něm	15,56	7

Graf 5: Existence dokumentu shrnující cíle, poslání



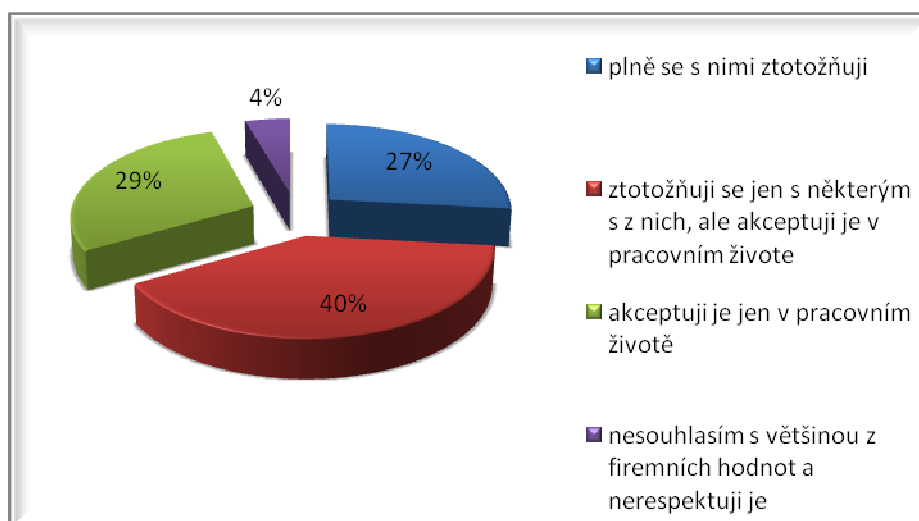
60 % respondentů uvedlo, že dokument shrnující cíle a poslání ve firmě existuje. I přesto by firma měla dbát na to, aby o tomto faktu věděli skutečně všichni zaměstnanci, protože se ve výzkumu vyskytly i záporné odpovědi.

Silnou podnikovou kulturu také charakterizuje to, jak je kultura zakotvena, např. identifikace s hodnotami, z toho důvodu jsem se snažila zjistit, jak se zaměstnanci firmy GAMA GROUP, a. s., Závod 9, ztotožňují s firemními hodnotami a postoji (Tabulka 7, Graf 6).

Tabulka 7: Vztah k hodnotám a postojům

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Plně se s nimi ztotožňuji	26,67	12
Ztotožňuji se s některými, ale akceptuji je jen v pracovním životě	40,00	18
Akceptuji je jen v pracovním životě	28,89	13
Nesouhlasím s většinou firemních hodnot	4,44	2

Graf 6: Vztah k hodnotám a postojům



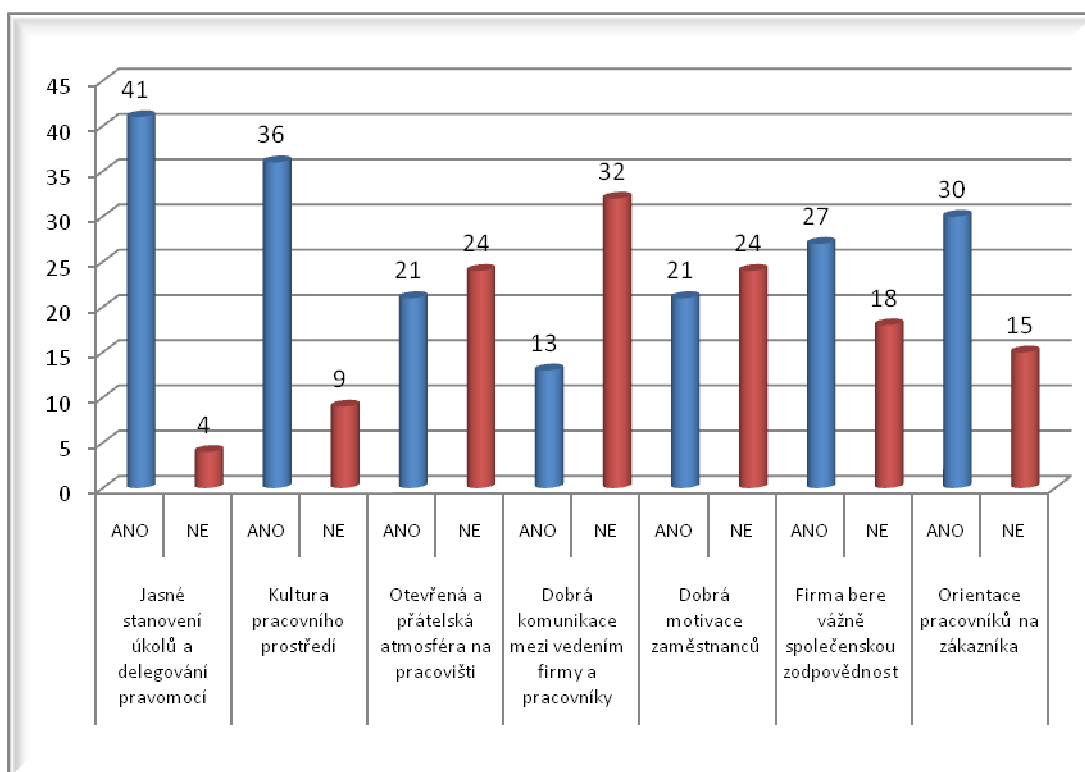
Z výzkumu vyplynulo, že se větší část pracovníků ztotožňuje jen s některými hodnotami a akceptují je převážně jen v pracovním životě. To znamená, že se zaměstnanci podle požadovaných principů v pracovním procesu sice chovají, ale vnitřně je zřejmě zcela neakceptují. Setrvání tohoto jevu by mohlo mít za následek postupné znejistění základů vnitřní podnikové kultury.

Další otázka byla přímo mířená na sílu podnikové kultury a respondenti měli posoudit, v čem, dle jejich názoru, spočívá síla podnikové kultury v jejich firmě (Tabulka 8, Graf 7).

Tabulka 8: Síla podnikové kultury

	Ano	Ne
Jasně stanovení úkolů a delegování pravomocí	41	4
Kultura pracovního prostředí	36	9
Otevřená a přátelská atmosféra	21	24
Dobrá komunikace mezi vedením a pracovníky	32	13
Dobrá motivace zaměstnanců	21	24
Společenská zodpovědnost	27	18
Orientace na zákazníka	30	15
Absolutní počet odpovědí	208	107

Graf 7: Síla podnikové kultury



Z výsledků této otázky vyvozují, že podle kritérií, které měli pracovníci hodnotit, považují podnikovou kulturu firmy z dvou třetiny za silnou, protože z 315 možných pozitivních odpovědí „ANO“, využili 208.

Výsledky ukazují, že oblastí, kterou by firma mohla zlepšit, je atmosféra na pracovišti a motivace pracovníků. Atmosféra i motivace mají jistě velký vliv na podnikovou kulturu každého podniku, neboť významně působí na chování zaměstnanců, ovlivňují jejich snahu a aktivitu k práci. Oba tyto body budu rozebírat podrobněji v samostatných částech.

Ovšem je tu i další část, na kterou by se firma měla více zaměřit a to komunikace. Zde sice výsledky vycházejí pozitivně, ale komunikace je specifikována na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. V části „Informační a komunikační systém“, se tato oblast pokud je specifikována jako komunikace mezi spolupracovníky či odděleními jeví jako problémová.

Za pozitivní považují zjištění, že téměř naprostá většina respondentů vidí sílu podnikové kultury v jasném delegování úkolů a pravomocí a také kultuře pracovního prostředí.

5.3 Identifikace zaměstnanců s firmou

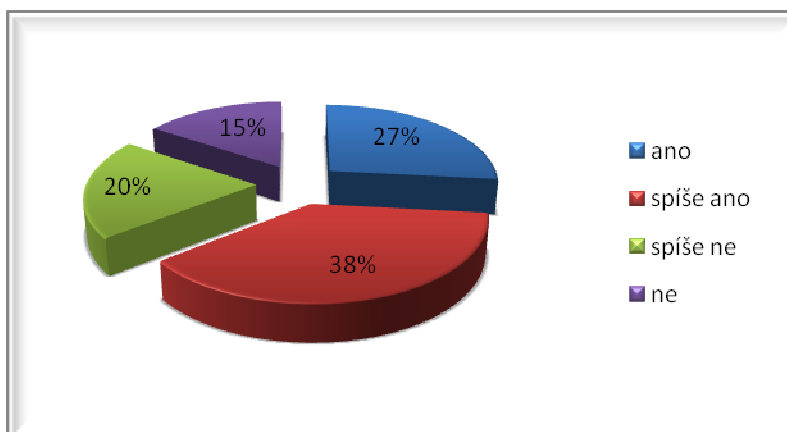
Každý podnik by si měl uvědomit, že kvalifikovaní, spokojení a dobře motivovaní pracovníci jsou v konkurenčním prostředí jejich největší výhodou. Firma by se jim měla snažit poskytnout co možná nejlepší pracovní podmínky. To znamená jednak kvalitní materiálově-technické vybavení, které jim napomáhá k odvedení precizní práce a jednak silné sociální zázemí firmy nezbytné k jejich spokojenosti. Právě jen spokojený pracovník, který rád chodí do svého zaměstnání se snadno a rychle ztotožní s politikou firmy, bere úspěchy firmy za své a je hrdý na práci v této organizaci.

Na vnímání firemních úspěchů jsem také směřovala první otázku (Tabulka 9, Graf 8) v části identifikace zaměstnanců s firmou.

Tabulka 9: Úspěchy firmy

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	26,67	12
Spíše ano	37,78	17
Spíše ne	20,00	9
Ne	15,56	7

Graf 8: Úspěchy firmy



Výsledky a diskuze:

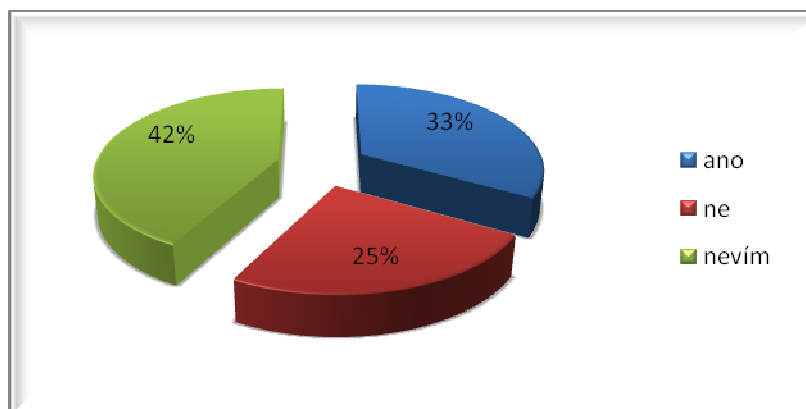
Jak je patrné z výsledků, respondenti odpovídali většinou kladně, nejčastější vybranou alternativou byla možnost „spíše ano“ nebo „ano“. Ovšem je třeba brát také na zřetel, že přes 30 % respondentů nepovažují, více méně, úspěchy firmy i za své úspěchy.

S identifikací s firmou také souvisí hrdost pracovníků na to, že mohou v daném podniku pracovat (Tabulka 10, Graf 9).

Tabulka 10: Hrdost na práci ve firmě

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	33,33	15
Ne	24,44	11
Nevím	42,22	19

Graf 9: Hrdost na práci ve firmě



Výsledky a diskuze:

Ačkoliv většina respondentů odpovídala na předchozí otázku pozitivně, tedy považuje úspěchy firmy za své, u hrdosti na možnost pracovat ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 je situace trochu odlišná. Zde se stala nejčastěji vybranou možností alternativa „nevím“. Problematika hrdosti pracovníků na práci ve firmě by mohla souviset i s neexistujícím společenským životem firmy. Ve firmě nejsou pořádány téměř žádné společné akce, které by se mohly stát pojítkem mezi firmou a zaměstnanci. Pokud někteří zaměstnanci udržují mimopracovní neformální kontakty, jedná se pouze o soukromou iniciativu jednotlivců. Také by mohlo pomoci zavedení určité tradice ve firmě či rituálu, který by zaměstnance spojil.

Další možností je image podniku. Pokud zaměstnanci neví, jak podnik vystupuje na trhu, čím se prezentuje, možná nevidí jasné důvody, proč být hrdý na práci v tomto podniku. Firma by se tedy měla zaměřit na informování zaměstnanců o svých aktivitách na veřejnosti.

5.4 Postavení ve firmě

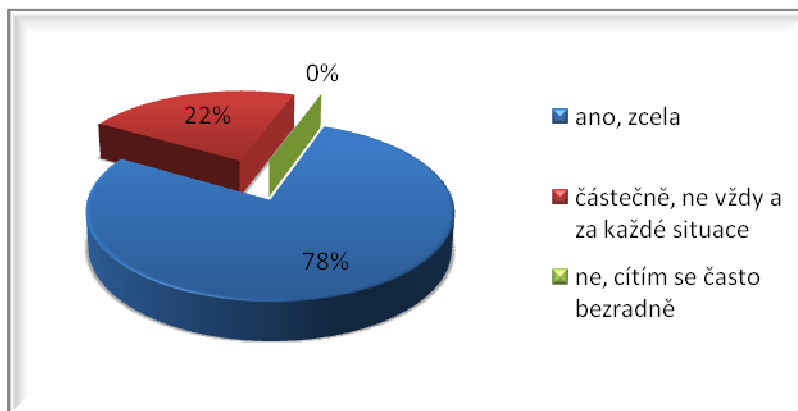
Tato část úzce souvisí s otázkou na pracovní zařazení respondentů. Postavení zaměstnanců ve firmě má vliv na jejich produktivitu a výkonnost. Pokud je zaměstnanec seznámen se svými pravomocemi a odpovědností může zodpovědně plnit všechny své úkoly.

Každý zaměstnanec by měl mít jasno ve svých kompetencích a úkolech, které má plnit, protože jen tak může firma dobře a efektivně fungovat. V případě, že by tomu tak nebylo, může docházet k neefektivní a zbytečné činnosti, která může vést ke komplikaci činností ve firmě nebo např. ke zvyšování nákladů (Tabulka 11, Graf 10).

Tabulka 11: Jasnost úkolů a kompetencí

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano, zcela	77,78	35
Částečně, ne vždy a za každé situace	22,22	10
Ne, cítím se často bezradně	-	-

Graf 10: Jasnost úkolů a kompetencí



Většina respondentů (77,78 %) uvedla, že úkoly a kompetence jsou jim naprosto jasné, což považuje za velmi pozitivní.

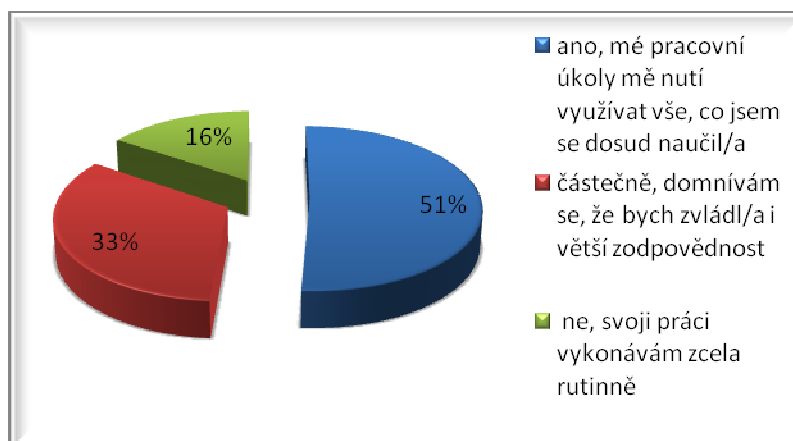
Pokud zaměstnanci vědí, kam sahá jejich pravomoc a jaká je jejich odpovědnost, nevzniká prostor k nejasnostem v oblasti kompetencí každého pracovníka. Objevili se zde, ale i respondenti, kterým nejsou jejich úkoly a kompetence vždy jasné. Zde vidím prostor pro další zlepšení komunikace ve firmě. Vedoucí pracovníci by měli v případě potřeby každému zaměstnanci pomoci ujasnit jejich úkoly.

Důležité pro každého zaměstnance je také, zda může ve své práci využít všechny své schopnosti a dovednosti (Tabulka 12, Graf 11). Možnost seberealizace, při využití svých dovedností, je také dobrá motivace pro zaměstnance.

Tabulka 12: Využití dovednosti a schopností

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano, využívám vše, co jsem se dosud naučil/a	51,11	23
Částečně, zvládl/a bych i větší zodpovědnost	33,33	15
Ne, svoji práci vykonávám zcela rutinně	15,56	7

Graf 11: Využití dovednosti a schopností



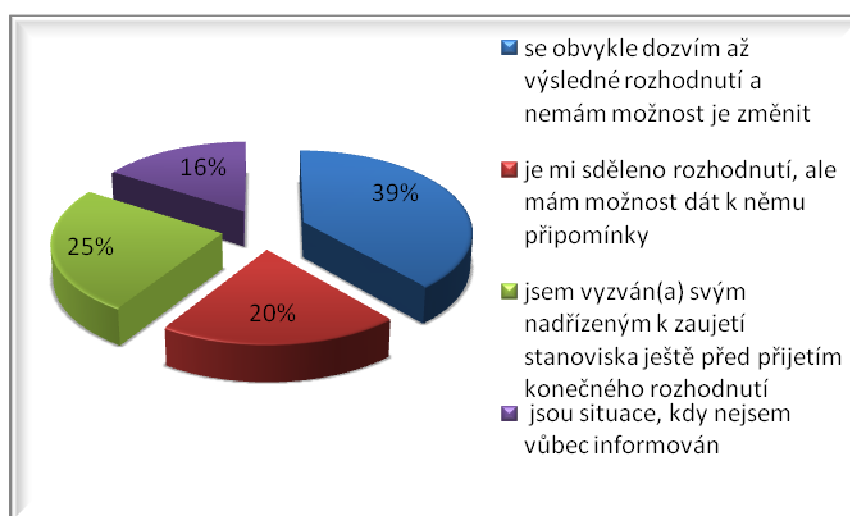
Více než polovina respondentů ve své práci využívá všechny dovednosti a znalosti, které se naučili. Ovšem je zde významné procento zaměstnanců, kteří se domnívají, že by zvládli i větší zodpovědnost. Zde se může objevit problém, že se zaměstnanec cítí nevyužit a je nebezpečí jeho odchodu z firmy, což by firmě mohlo způsobit náklady na hledání nového pracovníka.

Postavení pracovníků ve firmě můžeme posuzovat také z hlediska postoje, který zaměstnanec může nebo musí přijmout při přijímání rozhodnutí (Tabulka 13, Graf 12).

Tabulka 13: Přijímání rozhodnutí

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Obvykle se dozvím až výsledné rozhodnutí	37,78	17
Sděleno rozhodnutí- možnost dát k němu připomínky	20,00	9
Možnost zaujetí stanoviska ještě před přijetím rozhodnutí	24,44	11
Jsou situace, kdy nejsem vůbec informován	15,56	7

Graf 12: Přijímání rozhodnutí



Nejvíce respondentů (37,78 %) odpovědělo, že se obvykle dozví až výsledné rozhodnutí a nemá možnost je změnit. To odpovídá také tomu, že v podniku je nejvíce dělníků, kteří nemají pravomoci k tomu, aby o důležitých rozhodnutích diskutovali.

V některých pracovních pozicích samozřejmě není možné, aby se zaměstnanec podílel na rozhodování. Pro motivaci pracovníků je však důležité, že zaměstnanec ví o činnostech, které probíhají v podniku a také pokud s rozhodnutím nesouhlasí, je pro něj pozitivní, když může k určitému rozhodnutí říci svůj názor.

5.5 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Dobrá pracovní skupina pracuje efektivně, směřuje společně ke stanoveným cílům, samoreguluje se a automaticky napravuje chyby. Naopak pokud ve skupině nejsou dobré

vztahy, převládá napětí, nepřátelství a závist, jakýkoliv dobrý výkon může být posuzován negativně a mohou klesat výkony pracovníků.

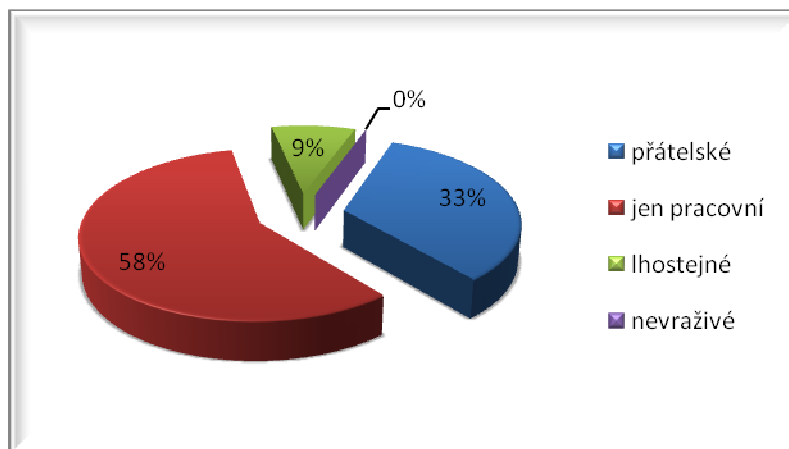
Pracovní podmínky tvoří důležitou součást pracovní motivace, pokud je pracovník spokojen s podmínkami na pracovišti, zlepšuje se jeho vztah k práci a také vztah k zaměstnavateli. Pokud je prostředí nevyhovující může se to odrazit i na výkonech pracovníků.

V této části práce jsem se zaměřila na otázky týkající se vztahů mezi zaměstnanci, ať už mezi spolupracovníky (Tabulka 14, Graf 13) či pracovníky a nadřízenými.

Tabulka 14: Vztahy se spolupracovníky

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Přátelské	33,33	15
Jen pracovní	57,78	26
Lhostejné	8,89	4
Nevraživé	-	-

Graf 13: Vztahy se spolupracovníky



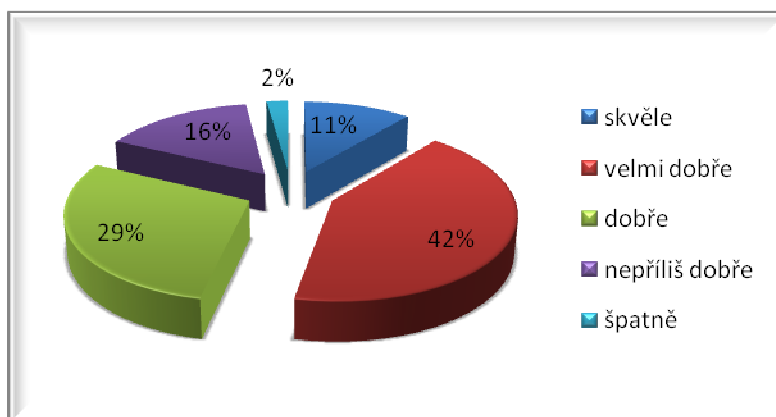
Jak už jsem uvedla, vztahy mezi zaměstnanci mohou mít velký vliv, jak na motivaci pracovníků, tak na podnikovou kulturu celého podniku. Nejčastější odpovědí týkající se vztahů mezi spolupracovníky byla „jen pracovní“. To považuji za neutrální vyjádření, protože nelze říci, že je to špatně či dobře. Přátelskými nazvala vztahy mezi spolupracovníky jen 33,33 % respondentů, i toto může být způsobeno neexistujícím společenským životem firmy, protože nejsou pořádány téměř žádné společné akce, které by utužily vztahy mezi zaměstnanci. Zde bych viděla možnosti využití teambuildingu, alespoň pro vedoucí pracovníky.

Vztah mezi nadřízenými a podřízenými jsou také velmi důležité pro podnikovou kulturu a celkové klima na pracovišti (Tabulka 15, Graf 14).

Tabulka 15: Vztahy s nadřízenými

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Skvěle	11,11	5
Velmi dobře	42,22	19
Dobře	28,89	13
Nepříliš dobře	15,56	7
Špatně	2,22	1

Graf 14: Vztahy s nadřízenými



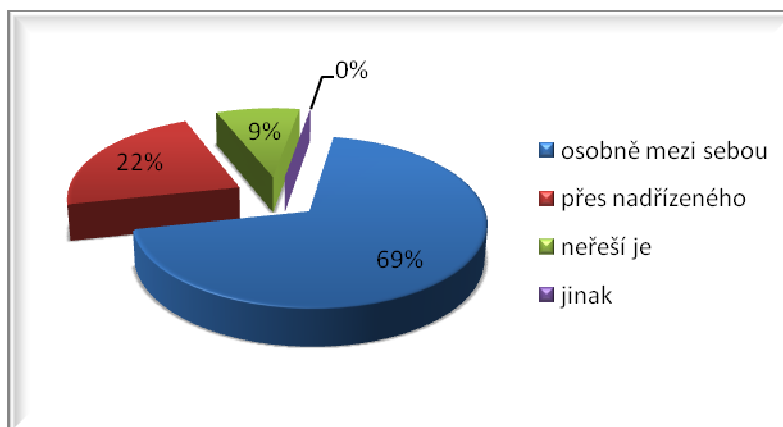
Výsledky této otázky považuji za velmi pozitivní, neboť respondenti nejčastěji vybírali možnost „velmi dobře“ či „dobře“. Vztahy mezi řadovými zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými jsou podle mě klíčovým prvkem, který ovlivňuje pracovní prostředí firmy. V dnešní době, kdy se objevují takové praktiky jako je např. „bossing“ - tedy šikanování ze strany vedoucího pracovníka, jsou dobré vztahy na pracovišti velmi důležité.

Důležité je, podle mého názoru i řešení konfliktů na pracovišti. Může to také vypovídat o vztazích mezi zaměstnanci a také s nadřízenými (Tabulka 16, Graf 15).

Tabulka 16: Řešení konfliktů

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Osobně mezi sebou	68,89	31
Přes nadřízeného	22,22	10
Neřeší je	8,89	4
Jinak	-	-

Graf 15: Řešení konfliktů



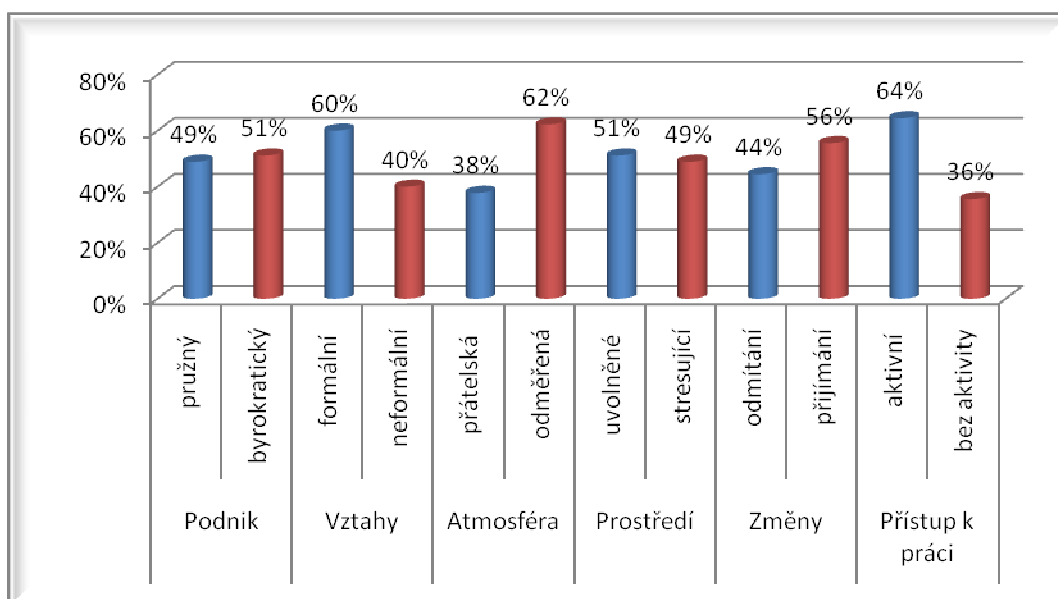
Většina respondentů (68,89 %) sice konflikty řeší mezi sebou, ale poměrně velké procento dotázaných uvádí, že řeší konflikty přes nadřízené. To může signalizovat jistou důvěru v nadřízené, že objektivně a spravedlivě vyřeší neshody mezi podřízenými. Nečekané trochu je, že někteří respondenti uvedli i možnost, že konflikty neřeší. Domnívám se, že toto je asi nejhorší možnost, protože může vzniknout velmi nepříjemné klima, které rozhodně neprospívá podnikové kultuře.

V části týkající se atmosféry na pracovišti jsem se zabývala otázkami zaměřených na celkovou atmosféru na pracovišti (Tabulka 17, Graf 16), pozornost ve firmě a chtěla jsem zjistit, jak by zaměstnanci charakterizovali svůj podnik. Také mě zajímala spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím z hlediska vybavení atd.

Tabulka 17: Atmosféra na pracovišti

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Pružný podnik	48,89	22
Byrokratický podnik	51,11	23
Formální vztahy	60,00	27
Neformální vztahy	40,00	18
Přátelská atmosféra	37,78	17
Odměřená atmosféra	62,22	28
Uvolnění prostředí	51,11	23
Stresující prostředí	48,89	22
Odmítání změn	44,44	20
Přijímání účelných změn	55,56	25
Aktivní přístup k práci	64,44	29
Práce bez aktivity	35,56	16

Graf 16: Atmosféra na pracovišti



V otázce týkající se atmosféry na pracovišti měli respondenti posoudit, která z nabízených možností více odpovídá stavu v jejich zaměstnání. Výsledky ukázaly, že atmosféra na pracovišti je považována spíše za formální (60,00 %) a odměřenou (62,22 %). Podnik má spíše kladný postoj k přijímání účelných změn (55,56 %) a zaměstnanci mají při vykonávání činností spíše aktivní přístup (64,44 %). Ostatní možnosti nabídly pouze nejednoznačné odpovědi.

Stav, že je atmosféra považována za formální, se ukázalo i v dalších otázkách. Je jasné, že neformální komunikace může zlepšit atmosféru ve firmě, ale i na formální komunikaci můžeme najít i klady, např. v podniku se nešíří spekulativní zprávy.

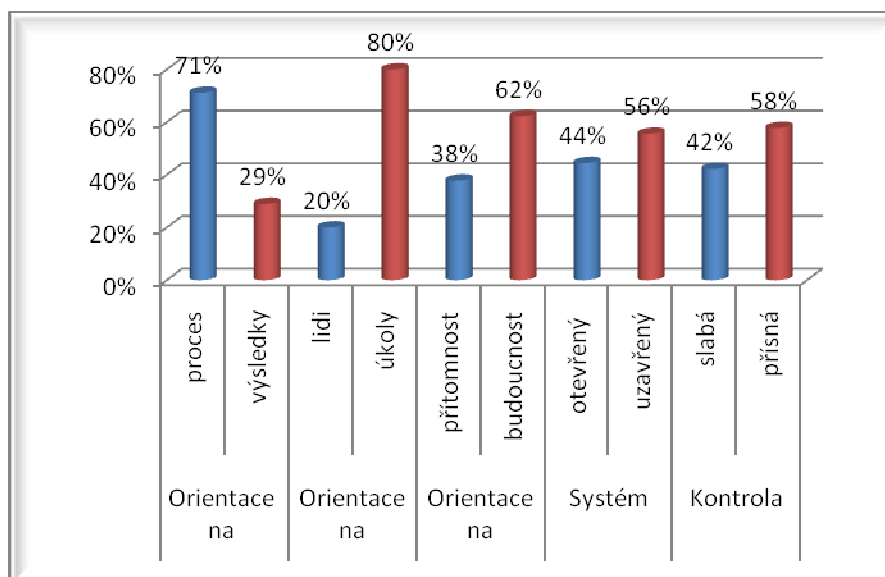
Důležité pro podnik, je také to, jak přistupuje ke změnám. Přijmout v pravý čas potřebnou změnu může být pro firmu otázka přežití na trhu. Jako příklad změny ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 bych uvedla zavedení výrobků, které neobsahují ftaláty, tyto látky byly nahrazeny zdraví neškodnými látkami.

Důležitost přikládám také tomu, kterým směrem se ubírá pozornost ve firmě. To totiž může také ovlivňovat činnost firmy, její zaměstnance a podnikovou kulturu (Tabulka 18, Graf 17).

Tabulka 18: Pozornost ve firmě

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Orientace na proces	71,11	32
Orientace na výsledky	28,89	13
Orientace na lidi	20,00	9
Orientace na úkoly	80,00	36
Orientace na přítomnost	37,78	17
Orientace na budoucnost	62,22	28
Otevřený systém	44,44	20
Uzavřený systém	55,56	25
Slabá kontrola	42,22	19
Silná kontrola	57,78	26

Graf 17: Pozornost ve firmě



Na tuto otázku odpovídali respondenti celkem jednoznačně. Podle nich se pozornost firmy upírá více k procesu (71,11 %), tedy jak jsou činnosti ve firmě vykonávány než k výsledkům činností. Podnik se orientuje spíše na úkoly (80,00 %) než, na řešení toho, kdo tento úkol vykonává. Za velmi důležité považují to, že 62,22 % respondentů odpovědělo, že firma se orientuje na budoucnost. Podnik by se sice měl zabývat i svou přítomností, ale plánovat budoucí vývoj a snažit se dosáhnout stanovených cílů je stěžejní. Na trhu se může kdykoliv objevit nová konkurence a podnik by měl na to být připraven, neboť v některých případech se může jednat o otázku jeho přežití na trhu.

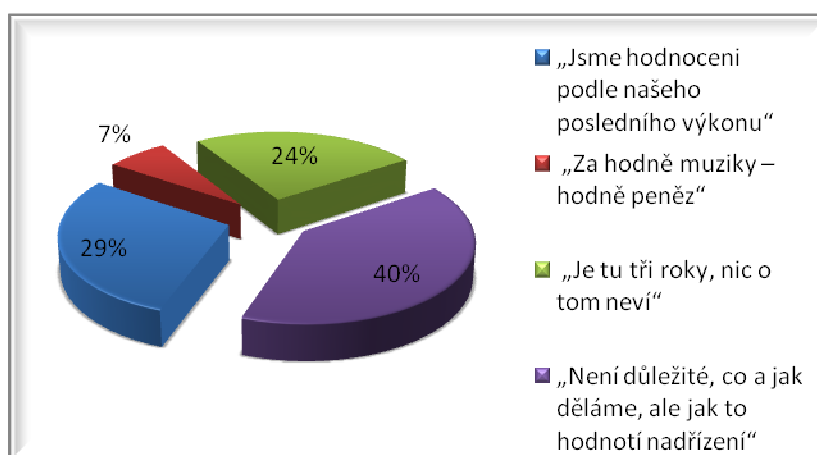
System je vnímán více jako uzavřený, tedy bez možnosti diskuze. To se ukázalo již v otázce 12, kde respondenti uvedli, že při přijímání rozhodnutí se obvykle dozví až výsledné rozhodnutí a nemají možnost je změnit.

Další otázka byla zaměřena na zjištění charakteru podnikové kultury z hlediska převládajících determinantů, a to mírou rizika a rychlostí zpětné vazby (Tabulka 19, Graf 18).

Tabulka 19: Charakteristika společnosti

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
„Jsme hodnoceni podle našeho posledního výkonu“	28,89	13
„Za hodně muziky – hodně peněz“	6,67	3
„Je tu tři roky, nic o tom neví“	24,44	11
„Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení“	40,00	18

Graf 18: Charakteristika společnosti



Respondenti nejčastěji volili možnost „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení“, to ukazuje na *procesní kulturu* – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Toto zjištění odpovídá i otázce 17, kdy respondenti uvedli, že se zabývají více procesem než výsledky. Ovšem je třeba brát v úvahu i další dvě možnosti,

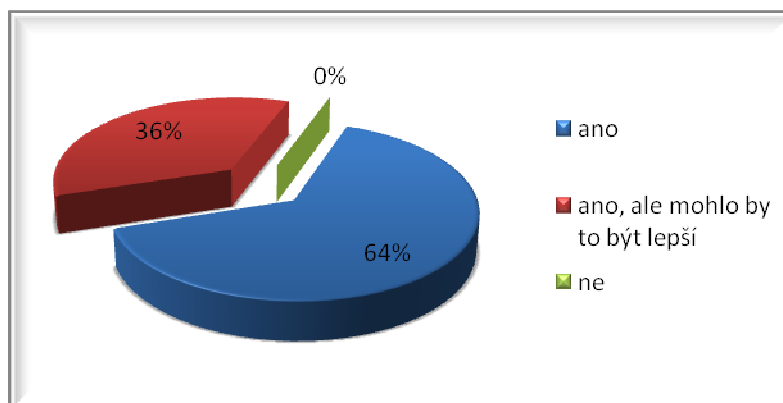
které také získali významný podíl odpovědí. I v literatuře se uvádí, že v reálném podniku existují spíše kombinace několika typů kultur.

Pracovní podmínky tvoří důležitou součást pracovní motivace, pokud je pracovník spokojen s podmínkami na pracovišti, zlepšuje se jeho vztah k práci a také vztah k zaměstnavateli. Pokud je prostředí nevyhovující může se to odrazit i na výkonech pracovníků, proto moje další otázka směřovala na spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (Tabulka 20, Graf 19).

Tabulka 20: Spokojenost s pracovním prostředím

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	64,44	29
Ano, mohlo by to být lepší	35,56	16
Ne	-	-

Graf 19: Spokojenost s pracovním prostředím



Podle výsledků můžeme říci, že většina respondentů je s podmínkami na pracovišti spokojena, což považuji za pozitivní zjištění. Firma GAMA GROUP, a. s. také vyrábí zdravotnické a hygienické potřeby, což vyžaduje čisté, hygienické a sterilní prostředí. Takové prostředí je vhodné i pro její zaměstnance, také 64,44 % zaměstnanců odpovědělo, že je s pracovním prostředím bezvýhradně spokojeno (Tabulka 20, Graf 19). Ovšem 35,56 % respondentů vybralo možnost, že sice s prostředím spokojeno je, ale mohlo by to být lepší. To se může týkat například hluku ve výrobní hale nebo podmínkách ve skladu, kde je vysoká prašnost a také v letních měsících je zde nepříjemné horko.

5.6 Informační a komunikační systém

Dostatek informací je velmi důležitý pro bezproblémový chod celého podniku. Informace potřebují technicko-hospodářští pracovníci, aby mohli správně rozhodovat a řídit podnik, ale i dělníci, aby věděli o tom, jak mají ve své práci postupovat, o novinkách týkajících se podniku a změnách, které mohou ovlivnit jejich práci.

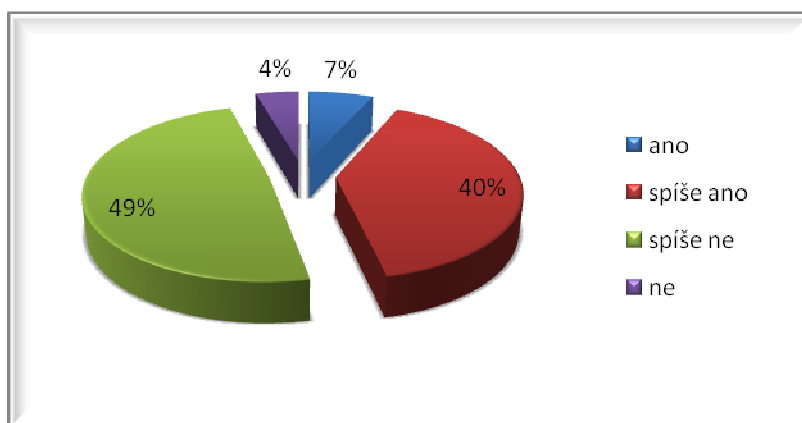
Pokud máme kvalitní informace, neznamená to, že jsou také kvalitně používány. Pokud není ve firmě také dobrá komunikace, může to firmě způsobit značné problémy.

V této části práce jsem se zaměřila na spokojenost s komunikací (Tabulka 21, Graf 20), řešení problémů a také prostředky komunikace.

Tabulka 21: Spokojenost s komunikací ve firmě

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	6,67	3
Spíše ano	40,00	18
Spíše ne	48,89	22
Ne	4,44	2

Graf 20: Spokojenost s komunikací ve firmě



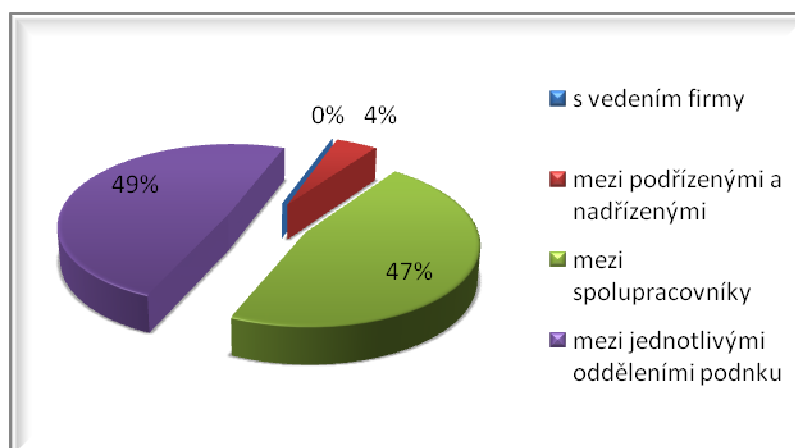
Komunikace ve firmě není, podle výsledků výzkumu, na moc dobré úrovni. Více jak polovina respondentů není se stavem komunikace spokojena. Je sice pravda, že 40,00 % respondentů vybralo možnost „spíše ano“, ale i tak vidím, v komunikaci firmy GAMA GROUP, a. s., Závod 9, problém. Pokud není komunikace mezi spolupracovníky či odděleními v pořádku, může docházet k neefektivnímu předávání informací. Opět se tak dostáváme ke vztahům mezi zaměstnanci firmy.

Na tuto problematiku jsem navázala otázkou na téma, kde zaměstnanci vidí největší problémy v komunikaci (Tabulka 22, Graf 21).

Tabulka 22: Problémy v komunikaci

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
S vedením firmy	-	-
Mezi podřízenými a nadřízenými	4,44	2
Mezi spolupracovníky	46,67	21
Mezi jednotlivými odděleními podniku	48,89	22

Graf 21: Problémy v komunikaci



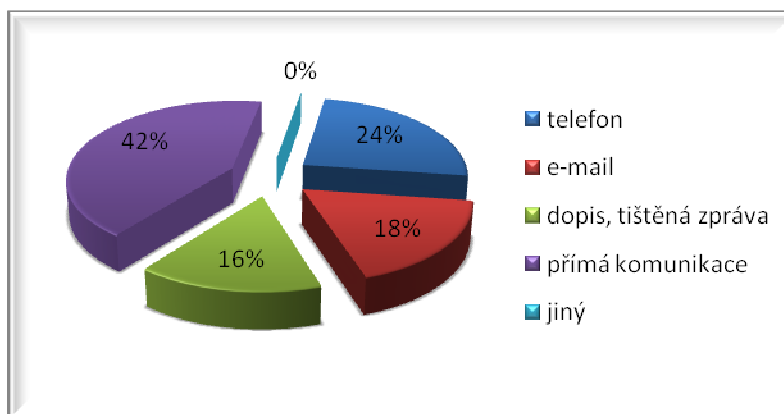
48,89 % respondentů považuje za nejproblémovější komunikace mezi jednotlivými odděleními podniku a podle 46,67 % dotázaných je problémová komunikace zejména mezi spolupracovníky. Za naprosto bezproblémovou je považována komunikace s vedením firmy. Na oblast komunikace mezi spolupracovníky a mezi odděleními podniku by se určitě mělo zaměřit vedení firmy a pokusit se tento stav zlepšit, protože tento problém může mít vliv na celkový hladký chod firmy.

Dostatek informací je velmi důležitý pro bezproblémový chod celého podniku. Informace potřebují technicko-hospodářští pracovníci, aby mohli správně rozhodovat a řídit podnik, ale i dělníci, aby věděli o tom, jak mají ve své práci postupovat, o novinkách týkajících se podniku a změnách, které mohou ovlivnit jejich práci. Zajímalo mě, jaký je nejpoužívanější informační prostředek firmy (Tabulka 23, Graf 22).

Tabulka 23: Nejpoužívanější informační prostředek

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Telefon	24,44	11
E-mail	17,78	8
Dopis, tištěná zpráva	15,56	7
Přímá komunikace	42,22	19
Jiný	-	-

Graf 22: Nejpoužívanější informační prostředek



Výsledky a diskuze:

Nejčastějším prostředkem používaným v podniku k toku informací je, podle výzkumu, přímá komunikace. Tento typ komunikace je využíván hlavně při komunikaci s dělníky, např. v rámci sanitárních dnů, kdy jsou řadoví zaměstnanci informováni o dosažených výsledcích. Další způsoby komunikace např. e-mail využívají hlavně technicko-hospodářští pracovníci a režijní pracovníci, kteří musejí pracovat s počítačovou technikou. Telefon je častý prostředek při komunikaci mezi jednotlivými odděleními podniku.

5.7 Profesní růst

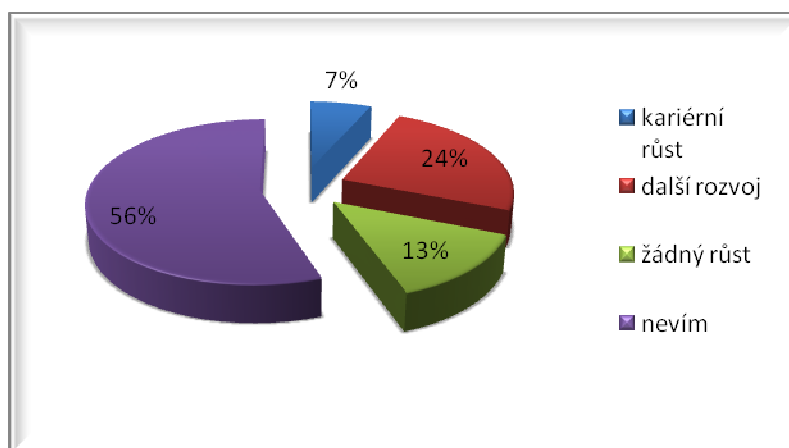
Možnost kariérního růstu či jiný rozvoj je důležité pro sebevědomí zaměstnanců. Pokud zaměstnanec ví, že při kvalitní práci se mu dostane možnosti kariérního růstu nebo bude mít prostor pro svůj osobní rozvoj, máme pracovníka, který bude pracovat svědomitě a bude hrdý na svůj podnik.

Může se zde ovšem objevit i problém, protože pokud zaměstnanec očekává možnost růstu (Tabulka 24, Graf 23) a tuto možnost nedostane, může se rozhodnout i pro odchod z firmy.

Tabulka 24: Možnosti rozvoje ve firmě

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Kariérní růst	6,67	3
Další rozvoj v určitém zaměření	24,44	11
Žádný růst ani postup	13,33	6
Nevím	55,56	25

Graf 23: Možnosti rozvoje ve firmě



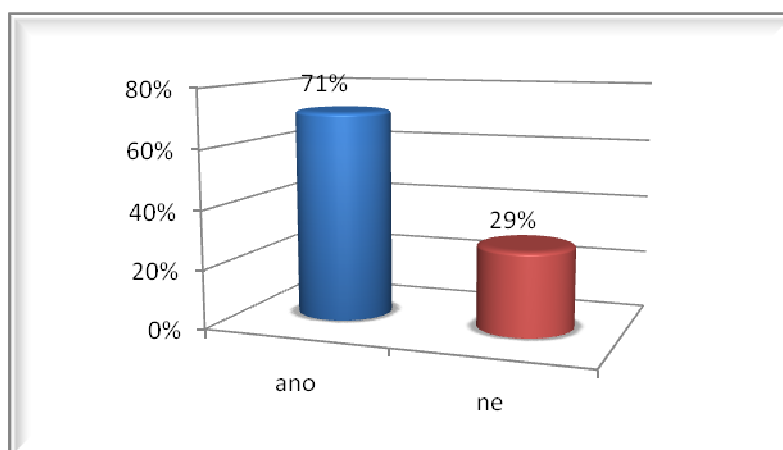
Výsledky této otázky ukázaly, že většina respondentů (55,56 %) vůbec neví, zda je v jejich firmě možný kariérní růst nebo další rozvoj v jejich zaměření a 13,33 % respondentů si myslí, že ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 není žádná možnost na profesní růst. Domnívám se, že zde je další možnost pro vedení firmy, aby zlepšili podnikovou kulturu, tím, že zaměstnanců ukáže jejich možnost realizace. Jak jsem již psala v úvodu této části, možnost profesního růstu může působit na zaměstnance velmi pozitivně a v případě nemožnosti rozvoje, by někteří zaměstnanci mohli dát přednost jinému zaměstnavateli, který by jim poskytl možnost seberealizace.

Pokud respondenti uvedli, že profesní či jiný růst je ve firmě možný, zajímalo mne, zda o možnost dalšího rozvoje usilují (Tabulka 25, Graf 24).

Tabulka 25: Snaha o rozvoj

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	71,43	10
Ne	28,57	4

Graf 24: Snaha o rozvoj



O možnosti profesního či jiného růstu je přesvědčeno celkem 14 respondentů. Z tohoto počtu by mělo o případný rozvoj svých schopností zájem 10 z nich, tedy 71,43 % z tohoto segmentu. Právě u těchto zaměstnanců je nebezpečí odchodu z firmy, v případě neposkytnutí možností na rozvoj. U zbylých 28,57 % by se vedoucí firmy měli zaměřit na motivování ke zvyšování schopností zaměstnanců.

5.8 Systém hodnocení a odměňování

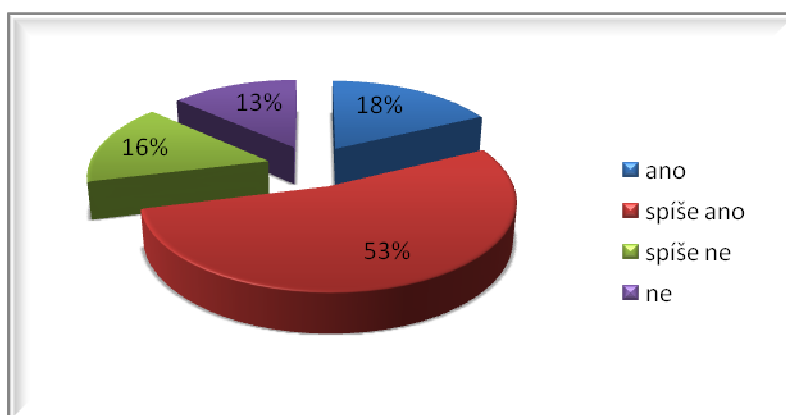
Vzhledem k tomu, hmotná odměna, hlavně mzda či plat, bývá považována za jeden z nejdůležitějších motivů k práci a velká většina pracovníků často uvádí, že ve svém zaměstnání zůstávají jen kvůli peněžní odměně, zajímalo mě, jak hodnotí své platové ohodnocení zaměstnanci GAMA GROUP, a. s., Závod 9.

Na hodnocení jsem se zaměřila ze dvou pohledů, a to z pohledu spokojenosti zaměstnanců se mzdou (Tabulka 25, Graf 24), a z pohledu zaměstnanců na objektivitu hodnocení jejich práce.

Tabulka 25: Spokojenost se mzdou

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	17,78	8
Spíše ano	53,33	24
Spíše ne	15,56	7
Ne	13,33	6

Graf 24: Spokojenost se mzdou



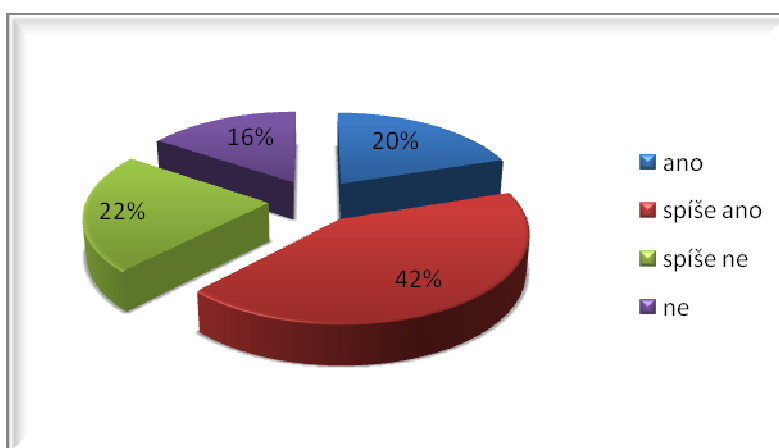
Respondenti ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 jsou dle výsledků výzkumu s výší mzdy spokojeni, neboť 53,33 % dotázaných vybralo odpověď „spíše ano“ a 17,78 % zvolilo možnost „ano“. Z toho usuzují, že ohodnocení ve firmě vzhledem k náplni práce zaměstnanců motivující. Vzhledem k tomu, že finanční odměna bývá často označována za jeden z nejdůležitějších motivačních prostředků, mohli bychom z tohoto pohledu považovat zaměstnance firmy za dobře motivované. Samozřejmě k motivaci se používají i jiné prostředky, takže toto zjištění musíme brát s rezervou.

Další možností, jak lze přistoupit ke mzdovému ohodnocení respondentů, je jeho objektivnost (Tabulka 26, Graf 25).

Tabulka 26: Objektivnost hodnocení

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Ano	20,00	9
Spíše ano	42,22	19
Spíše ne	22,22	10
Ne	15,56	7

Graf 25: Objektivnost hodnocení



Spokojenost s finančním hodnocením je jedna věc, ale druhá otázka je, jak zaměstnanci vnímají objektivitu tohoto hodnocení. Jako u předcházející otázky respondenti nejčastěji vybírali možnost „spíše ano“ (42,22 %). Na rozdíl od otázky 24 ovšem nejsou výsledky tak úplně uspokojivé. Naznačuje to, že někteří pracovníci se cítí nedocenění a myslím, že může docházet i k jisté závisti, pokud někteří zaměstnanci mají vyšší mzdu. To by dále mohlo způsobit zhoršení komunikace mezi zaměstnanci.

5.9 Motivace

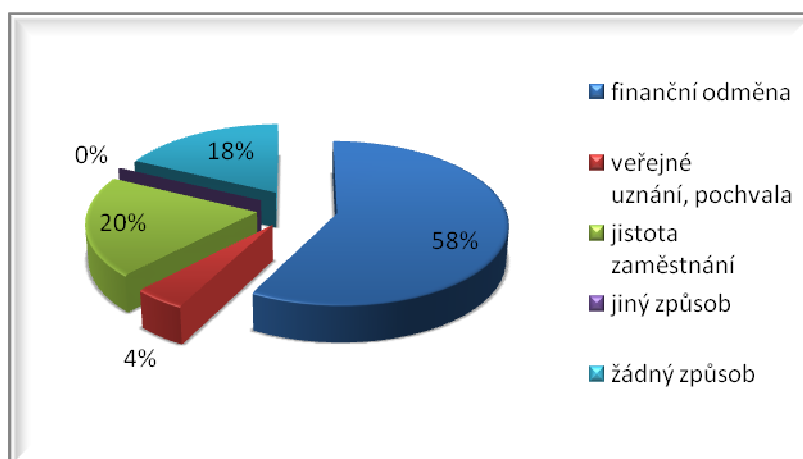
Motivaci lze zařadit do oblasti vedení lidí. Lidé v každé společnosti mají jiné cíle a jiné potřeby. Umění dobře motivovat své podřízené spočívá hlavně ve využití vůdcovských schopností, odpovídajícího stylu řízení manažerů a v možnostech organizace.

Dobrý vedoucí pracovník by měl dokázat motivovat pracovníky (Tabulka 27, Graf 26) tak, aby si realizovali své vlastní potřeby, využívali svůj potenciál a současně přispívali k plnění stanovených cílů v organizaci.

Tabulka 27: Způsob motivace

Alternativa	Procentní vyjádření	Absolutní vyjádření
Finanční odměna	57,78	28
Veřejné uznání, pochvala	4,44	2
Jistota zaměstnání	20,00	9
Jiný způsob	-	-
Žádný způsob	17,78	8

Graf 26: Způsob motivace



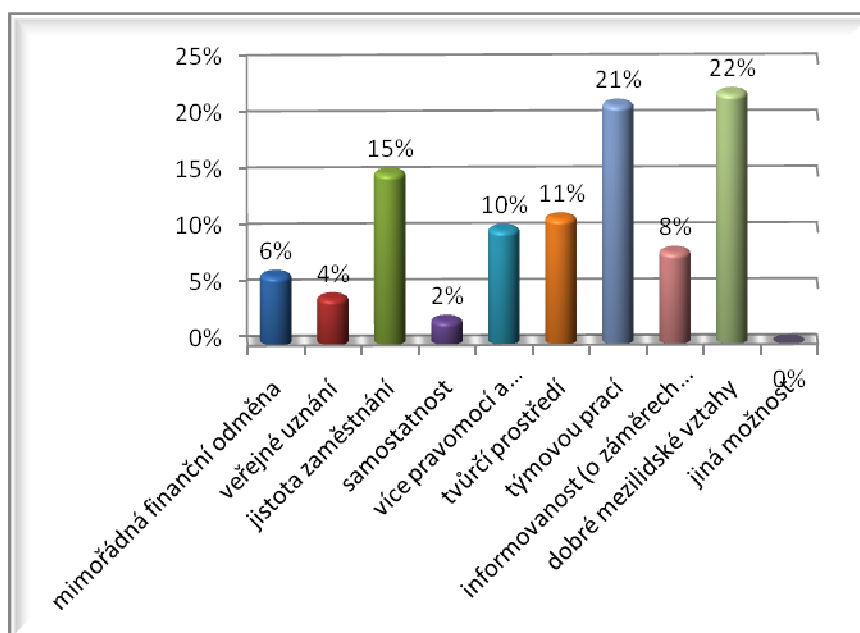
Z dotazníků jasně vyplynulo, že 57,78 % respondentů se cítí nadřazeným motivováno finanční odměnou. Jelikož v otázce 24 odpovídala většina respondentů kladně (jsou spokojeni s výší mzdy), považují tuto možnost za reálnou. V době celosvětové krize se jako další způsob motivace zaměstnancům jeví i jistota zaměstnání, kterou zvolilo 20,00 % dotázaných. Ovšem 17,88 % respondentů si myslí, že jejich nadřazení nepoužívají žádný způsob motivace.

V zodpovězení otázky, co zaměstnancům v oblasti motivace nejvíce chybí, mi dopomohla další otázka, kde měli respondenti vybrat z několika navržených možností (Tabulka 28, Graf 27).

Tabulka 28:

Alternativa	Procentní vyjádření
Mimořádná finanční odměna	6,06
Veřejné uznání	4,04
Jistotu zaměstnání	15,15
Samostatnost	2,02
Více pravomocí a odpovědnosti	10,10
Tvůrčí prostředí	11,11
Týmovou práci	21,21
Informovanost (o záměrech firmy)	8,08
Dobré mezilidské vztahy	22,22
Jiná možnost	-

Graf 27: Chybějící podněty k práci



Každý pracovník potřebuje ke kvalitnímu výkonu jiné podmínky či podněty, kterého motivují k maximální práci. Na otázku, co zaměstnanci pro zlepšení výkonu nejvíce postrádají, byla nejvíce vybírána možnost „dobré mezilidské vztahy“ (22,22 %). To opětovně ukazuje na problém v komunikaci mezi zaměstnanci firmy.

Dalším chybějícím podnětem je „týmová práce“ (18,42 %). Toto ukazuje na hodně individualizmu ve firmě, kdy se každý snaží sám plnit úkoly co nejlépe. U tohoto bodu mě napadá spojitost s otázkou 18 zaměřenou na charakteristiku společnosti, kdy 28,89 % respondentů označilo „Kulturu drsných hochů“, která nepřeje právě týmové práci.

V období, kdy je velkým tématem celosvětová krize, mě nepřekvapuje, že pro zlepšení výkonu by byla vítána také jistota zaměstnání (15,15 %).

6 Závěrečná diskuze a návrhy změn

6.1 Závěrečná diskuze

V této kapitole bych chtěla shrnout výsledky z předchozí části. V podniku pracuje, z celkového počtu respondentů 45, větší počet žen, nejvíce zaměstnanců pracuje jako dělníci a nejčastěji mají odborné vzdělání.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004) charakterizují sílu podnikové kultury takto: „Sílu organizační kultury se rozumí, nakořik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ Na základě této definice můžeme považovat kulturu v podniku GAMA GROUP, a. s., Závod 9 za silnou, neboť podle 49 % respondentů zná cíle a poslání každý zaměstnanec firmy a 60 % uvedlo, že existuje i dokument, který tyto cíle a poslání shrnuje.

Přestože se na první pohled jeví kultura firmy jako silná, z výzkumu vyplynulo, že se větší část pracovníků ztotožňuje jen s některými hodnotami a postoji, ale akceptuje je v pracovním životě, nebo hodnoty akceptuje pouze v pracovním životě. To znamená, že se zaměstnanci podle požadovaných principů v pracovním procesu sice chovají, ale vnitřně je zřejmě zcela nepřijímají. Setrvání tohoto jevu by mohlo mít za následek postupné znejistění základů vnitřní podnikové kultury.

Respondenti považují za silné stránky jejich firmy nejčastěji jasné stanovení úkolů a delegování pravomocí, kulturu pracovního prostředí, dobrou komunikaci mezi vedením firmy a pracovníky, a orientaci pracovníků na zákazníka. Naopak za slabou stránku lze považovat atmosféru na pracovišti a motivaci zaměstnanců.

Se silou podnikové kultury také úzce souvisí identifikace zaměstnanců s firmou. Z výsledků vyplynulo, že 65 % respondentů považují úspěchy firmy i za své úspěchy. Ovšem výsledky otázky týkající se hrdosti pracovníků na zaměstnání ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 nedopadli již tak jednoznačně. Sice 33 % respondentů odpovědělo, že jsou hrdí na to, že v této firmě pracují, ale 42 % vybralo možnost „nevím“. Problematika identifikace pracovníků s firmou může souviset i s neexistujícím společenským životem firmy. Ve firmě nejsou pořádány téměř žádné společné akce, které by se mohly stát pojítkem mezi firmou a zaměstnanci.

Význam a výklad pojmu kompetence se často spojuje s výkonem profese či obecněji s pracovní činností a bývá tradičně používán pro označení pravomocí činit

rozhodnutí a z této pravomoci vyplývající odpovědnosti za důsledky přijatých rozhodnutí (TURECKIOVÁ, 2004).

Z hlediska úkolů a kompetencí 78 % respondentů uvedlo, že jsou jim úkoly a kompetence zcela jasné. Zajímavé také bylo posoudit, jakou mají zaměstnanci pozici při přijímání firemních rozhodnutí. Nejčastěji dotazovaní volili možnost, že se obvykle dozvídají až výsledné rozhodnutí a nemají možnost je změnit. To je také dáno tím, že většina respondentů pracuje jako dělníci. Naopak technicko-hospodářští pracovníci jsou vyzváni nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí.

K tomu, aby mohl mít zaměstnanec přidělené určitě pravomoci, musí mít také odpovídající dovednosti a schopnosti. Považuji za pozitivní, že 51 % respondentů při své práci využívají vše, co se doposud naučili.

Atmosféru na pracovišti významně ovlivňují vztahy mezi zaměstnanci. 58 % respondentů považuje vztahy se spolupracovníky pouze za pracovní. Předpokládala jsem, že jako v každém podniku, vznikají i konflikty mezi zaměstnanci. Tyto konflikty nejčastěji zaměstnanci řeší mezi sebou. Vztahy s nadřízenými dotázaní charakterizovali většinou jako „velmi dobré“ či „dobré“.

Respondenti měli také zhodnotit atmosféru na pracovišti. Na základě výsledků bych charakterizovala atmosféru jako formální a odměřenou. Prostředí není nakloněno pro přijímání změn, přesto převažuje aktivní přístup k práci.

Pozornost firmy, se dle respondentů, upírá více k procesu (71 %), tedy jak jsou činnosti ve firmě vykonávány než k výsledkům činností. Podnik se orientuje spíše na úkoly (80 %) než, na řešení toho, kdo tento úkol vykonává. Za velmi důležité považuji to, že 62 % respondentů odpovědělo, že firma se orientuje na budoucnost. Systém je vnímán více jako uzavřený (56 %), tedy bez možnosti diskuze a je prosazována přísná kontrola (58 %).

Ve výzkumu jsem se také zaměřila na zjištění charakteru podnikové kultury z hlediska převládajících determinantů, a to míry rizika a rychlosti zpětné vazby. Respondenti nejčastěji volili možnost „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení“, to ukazuje na *procesní kulturu* – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, ale výsledky ukazují i na možnost *kultury ostrých hochů* (nepřeje týmové práci) nebo *kultury sázky na budoucnost* (je typická nechutí k neosvědčeným postupům a neustálá kontrola). Přiklonila bych se kombinaci těchto typů kultur.

Podle dalšího členění je zde podniková kultura, která upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur, tedy zaměřená na role.

S podmínkami na pracovišti jsou zaměstnanci spokojeni (64 %). Vzhledem k tomu, že jde o firmu, která vyrábí zdravotnické a hygienické potřeby, lze bez problému zajistit ideální podmínky pro práci. PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1996) uvádí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Komunikaci ve firmě může charakterizovat různě, například TURECKIOVÁ (2004) vnitropodnikovou komunikaci charakterizuje jako „systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury“. Je ovšem žádoucí, aby komunikace plně fungovala, ale vždy se objeví nějaké komunikační šumy.

Zaměstnanci firmy GAMA GROUP, a. s., Závod 9 jsou se stavem komunikace spíše nespokojeni (49 %) a jako největší problém vidí komunikaci mezi spolupracovníky. S úrovní komunikace také souvisí informovanost zaměstnanců. Zajímalo mě, jaký je nejčastěji používaný informační prostředek. Nejvíce se využívá přímá komunikace (42 %), e-mail, telefon a tištěné zprávy mají přibližně stejné procento.

Profesní rozvoj považují za jeden z nejdůležitějších nástrojů k seberealizaci zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců (56 %) ani neví, zda je v jejich firmě takový rozvoj možný. V případě zaměstnanců, kteří o takové možnost vědí (31 %), by o rozvoj svých schopností usilovalo 71 %.

Platové ohodnocení je považováno za jedno z nejdůležitějších motivačních prostředků. Zajímalo mne, jaká je spokojenost s finanční odměnou. 53 % respondentů vybralo možnost „spíše ano“ a 18 % dokonce zvolilo alternativu „ano“, což je poměrně dobrý výsledek. Pokud se jednalo o zhodnocení objektivitu hodnocení výsledky už tak jednoznačné nejsou.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli (PROVAZNÍK, 1992). Z tohoto důvodu, je právě motivace důležitá, pro pracovní výkon zaměstnanců. Jako nejčastější způsob motivace byla zvolena finanční odměna (58 %).

Při dotazu, co pracovníci nejvíce postrádají ke zlepšení pracovního výkonu, byly nejčastěji zvoleny dobré mezilidské vztahy (22 %), týmová práce (21 %) a jistota zaměstnání (15 %).

6.2 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků a jejich analýzy provedené v předchozí kapitole navrhuji pro podniku opatření, která by podle mého názoru přispěla ke zlepšení stavu podnikové kultury. Největší problémy vidím v úrovni komunikace mezi zaměstnanci a také motivace zaměstnanců.

Navrhovaná opatření:

- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, např. prostřednictvím teambuildingu, pořádání společných akcí, zavedení tradice či rituálu.
- Zlepšení systému motivace (souvisejí s komunikací).
- Zvýšení hrdosti zaměstnanců na práci ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 (informovanost o postavení firmy na trhu, sponzoringu,...)
- Zvýšení identifikace pracovníků s hodnotami firmy.
- Podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci: v případě zájmu umožnit kurzy, semináře na zvýšení kvalifikace, odborných znalostí,...
- Podporovat tvorbu týmů při řešení problémů (brainstorming,...).

Domnívám se, že všechny tyto návrhy by mohly pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu v podniku. Postupně by mohla vzniknout opravdu silná podniková kultura, která se pozitivně projevuje nejen uvnitř firmy, ale také navenek v podobě dobré image.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo určit a zhodnotit současný stav podnikové kultury firmy GAMA GROUP, a. s., Závod 9 a na základě těchto zjištění navrhnout vhodná opatření na zlepšení v této oblasti.

Velká část je věnována teoretickým základům podnikové kultury, jejím aspektům, možnostem jejího hodnocení a formování. V praktické části jsem se zaměřila na zkoumání podnikové kultury v konkrétním podniku.

Pro sběr potřebných dat jsem zvolila metodu dotazování. Vytvořila jsem dotazník, jehož výsledky jsem dále zpracovala do tabulek a grafů, a opatřila komentáři.

Ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9 jsem zjistila potřebu posílit stávající podnikovou kulturu v několika oblastech. Mezi nejdůležitější oblasti patří komunikace a vztahy mezi zaměstnanci, systém motivace, zvýšení hrdosti na práci ve firmě a také identifikaci zaměstnanců s firemními hodnotami.

Ve výzkumu jsem se také zaměřena na zjištění charakteru podnikové kultury z hlediska převládajících determinantů, a to míry rizika a rychlosti zpětné vazby. Domnívám se, že kultura ve vybrané firmě se nejvíce přibližuje k procesní kultuře, ale já bych se přikláběla ke kombinaci procesní kultury, kultury sázky na budoucnost a kultury ostrých hochů.

Podle dalšího členění je zde podniková kultura, která upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur, tedy zaměřená na role.

Co se týká síly podnikové kultury, považuji podnikovou kulturu v tomto podniku za poměrně silnou, ovšem jsou zde aspekty jako například identifikace s hodnotami firmy či hrdost na firmu, které ji oslabují. Na tyto body by se vedení firmy určitě mělo zaměřit.

Zcela na závěr mohu říci, že v současné době závisí budoucnost podniku nejen na nové technice, ale také na ochotě a výkonu pracovníků, na silné podnikové kultuře. Podniky potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah, ztotožnili se s jejich cíli. Toho je možné dosáhnout jen se spokojenými a dobře motivovanými zaměstnanci. Manažeři by tedy neměli firemní kulturu podceňovat, protože právě pracovníci se významnou měrou podílí na úspěchu firmy.

8 Summary

Corporate culture and the possibilities of its evaluation

This thesis's purpose has been the specification and the evaluation of current state of a chosen firm's Corporate culture and the proposition of suitable measurements for improvement in this area based on these findings. Object of this research was company GAMA GROUP, Inc., Plant 9. The research group was composed from 53 employees from the selected company.

Theoretical information about the Corporate culture is summed up in the first part of this thesis followed by the description of the company and its history. Questionnaire Inquiry is the methodology used in this thesis. The questionnaire was composed out of 27 questions. Each question is processed into a chart followed by results and discussions.

The results show that the culture of the evaluated company is not strong enough as is primarily visible in problematic communication and in the approach towards the company. The possible recommendations for further company's development and Corporate culture's strengthening are communication improvement, boosting employees' pride in working for the company and employees' identification with the company. Also to support the employees further development

Human recourses, Corporate culture, Questionnaire survey

9 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Jak být lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858665-66-1
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
5. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-71692-60-3
6. NOVÝ, I. & kol. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 164 s. ISBN 80-7169-433-9
7. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura, konkurenční síla sdílených děl, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
8. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 281 s. ISBN 80-7079-290-6
9. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
10. SCHEIN, E. H. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0
11. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 97-8802-4704-050
13. GAMA GROUP, a. s., Závod 9. Organizační struktura firmy
14. GAMA GROUP, a. s. *Profil společnosti*. [online]. [citováno 15. března 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.gama.cz>>
15. GAMA GROUP, a. s. *Produkty*. [online]. [citováno 15. března 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.gama.cz>>

10 Přílohy

- 1) Vzor dotazníku**
- 2) Organizační struktura GAMA GROUP, a. s. Závod 9**

Příloha 1

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o podnikové kultuře ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9.

Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. U každé otázky zatrhněte prosím vhodnou alternativu nebo odpověď vypište na vyznačené místo.

Za Vaši ochotu a objektivní vyjádření předem děkuji.

Jana Jandová
Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Ve firmě pracujete jako:

- a) dělník
- b) režijní pracovník
- c) technicko-hospodářský pracovník

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

4. Domníváte se, že cíle a poslání firmy, kde pracujete

- a) zná každý zaměstnanec?
- b) znají jen někteří zaměstnanci?
- c) zná jen vedení firmy?
- d) nezná nikdo?

5. Existuje ve vaší firmě dokument shrnující její cíle, poslání?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím o něm

6. Jaký máte vztah k hodnotám a postojům, které jsou ve firmě uplatňovány při každodenní práci?

- a) plně se s nimi ztotožňuji
- b) ztotožňuji se jen s některými z nich, ale akceptuji je v pracovním životě
- c) akceptuji je jen v pracovním životě
- d) nesouhlasím s většinou z firemních hodnot a nerespektuji je

7. V čem, z Vašeho pohledu, spočívají silné stránky vaší firmy

(označte prosím v každém řádku právě jednu možnost)

SILNÉ STRÁNKY VAŠÍ FIRMY

- | | | |
|-----|----|---|
| ANO | NE | Jasně stanovení úkolů a delegování pravomocí |
| ANO | NE | Kultura pracovního prostředí |
| ANO | NE | Otevřená a přátelská atmosféra na pracovišti |
| ANO | NE | Dobrá komunikace mezi vedením firmy a pracovníky (informovanost, zpětná vazba) |
| ANO | NE | Dobrá motivace zaměstnanců (možnost osobního rozvoje, odměňování, stravování, životní pojištění, zaměstnanecké výhody) |
| ANO | NE | Firma bere vážně společenskou zodpovědnost (dodržování ekologických norem) |
| ANO | NE | Orientace pracovníků na zákazníka, schopnost odhalovat a naplňovat přání zákazníků |

8. Považujete úspěchy firmy i za své úspěchy?

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

9. Jste hrdá/ý na to, že pracujete ve firmě GAMA GROUP, a. s., Závod 9?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

10. Mé úkoly a kompetence na pracovišti jsou mi naprosto jasné

- a) ano, zcela
- b) částečně, ne vždy a za každé situace
- c) ne, cítím se často bezradně

11. Náplň mé práce mi umožňuje naplno využívat mé dovednosti a schopnosti

- a) ano, mé pracovní úkoly mě nutí využívat vše, co jsem se dosud naučil/a
- b) částečně, domnívám se, že bych zvládl/a i větší zodpovědnost
- c) ne, svoji práci vykonávám zcela rutinně

12. Při přijímání rozhodnutí:

- a) se obvykle dozvím až výsledné rozhodnutí a nemám možnost je změnit
- b) je mi sděleno rozhodnutí, ale mám možnost dát k němu připomínky
- c) jsem vyzván/a svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí
- d) jsou situace, kdy nejsem vůbec informován

13. Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?

- a) přátelské
- b) jen pracovní
- c) lhostejné
- d) nevraživé

14. Jak vycházíte se svým přímým nadřízenými?

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

15. Jak zaměstnanci řeší své konflikty?

- a) osobně mezi sebou
- b) přes nadřízeného
- c) neřeší je
- d) jinak (jak).....

16. Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti?

(podtrhněte svou odpověď u každé z možností a to levou či pravou stranu možnosti)

- a) pružný podnik.....byrokratický
- b) formální vztahy.....neformální
- c) přátelská atmosféra.....odměřené
- d) uvolněné prostředí.....stresující
- e) odmítání změn.....přijímání účelných změn
- f) aktivní přístup k práci.....práce bez aktivity

17. Kam se podle Vás nejvíce zaměřuje pozornost ve firmě?

(podtrhněte u každé z možností levou či pravou stranu možnosti)

- a) orientace na proces (jak to děláme).....na výsledky
- b) orientace na lidi (kdo to dělá).....na úkoly
- c) orientace na minulost (minulé úspěchy).....na budoucnost
- d) otevřený systém (možnost diskuze, změn).....uzavřený systém
- e) slabá kontrola.....přísná kontrola

18. Které z těchto hesel nejlépe charakterizuje Vaši společnost?

- a) „ Jsme hodnoceni podle našeho posledního výkonu“
- b) „ Za hodně muziky – hodně peněz“
- c) „ Je tu tři roky, nic o tom neví“
- d) „Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení“

19. Vyhovuje Vám pracovní prostředí (např. vybavení kanceláři, vzhled pracoviště, ventilace, vytápění atd.)?

- a) ano
- b) ano, ale mohlo by to být lepší, uveďte, prosím proč
- c) ne, uveďte, proč.....

20. Jste spokojen/a se současným stavem komunikace ve Vaší firmě?

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

21. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- a) s vedením firmy
- b) mezi podřízenými a nadřízenými
- c) mezi spolupracovníky
- d) mezi jednotlivými odděleními podniku

22. Který informační prostředek směrem k podřízeným je ve společnosti nejvíce využíván?

- a) telefon
- b) e-mail
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace
- e) jiný

23. Myslíte si, že je ve firmě možný:

- a) kariérní růst
- b) další rozvoj v rámci firmy ve Vašem zaměření
- c) žádný růst ani postup
- d) nevím

V případě, že jste odpověděli možnost a) nebo b) usilujete o tyto možnosti dalšího rozvoje?

Ano Ne

24. S výší své mzdy jsem vzhledem k náplni své práce spokojený/á

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

25. Domníváte se, že jste hodnocená/ý spravedlivě (tj. objektivně)

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

26. Jakým způsobem Vás Váš nadřízeným motivuje?

- a) finanční odměnou
- b) veřejným uznáním, pochvalou
- c) jistotou zaměstnání
- d) jiným způsobem, uveďte.....
- e) žádným způsobem

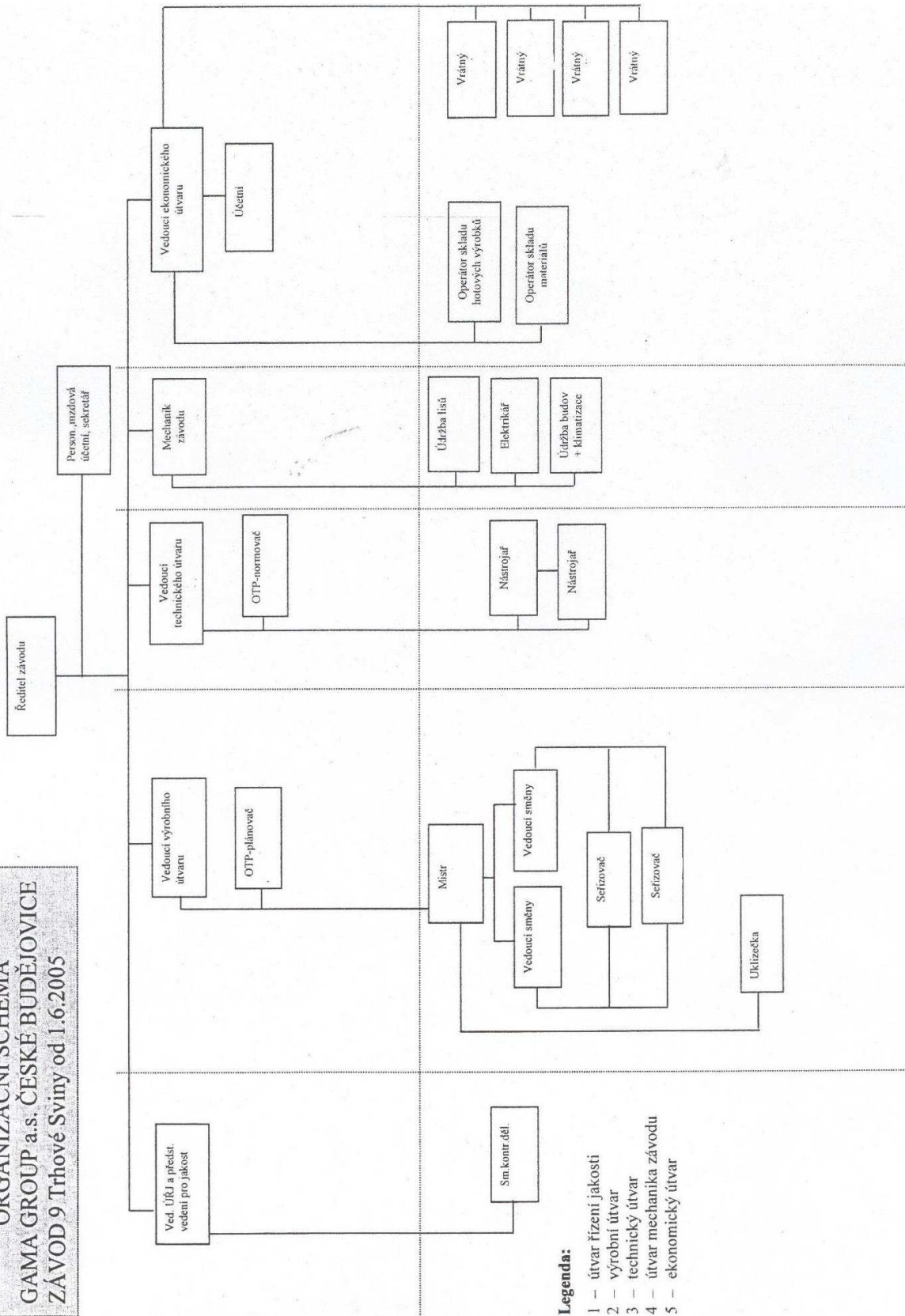
27. Pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu nejvíce postrádáte

(lze zakroužkovat i více odpovědí)

- a) mimořádná finanční odměna
- b) veřejné uznání, pochvala
- c) jistotu zaměstnání
- d) samostatnost
- e) více pravomocí a odpovědnosti
- f) tvůrčí prostředí
- g) týmovou práci
- h) informovanost (o záměrech firmy)
- i) dobré mezilidské vztahy
- j) jiná možnost, uveďte

Příloha 2

**ORGANIZAČNÍ SCHEMA
GAMA GROUP a.s. ČESKÉ BUDĚJOVICE
ZÁVOD 9 Trhové Sviny od 1.6.2005**



- Legenda:**
 1 – útvar řízení jakosti
 2 – výrobní útvar
 3 – technický útvar
 4 – útvar mechanika závodu
 5 – ekonomický útvar