

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Podniková kultura vybrané organizace

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Hana Bártová

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích, dne 11.6. 2009

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále pak společnosti MS KART s.r.o. a paní Musilové za vstřícnost při poskytování nezbytných informací.

OBSAH:

1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	5
2.1 Definice a vymezení podnikové kultury	5
2.2 Vznik podnikové kultury	8
2.3 Význam podnikové kultury	9
2.4 Funkce podnikové kultury.....	10
2.5 Charakteristiky podnikové kultury.....	11
2.6 Prvky podnikové kultury	12
2.7 Determinanty podnikové kultury.....	14
2.8 Podpora a posilování podnikové kultury	15
2.9 Silná podniková kultura	16
2.10 Typologie podnikové kultury	18
2.10.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	19
2.10.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.....	23
2.10.3. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	25
2.11 Diagnostika podnikové kultury	25
2.12 Metody diagnostiky podnikové kultury.....	26
2.12.1. Kvalitativní metody	27
2.12.2. Kvantitativní metody	28
2.13 Změna podnikové kultury.....	29
2.14 Nástroje změny podnikové kultury	31
2.15 Nové výzvy pro organizační kulturu českých firem	32
3. METODIKA.....	34
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	36
4.1. Profil organizace.....	36
4.2. Historie a vývoj.....	36
4.3. Produkty firmy.....	38
4.4. Organizační struktura	38
5. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
5.1. Obecné informace o respondentech.....	39
5.2. Identifikace zaměstnanců s podnikem	42
5.3. Vztahy na pracovišti a pracovní atmosféra	45
5.4. Komunikace a informovanost.....	53
5.5. Motivace.....	59

5.6. Zaměstnanecké výhody	62
5.7. Obavy a strach v zaměstnání	64
6. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A NÁVRHY ZMĚN.....	66
7. ZÁVĚR.....	72
8. SUMMARY.....	74
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	75
10. PŘÍLOHY.....	76

1. Úvod

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

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

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

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

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

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

Cílem mé diplomové práce bylo vypracování metodiky diagnózy podnikové kultury, její ověření ve vybraném podniku, kterým je firma MS KART s.r.o. a navržení programu řízení změn této podnikové kultury.

2. Teoretická část

2.1 Definice a vymezení podnikové kultury

Pojem podniková kultura se v ekonomice podniku objevil počátkem osmdesátých let a postupně se začal prosazovat v teorii i praxi řízení. V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jednoznačná definice podnikové kultury je, dá se říci, prakticky nemožná. Existuje několik desítek definic, se kterými se můžeme v praxi setkat. Z toho množství jsem vybrala některé definice, které bývají nejčastěji užívanými:

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

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

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

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

Osobně se přikláním k definici podnikové kultury posledního uvedeného autora. Také v odborné literatuře bývá nejčastěji citován tento autor, pokud jde o vymezení

základního pojmu podniková kultura. Autorovu koncepci podnikové kultury znázorňuje Obrázek 1.

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

Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.

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

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

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

Představy o povaze mezilidských vztahů.

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

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

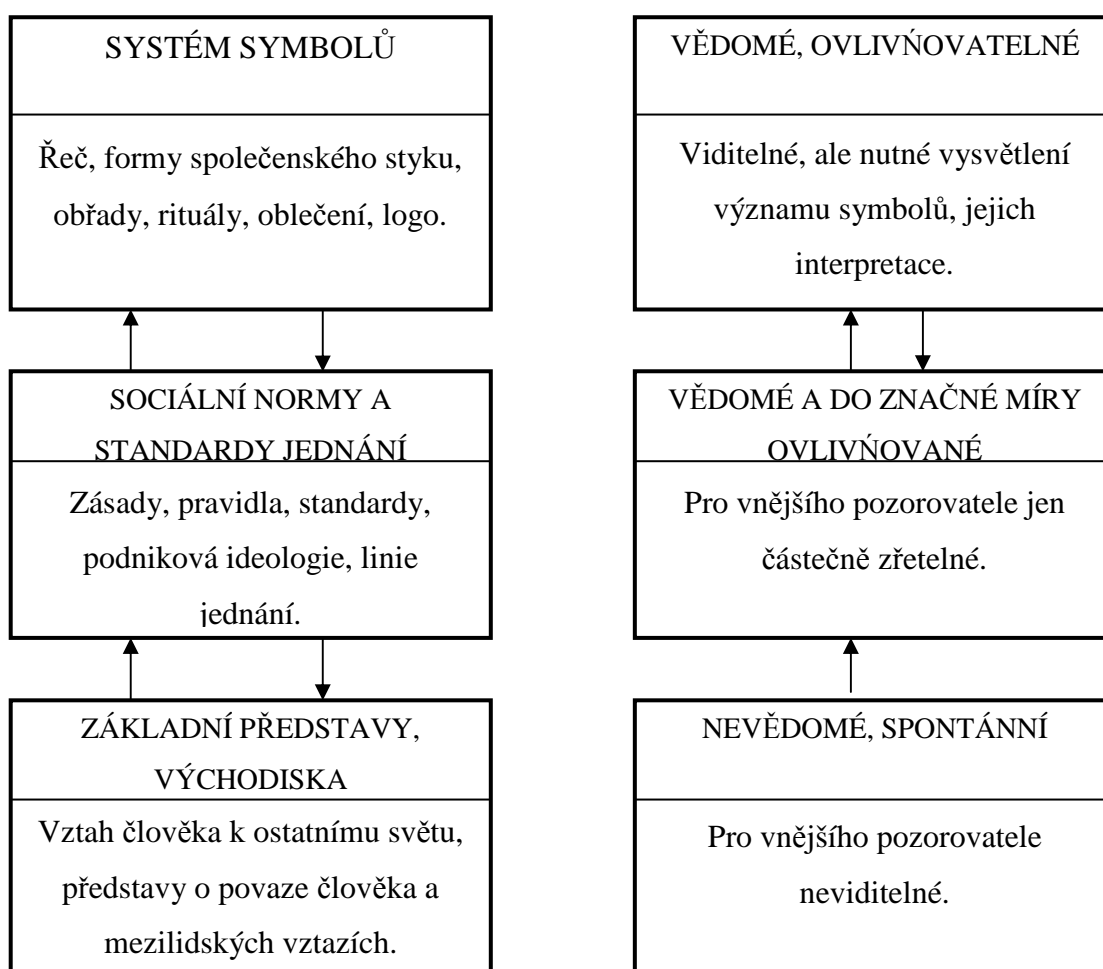
Pozorujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici, nebo pragmatické jednání apod.

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem, buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo

cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem. Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (Schein, E. H., 1989).

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



2.2 Vznik podnikové kultury

Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být:

1. *Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy*, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.
2. *Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku*. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního a sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu podmínek úspěchu (Nový, I., 1996).

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

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

- c) Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování a srozumitelně je sdělit zaměstnancům.
Tyto požadavky je třeba 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 Význam podnikové kultury

Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. S rostoucí mezinárodní konkurencí také roste význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerské nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku (Dědina, Cejthamr, 2005).

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

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

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

Vliv kultury se může týkat:

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

2.4 Funkce podnikové kultury

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

Vnější - kterou je:

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

Vnitřní – kterou je:

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

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

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

2.5 Charakteristiky podnikové kultury

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

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

1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si členové sociálního systému utvářejí, definují a interpretují. Podniková kultura tedy nemůže být vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Podniková kultura

se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů.

5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu mechanismů, kterými objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi.
6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Vzor vždy umožňuje a usnadňuje selekci a následnou interpretaci a členové organizace tak získávají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a událostech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak vytváří rámec pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění s podnikem.

2.6 Prvky podnikové kultury

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

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

Základní předpoklady

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

Hodnoty

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

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

Normy chování

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

Postoje

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

Artefakty materiální a nemateriální povahy

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

2.7 Determinanty podnikové kultury

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

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika děleními determinantů podnikové kultury. Záleží, na jaká hlediska faktorů dělení se autoři zaměřují. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury dělí Šigut (2004) ve své knize na následující:

Faktory okolního prostředí

1. *Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku*

(situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, atd.)

2. *Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku* (sociální situace, sociální

procesy, kulturní vzorce, atd.).

Základní faktory

1. *Osobní profil řídicích pracovníků* (postup v povolání, služební stáří, ochota

k inovacím, ochota učit se, odolnost vůči stresu, atd.).

2. *Rituály a symboly*

- Způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, vedení porad, způsoby povyšování či uvolňování pracovníků.
- Chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení (chování telefonistek), reklamace atd.
- Prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy atd.
- Institucionalizované rituály a konvence.

3. *Komunikace*

- Vnitřní a vnější komunikace (public relations, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis, atd.).

- Komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu, atd.).

Faktory managementu

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

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

1. podle zdrojů působení na:

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

2. podle možnosti jejich ovlivnění na:

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

2.8 Podpora a posilování podnikové kultury

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Schein in Armstrong (2007) uvedl, že nejlivnějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- Čemu věnuj vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly;

- Reakce vedoucích na kritické případy a krize;
- Dobře uvážená role vedoucích jako vzorů vhodných následování, učitelů a koučů;
- Kritéria pro rozdělování odměn a postavení;
- Kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

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 podle Bedrnové, Nového (2004) nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

1. Jasnost, zřetelnost

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

2. Rozšířenost

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

3. Zakotvenost

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

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

Pro výkonnost organizace má silná podniková kultura své výhody i své nevýhody:

a) Výhody silné podnikové kultury

- ***Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.***

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

- ***Silná kultura usměrňuje chování lidí.***

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

- ***Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.***

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

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

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

b) Nevýhody silné podnikové kultury

- *Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost* a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí (zejména signálů disonantních s názory a přesvědčeními příslušníků kultury). Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií (viz. „strategická myopie“).
- *Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách*, podporuje konformitu.
- *Silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.*
I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná podniková kultura byla v určité fázi vývoje organizačním přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.

2.10 Typologie podnikové kultury

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

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

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

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

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

2.10.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

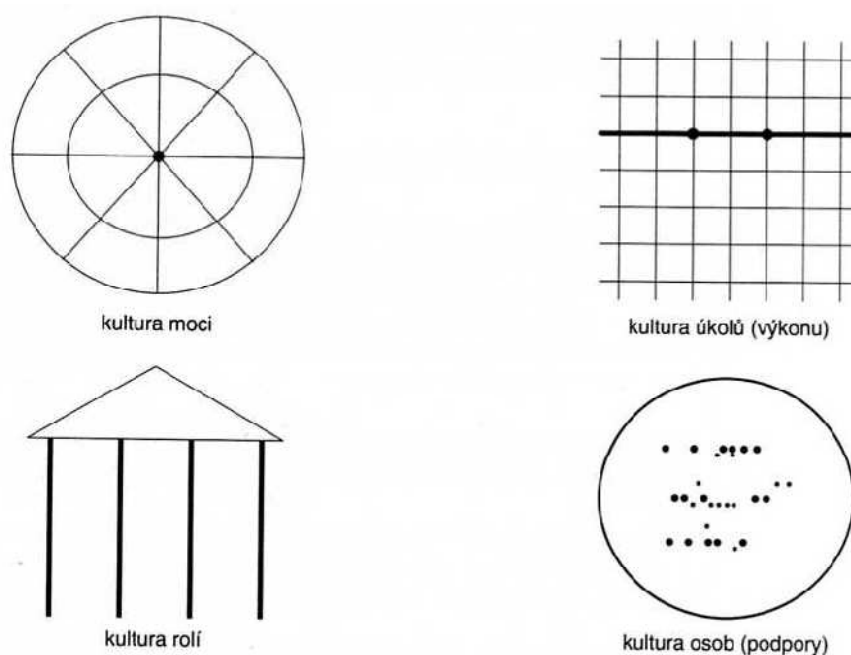
Mezi typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře řadí autoři Typologie R. Harrisona a CH.Handyho, dále pak Typologii F. Trompenaarse.

Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Typologie Harrisona byla první typologií podnikové kultury, která byla publikována. Čtyři základní typy, které vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Handy, ten jeho myšlenky rozpracoval a

jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím piktogramů (Obrázek 2) (Lukášová, Nový, 2004).

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



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

Kultura rolí – je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků určité pozice – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami.

Je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně.

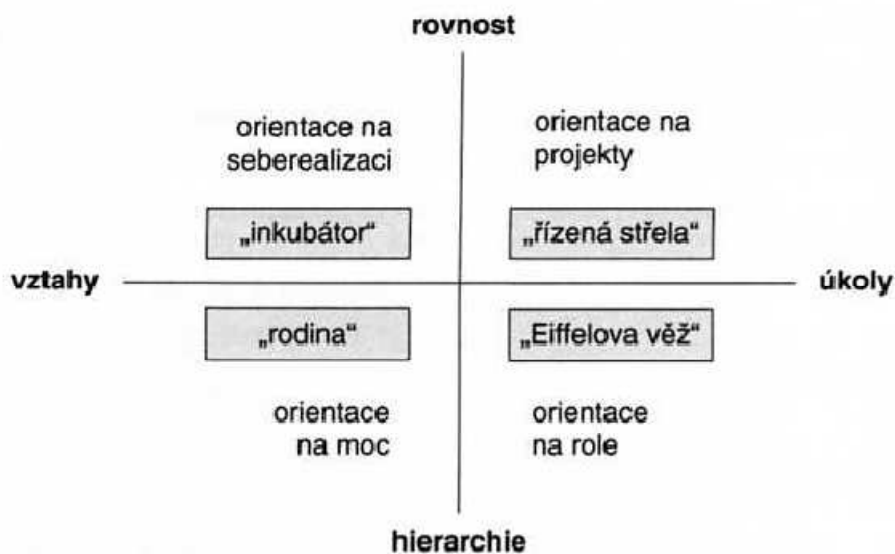
Kultura úkolů – je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány.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

Kultura osob – u této kultury je středem veškerého dění 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** (Obrázek 3). Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kultura drsných hochů – je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultura 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

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

2.11 Diagnostika podnikové kultury

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

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

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

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

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

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

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

2.12 Metody diagnostiky podnikové kultury

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

2.12.1. Kvalitativní metody

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

Pozorování

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

Hloubkový rozhovor

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

Skupinový rozhovor

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

Analýza dokumentů

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

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

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

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

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

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

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

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

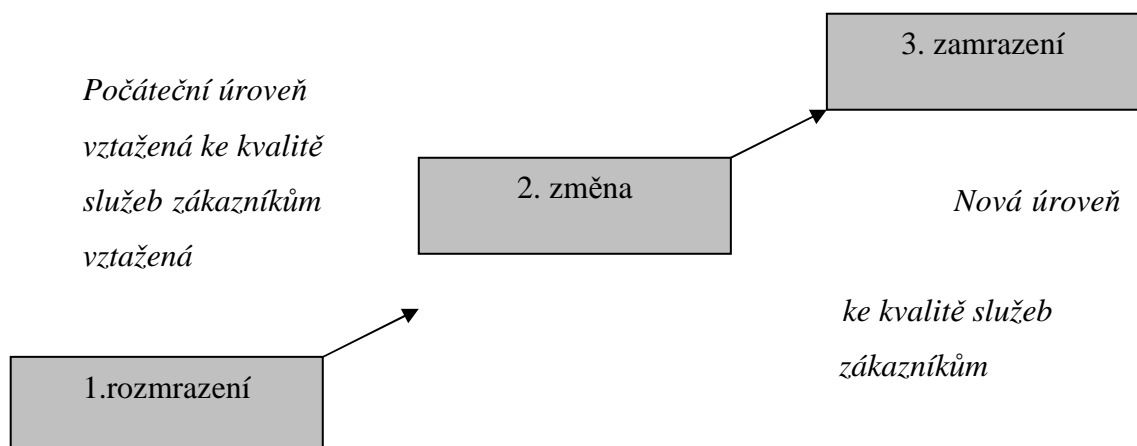
Důležité je odpovědět si na otázku **Co se rozumí změnou podnikové kultury?** (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

1. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. Výchozím stavem je situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.

2. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
3. Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

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

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



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

2.14 Nástroje změny podnikové kultury

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

Přímé nástroje

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

Patří mezi ně například:

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

Nepřímé nástroje

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

Mezi ně můžeme zařadit například:

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

- šíření rituálů a historek.

Pokud podniky nevěnují pozornost vývoji a změně podnikové kultury v souladu s proměnou celého podnikatelského prostředí, stává se závažnou překážkou ve vývoji firmy jak v procesu učení se, tak v procesu adaptace vnějšímu prostředí (Schein, 1999). Tuto skutečnost potvrzuje mnoho autorů zejména při výčtu důvodů pro změny kultury organizace. Například podle Armstronga (1995) je její změna žádoucí zejména:

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

2.15 Nové výzvy pro organizační kulturu českých firem

Transformace české ekonomiky z centrálně řízené na ekonomiku tržní, postupující globalizace, internacionalizace, stále konkurenčnější a turbulentnější prostředí v mnoha oblastech podnikání – to jsou faktory, které kladou na organizační kulturu českých firem specifické nároky a pro management firem a jejich schopnost přizpůsobit firmy novým a rychle se měnícím podmínkám představují značné výzvy. Typickými úkoly, které musí manažeři řešit, jsou především přechod od výrokové orientace k orientaci tržní, orientace na kvalitu produktů i služeb a zabezpečení přizpůsobivosti, pružnosti, inovativnosti a strategicky přiměřeného chování firem. Všechny uvedené změny, má-li jich být dosaženo, přitom znamenají především změnu organizační kultury firem (Lukášová, Nový, 2004).

Organizační kultura orientovaná na zákazníka

Organizaci orientovanou na zákazníka lze charakterizovat jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. Zatímco v průběhu posledního desetiletí představovala orientace na zákazníka a jeho spokojenost konkurenční výhodu, v současnosti, kdy ve většině

oblastí podnikání panuje silně konkurenční prostředí, český spotřebitel je mnohem náročnější a kdy vstup České Republiky do Evropské unie přináší změnu podmínek na trhu, orientace na zákazníka se stává faktorem pro firmy ještě významnějším. Existence orientace na zákazníka přestává být v mnohých oblastech podnikání konkurenční výhodou, zatímco nedostatek orientace na zákazníka se stává konkurenční nevýhodou.

Organizační kultura podporující kvalitu

Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, v níž je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů a z toho plynoucí zvyšování účinnosti procesů a snižování nákladů. Konečným cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké angažovanosti členů organizace a jejich prostřednictvím dosahovat plné spokojenosti zákazníků, dobrých ekonomických výsledků a vysoké konkurenceschopnosti organizace.

Organizační kultura podporující inovace

Organizační kultura podporující inovace je důležitým předpokladem úspěchu těch organizací, které volily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, odlišné či zcela nové výrobky a služby. Vzhledem k tomu, že vnější okolí se mění stále rychleji a organizace jsou nuceny se těmto změnám přizpůsobovat, upozorňuje však řada autorů (Chandler, Keller a Lyon a další) na to, že kultura podporující inovace nabývá na významu i u ostatních organizací a do určité míry by měla být přítomná v každé organizaci. Pružnost, adaptivnost a tvořivost, což jsou rysy, které jsou s kulturou podporující inovace nedílně spojeny, totiž podporují připravenost organizace ke změně, jež se v turbulentním prostředí stává podmínkou přežití (Lukášová, Nový, 2004).

3. Metodika

Cílem této diplomové práce bylo vypracování metodiky diagnózy podnikové kultury, její ověření ve vybraném podniku, kterým je firma MS KART s.r.o. a návrh programu řízení změn podnikové kultury.

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

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

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

Vzhledem k informacím, uváděných v odborné literatuře, je pro diagnostiku podnikové kultury vhodné využít jak kvantitativních tak kvalitativních metod. Každá z metod má své klady a zápory, proto je také vhodné, obě tyto metody při daném výzkumu kombinovat.

Při diagnostice podnikové kultury firmy MS KART s.r.o. převažovalo využití kvantitativní metody (písemné dotazování – dotazník), kvalitativní metody (pozorování, analýza dokumentů) sloužily k dokreslení a porozumění souvislostí dané podnikové kultury.

Nezbytné informace pro diagnostiku podnikové kultury jsem tedy získala na základě vlastního pozorování, pohybu ve firmě, z rozhovorů se zaměstnanci, prostudování psaných záznamů uchovávaných ve firmě a především vyhodnocením dotazníků.

Dotazníkové šetření

Před sestavením dotazníku bylo nutné rozmyslet si, jaké otázky by nejlépe zmapovaly a co nejlepším způsobem zakreslily dané skutečnosti. Jednalo se především o oblasti:

- Identifikace zaměstnanců s firmou;
- Vztahy a atmosféra na pracovišti;
- Komunikace a informovanost;
- Motivace;
- Zaměstnanecké výhody;
- Obavy a strach v zaměstnání.

Dotazník se skládal ze dvou částí. V první části se objevovaly otázky jak strukturované, polostrukturované, otázky ve slovní škále a také otázky, kde měl respondent možnost zvolit i více odpovědí. Tato část zahrnovala celkem 28 otázek. Ve druhé, doplňující části, bylo respondentům umožněno vyjádřit se k problémům, týkajících se firmy, případně sdělit, co by chtěli ve firmě změnit. Tato část dotazníku se stala velmi hodnotným a rozšiřujícím podkladem dotazníkového šetření.

Dotazníkový průzkum byl proveden v březnu 2009, přičemž distribuce dotazníků byla přenechána na vedení firmy. Z celkového počtu 25 zaměstnanců, dotazníky vyplnilo 22 zaměstnanců, návratnost tedy činila 88%.

Zpracování dat, získaných z dotazníkového šetření proběhlo za pomoci programů Microsoft Excel a Microsoft Word. Každá otázka byla zpracována do tabulky, ze které byl následně vytvořen graf výsečový nebo sloupcový, v závislosti na druhu otázky. Každá otázka je doplněna komentářem vycházejícím ze získaných skutečností.

4. Charakteristika vybrané organizace

4.1. Profil organizace

Firma MS KART s.r.o. - výrobce motokárových podvozků - vznikla v roce 1992. Jejím zakladatelem a nadále jediným vlastníkem je úspěšný motokárový závodník Milan Šimák, který tak navázal na své dlouholeté zkušenosti v kartingu, kde aktivně působí od roku 1968. Firma MS KART s.r.o. sídlí v nově zrekonstruovaném výrobním závodě v jihočeských Prachaticích.

V současné době zaměstnává firma 25 osob a vyrábí 800 - 1000 kusů podvozků ročně. Největší část výrobního programu, 400 - 500 kusů, představují závodní podvozky s platnou mezinárodní homologací CIK.

Do další kategorie se řadí dětské a Hobby třídy, které každoročně zajistí odbytu na přibližně 300 podvozků. Poslední skupinu tvoří podvozky do půjčoven, jejichž popularita stále narůstá, a to nejen ve světě, ale díky mnoha nově otevřeným motokárovým centrům i u nás v Česku. Do půjčoven se ročně dodává kolem 220 nových podvozků MS KART.

Díky rozsáhlé síti prodejců, kterou vedení společnosti buduje a každým rokem dále rozšiřuje již od prvopočátku existence firmy, jsou podvozky značky MS KART úspěšně prodávány ve většině zemí Evropy, ale i v mnoha mimoevropských státech. Za zmínku stojí obchodní zastoupení v USA, Mexiku nebo ve Spojených arabských emirátech.

Převážná většina všech komponentů podvozků je vyvíjena a vyráběna přímo v továrně společnosti MS KART s.r.o. Pouze část sortimentu se řeší dodavatelsky. Vysoká kvalita výrobků MS KART řadí tuto značku mezi přední výrobce motokárových podvozků na světě.

4.2. Historie a vývoj

Firma MS KART byla sice založena v roce 1992, ve skutečnosti však vznikala celá dlouhá léta a kořeny současných úspěchů v provozování této firmy sahají do počátku

závodní kariéry pana Šimáka. V roce 1970 pan Šimák poprvé startoval v závodě motokár a této sportovní činnosti se aktivně věnoval až do roku 1991. V roce 1980 dosáhl svého největšího úspěchu, stal se mistrem Evropy. Na domácí půdě se stal osmkrát mistrem ČR.

Po celou dobu závodní činnosti sbíral cenné zkušenosti, které byly později nepostradatelným základem při budování firmy. Od začátku startoval s podvozkem vlastní výroby. K současnému modelu motokáry, který opouští výrobní oddělení továrny, dospěl v průběhu mnoha let postupnými úpravami, zdokonalováním a samozřejmě neustálým testováním v závodní praxi. Žádný začátek není jednoduchý, i tato firma musela čelit mnohým překážkám. S produkcí začali ve stísněných prostorech s jednoduchou technikou a zařízením, které umožňoval tehdejší finanční stav. Ve výrobě, která v prvním roce činila asi 60 motokárových podvozků, pracovali dva zaměstnanci.

Již tenkrát si však byl pan majitel jist obrovskou výhodou, kterou zaručovala sama náplň neobvyklého podnikání. Karting se totiž těšil velkému počtu příznivců, v té době ještě především zahraničních. Zájem byl nejen ze strany zákazníků, hledajících zábavu, ale velkých automobilových závodů. Od samého začátku kladl pan Šimák důraz na preciznost a nejvyšší možnou kvalitu výroby, protože jediné tak měla firma možnost prosadit se na světovém trhu a čelit tvrdé konkurenci ze západu, především Itálie.

Po první úspěšné homologaci (ověření způsobilosti zahraničního výrobku k provozu podle předpisů dovážejícího státu) podvozků se značka MS KART dostala na evropský trh a od té doby zájem o výrobky rapidně narůstal a stále roste. Zájem o podvozky znamenal nárůst produkce a nutnost výrobních i administrativních prostorů firmy. V roce 1994 tak byla vybudována nová továrna o rozloze 600m² výrobní plochy s deseti zaměstnanci. Po čtyřech letech provozu začala být nově postavená firma malá. Počet zaměstnanců totiž stoupl na osmnáct. V květnu 1999 byl za účelem dalšího rozvoje firmy zakoupen objekt velkoobchodu potravin v Prachaticích o celkové rozloze výrobní plochy 4 000m², včetně další obslužné plochy o rozloze 16 000m². V současné době je v továrně zaměstnáno 25 pracovníků, vyrábí cca 800 motokárových podvozků ročně.

Firma MS KART s.r.o. má své vývojové a konstrukční oddělení. Veškeré užívané konstrukce jsou jejím duchovním majetkem. 80% používaných komponentů vyrábí ve firmě sami nebo je pro ně z jejich materiálu na základě výkresů vyrábí kooperující české firmy.

Technickými předpisy je firma řízena přímo světovou organizací FIA. Firemní systém vlastního vývoje, konstrukce a vlastní výroby tedy plně odpovídá požadavkům FIA. Na podvozcích firmy MS KART s.r.o. získávají jezdci každý rok zhruba 15 – 20 titulů národních šampiónů

4.3. Produkty firmy

K hlavním produktům firmy MS KART s.r.o. patří:

- Podvozky;
- Motokáry;
- Motory;
- Rámy;
- Doplnky.

4.4. Organizační struktura

Pro společnost MS KART s.r.o. je typická funkcionální organizační struktura (Příloha 2). V rámci této struktury jsou pracovníci seskupováni do útvarů podle podobných úkolů, kvalifikace a aktivit. Za výhody této organizační struktury bývá považován rychlejší nárůst vědomostí či dovedností. Naopak k nevýhodám je řazena problematická komunikace mezi odděleními a pomalejší rozhodování.

Funkcionální organizační struktura bývá častější v menších organizacích, je postavena především na dělbě práce a specializaci a chování lidí v této organizační struktuře, je vykazováno specifickými rysy, jako je jednoznačnost kariéry pracovníků, spolupráce pracovníků v rámci odborné oblasti, atd.

5. Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.1. Obecné informace o respondentech

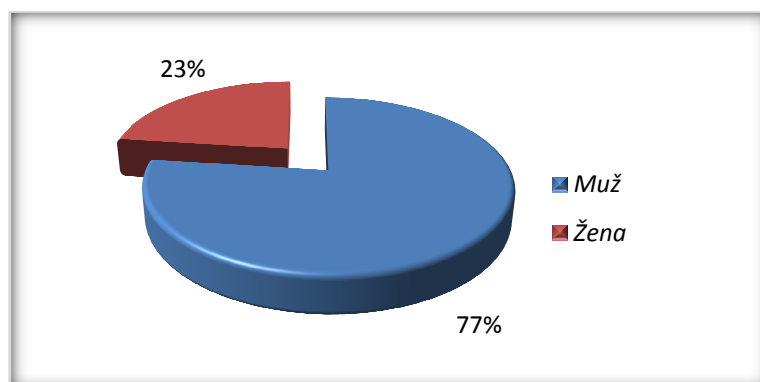
Při provádění dotazníkového průzkumu v malé organizaci je vhodné, aby byl zkoumaný soubor co největší, to znamená, aby byli dotazováni pokud možno všichni členové jednotky. V případě velké organizace je zapotřebí respondenty vybrat a to tak, aby se jednalo o reprezentativní soubor. V obou případech je důležité získat obecné informace o zkoumaném souboru, abychom si o tomto souboru vytvořili určitou představu. Obecnými informacemi o respondentech jsem měla na mysli pohlaví respondenta, jeho nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a také délku pracovního poměru ve firmě MS KART s.r.o.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 22 zaměstnanců, 17 mužů a 5 žen (Tabulka 1, Graf 1). Firma MS KART s.r.o. je výrobní závod, proto vzhledem k povaze a technickému zaměření výroby, není převaha mužů oproti ženám překvapující.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Muž	17	77 %
Žena	5	23 %

Graf 1: Pohlaví respondentů

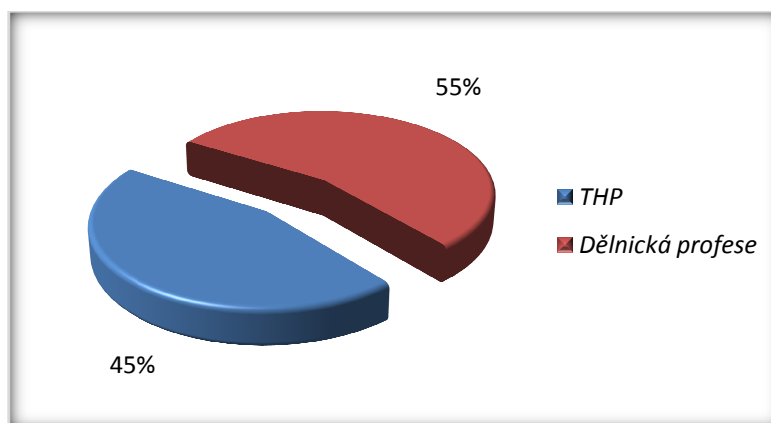


Z celkového počtu dotazovaných vykonává více než polovina dělnickou profesi (Tabulka 2, Graf 2), konkrétně 12 respondentů (55%). Jedná se především o zaměstnance ve výrobě, montáži, skladu a zámečnicků. Zbýlých 10 (45%) pak tvoří technicko-hospodářští pracovníci, tedy sekretářky, ekonomové zahraničního a tuzemského obchodu.

Tabulka 2 : Pracovní zařazení

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
THP	10	45%
Dělnická profese	12	55%

Graf 2 : Pracovní zařazení

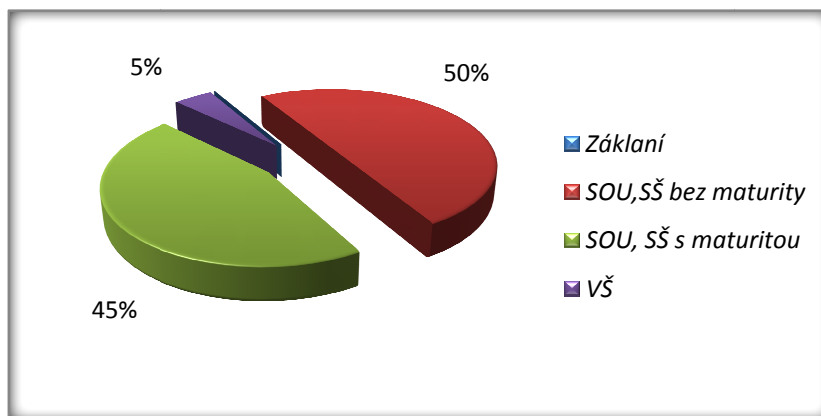


Ve firmě je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců s dosaženým vzděláním (Tabulka 3, Graf 3) střední bez maturity (50%), tedy jsou vyučení. Tito lidé jsou zaměstnáni především ve výrobě. Necelých 46 % zaměstnanců dosáhlo vzdělání „střední s maturitou“ (45%), pouze jeden ze zaměstnanců (5%) má vysokoškolské vzdělání. V tomto případě se jedná o lidi pracující v ekonomickém oddělení.

Tabulka 3 : Dosažené vzdělání

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Základní	-	-
SOU, SŠ bez maturity	11	50,00 %
SŠ s maturitou	10	45,45 %
VOŠ	-	-
VŠ	1	4,55 %

Graf 3 : Dosažené vzdělání

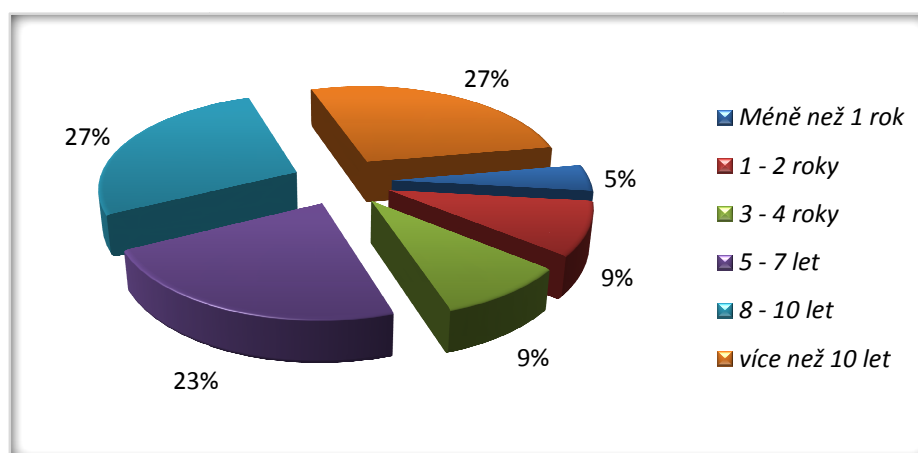


Délka pracovního poměru respondentů (Tabulka 4, Graf 4) u firmy MS KART s.r.o. je značně různorodá. Jak lze vypočítat z grafu, nejdéle je v této společnosti zaměstnáno necelých 30 % zaměstnanců a to více než 10 let. Stejný počet pracovníků, tedy 6 (27,27%), vykonává pracovní činnost 8 – 10 let. Z této skutečnosti je patrné, že necelá polovina zaměstnanců je ve firmě zaměstnána již od samého počátku vzniku, jejího založení. Společnost se během posledních let postupně rozrůstala, což znamenalo i nárůst zaměstnanců, čímž se délka pracovního poměru příchozích zaměstnanců zkracuje. 23% respondentů patří do pracovního kolektivu 5 – 7 let. 9% 3- 4 roky, stejně tak 1 – 2 roky a pouze 1 z respondentů je u firmy zaměstnán kratší dobu než 1 rok.

Tabulka 4 : Délka pracovního poměru

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Méně než 1 rok	1	4,55%
1 – 2 roky	2	9,09%
3 – 4 roky	2	9,09%
5 – 7 let	5	22,72%
8 – 10 let	6	27,27%
Více než 10 let	6	27,27%

Graf 4 : Délka pracovního poměru



5.2. Identifikace zaměstnanců s podnikem

Identifikace zaměstnanců s firmou, ve které jsou zaměstnáni, je velmi důležitá pro image firmy. Pod pojmem identifikace s podnikem rozumíme ztotožnění zaměstnance s podnikem, kde pracuje. Takový zaměstnanec přijímá cíle podniku a lze říci, že tyto cíle považuje jako své vlastní cíle.

Neexistuje však pouze identifikace s podnikem, ale hovoří se i o identifikaci s prací a profesí. Identifikací s prací se rozumí, když člověk, tedy zaměstnanec přijal práci jako nedílnou součást života.

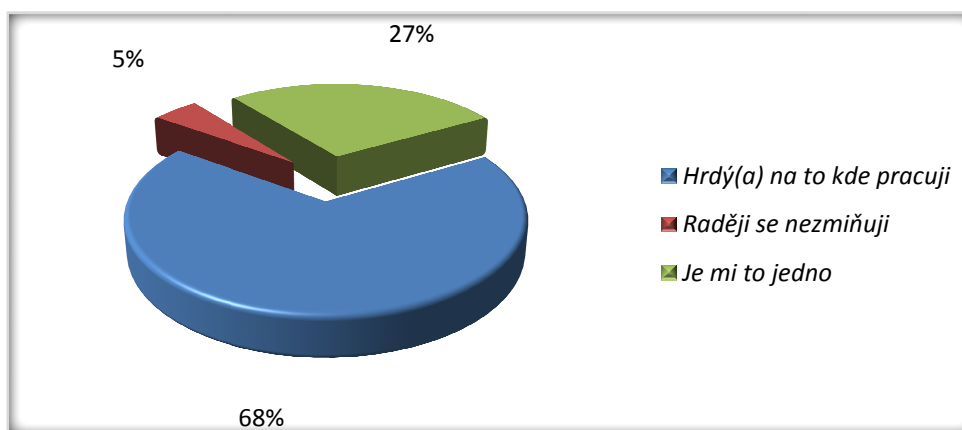
V případě identifikace s profesí se pak jedná o přijetí profese jako součást své charakteristiky. Ideální stav nastává, pokud je u zaměstnance propojena identifikace s profesí, prací a zároveň s podnikem. V tomto případě se zaměstnanec stává kreativním, hospodárným, udržuje velmi dobré vztahy se spolupracovníky a jeho pracovní výkon se tak stává dlouhodobě vysokým.

Identifikace zaměstnanců s podnikem byl první blok otázek výzkumu. Cílem bylo zjistit, jaký vztah chovají zaměstnanci k firmě, v níž pracují. Zda jsou hrdí na místo výkonu svého zaměstnání (Tabulka 5, Graf 5), z jakého důvodu ve firmě zůstávají a co pro ně práce u firmy MS KART s.r.o. znamená.

Tabulka 5: Vztah k zaměstnání

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Hrdý(á) na to, kde pracuji	15	68,18%
Raději se nezmiňuji	1	4,55%
Je mi to jedno	6	27,27%

Graf 5: Vztah k zaměstnání



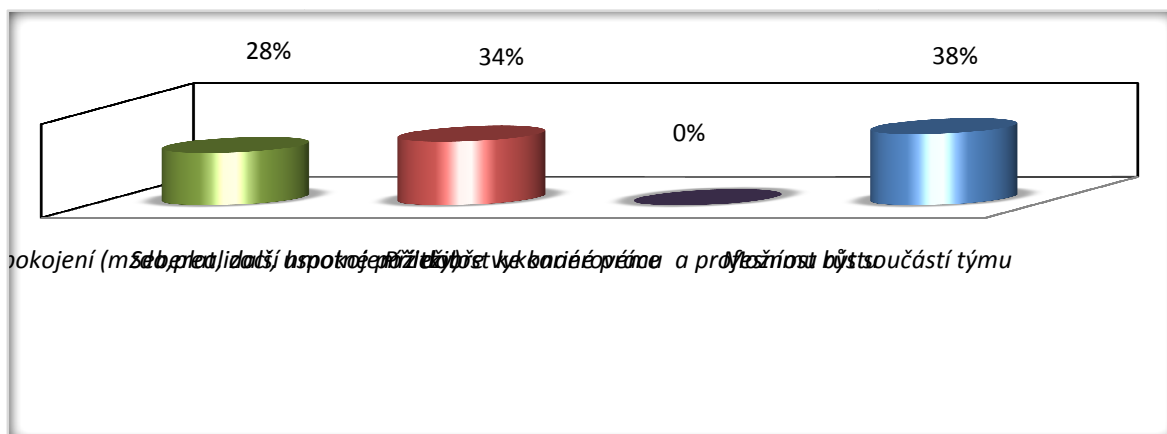
Z grafu 5 lze vyčíst, jaký mají zaměstnanci vztah ke svému zaměstnání a zda se rádi zmiňují o tom, kde pracují či raději mlčí. Za velmi pozitivní výsledek považuji to, že více než 68% zaměstnanců je hrdý na to, že pracují právě u firmy MS KART s.r.o. 27% zaměstnanců sice odpověď, že jsou hrdý na to, kde pracují nezaškrtno, ale ne zvolilo ani odpověď „raději se nezmiňuji“. To, že je jim jedno kde pracují nelze hodnotit ani jako pozitivní výsledek, ale ani za výsledek negativní.

Výsledné odpovědi předchozí otázky už signalizují možné výsledky otázky na otázku „Co pro zaměstnance znamená práce u firmy MS KART s.r.o. (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6 : Význam pracovního výkonu pro zaměstnance

<i>Alternativa</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Materiální uspokojení	28,13 %
Seberealizace, uspokojení z dobře vykonané práce	34,37 %
Příležitost ke kariérovému růstu	-
Možnost být součástí týmu	37,50 %

Graf 6 : Význam pracovního výkonu pro zaměstnance

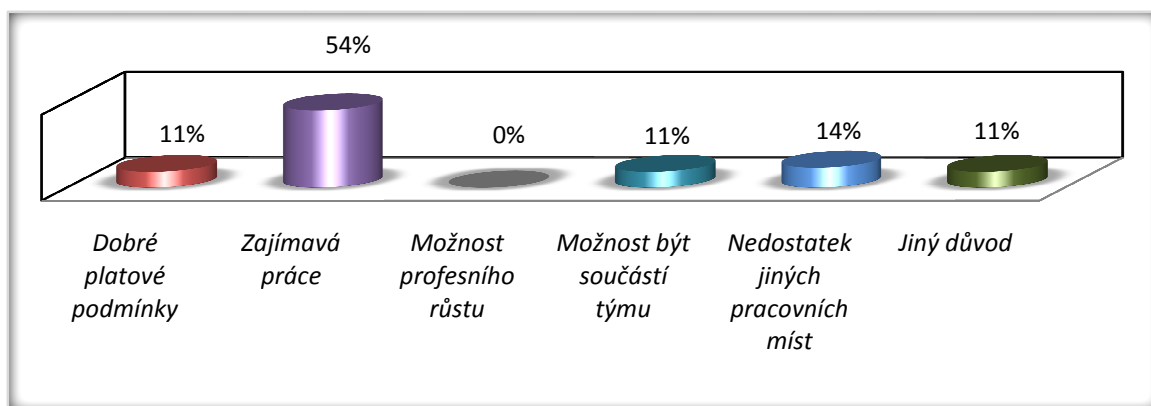


Jak je vidět v grafu 6, tak nejvíce odpovědí získala možnost seberealizace, uspokojení z dobře vykonané práce. Podle mého názoru je zde možné vidět určitou souvislost právě s výsledky předchozí otázky. Naprostá většina zaměstnanců je hrda na to, kde pracují a to díky dobře vykonané práci a týmu, jehož jsou součástí. Materiální uspokojení, čímž je míněna hlavně mzda nebo další hmotné požitky, volili zaměstnanci až jako třetí variantu.

Tabulka 7 :Důvod setrvání v zaměstnání

Alternativa	Procentní vyjádření
Dobré platové podmínky	10,71%
Zajímavá práce	53,57%
Možnost profesního růstu	-
Možnost být součástí týmu	10,71%
Nedostatek jiných pracovních míst	14,28%
Jiný důvod	10,71%

Graf 7 :Důvod setrvání v zaměstnání



Hlavním důvodem, proč zaměstnanci setrvávají v současném zaměstnání, tedy ve firmě MS KART s.r.o. je zajímavá práce, kterou zde vykonávají. Není divu, vždyť karting už sám o sobě je velmi zajímavým. Dalším důvodem proč ve firmě zůstávají, jsou dobré platové podmínky, možnost být součástí týmu a také nedostatek jiných pracovních míst. Možnost „nedostatek jiných pracovních míst“ zvolili respondenti, kteří u první otázky tohoto bloku, zda jsou hrdi na to, kde pracují, zvolili právě možnost “ je mi to jedno“.

5.3. Vztahy na pracovišti a pracovní atmosféra

Na pracovišti se mohou utvářet velmi různorodé vztahy, což souvisí s lidmi, kteří na pracovišti pracují. Význam těchto vztahů je dán tím, že v těchto vztazích dochází k uspokojování potřeb člověka. Takovou potřebou může být např. potřeba sociální jistoty, potřeba patřit k určité skupině lidí nebo pouhý sociální kontakt. Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou někým stanoveny, vymezeny určitými normami a pravidly. Jedinec, který vstoupí do organizace, v níž jsou tyto pravidla a normy stanoveny, se stává jejich součástí a záleží na něm, jak k jejich akceptaci bude přistupovat.

Neformální vztahy se utváří na základě potřeb a preferencí člověka. Jedinec s některými lidmi komunikuje více, s jinými méně, s některými kontakt ani nevyhledává či je záměrně ignoruje.

V tomto bloku otázek jsem se zaměřila na to, jaká atmosféra na pracovišti panuje mezi zaměstnanci, jaké jsou interpersonální vztahy mezi spolupracovníky, jaký vztah mají nadřízení a podřízení, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují, nebo na to, zda existují formální a neformální setkání zaměstnanců.

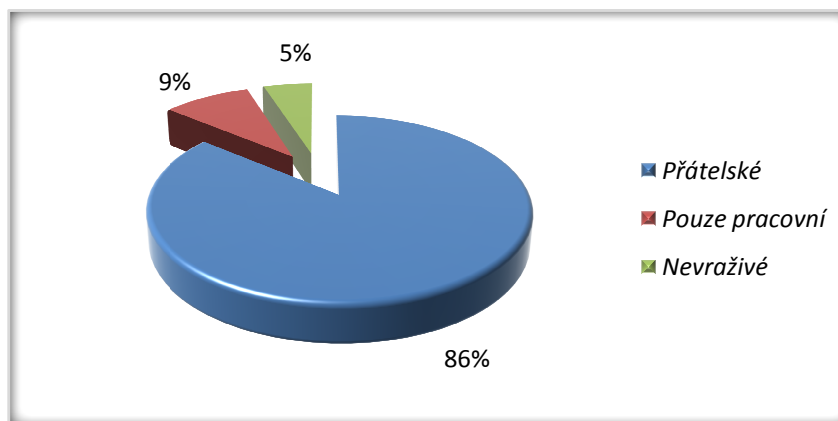
Je samozřejmé, že na pracovišti nemohou být všichni přátelé, ale dodržování určitých pravidel a respektování základních pravidel slušného chování by mělo platit pro každého. V poslední době se velmi často setkáváme s mobbingem, kdy se jedná o dlouhodobé záměrné útočení spolupracovníka na vyhlédnutou oběť. Ta samá situace, ale s jiným původcem útoku, vedoucím pracovníkem, je nazýváno bossing. Dá se přepokládat, že se situace v současné ekonomické krizi, kdy se každý bojí přijít o práci a raději útoky ze strany vedoucího překousne, ještě zhorší.

Jaké pracovní vztahy vládnu ve firmě MS KART s.r.o. mezi spolupracovníky (Tabulka 8, Graf 8) jsem zjistila hned z první otázky toho bloku. Výsledek byl velmi pozitivní a to proto, že přes 86 % zaměstnanců mezi sebou udržuje přátelské vztahy. To považuji za velmi přínosné pro firmu, jednak proto, že přátelství na pracovišti významně zvyšuje efektivitu práce. Pouze pracovní vztahy udržuje na pracovišti 9% zaměstnanců a přes 4% dokonce vztahy nevraživé. Tento výsledek mě nijak zvlášť nepřekvapil a to proto, že se většinou na každém pracovišti vyskytne člověk, který je se vším nespokojený, vše kritizuje, šíří kolem sebe špatnou náladu a neudržuje přátelské vztahy se spolupracovníky.

Tabulka 8 : Vztahy se spolupracovníky

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Přátelské	19	86,36 %
Pouze pracovní	2	9,09 %
Nevraživé	1	4,55

Graf 8 : Vztahy se spolupracovníky

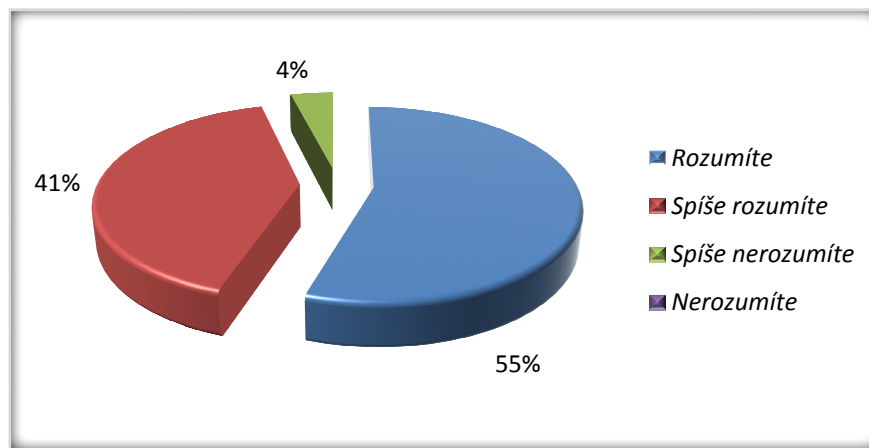


Vztah nadřízený- podřízený by měl fungovat na vzájemné spolupráci a úctě. Jak nadřízený, tak podřízený by si měli uvědomit, že se vzájemně potřebují a měli by se respektovat. Šéfové by neměli svým podřízeným dávat najevo svou moc a zaměstnanec by neměl mít pocit, že pro něj platí jiná pravidla než pro vedoucího. Vztah nadřízený- podřízený (Tabulka 9, Graf 9) charakterizovalo 55% respondentů za kladný, tedy, že si rozumí, necelých 41% si „spíše rozumí“. Pouze 4% uvedlo, že si s nadřízeným spíše nerozumí. Vztahy zaměstnanců s nadřízeným bych tedy ohodnotila jako kladný.

Tabulka 9 : Vztahy s nadřízeným

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Rozumí si	12	54,54%
Spíše si rozumí	9	40,91%
Spíše nerozumí	1	4,55%
Nerozumí	-	

Graf 9 : Vztahy s nadřízeným

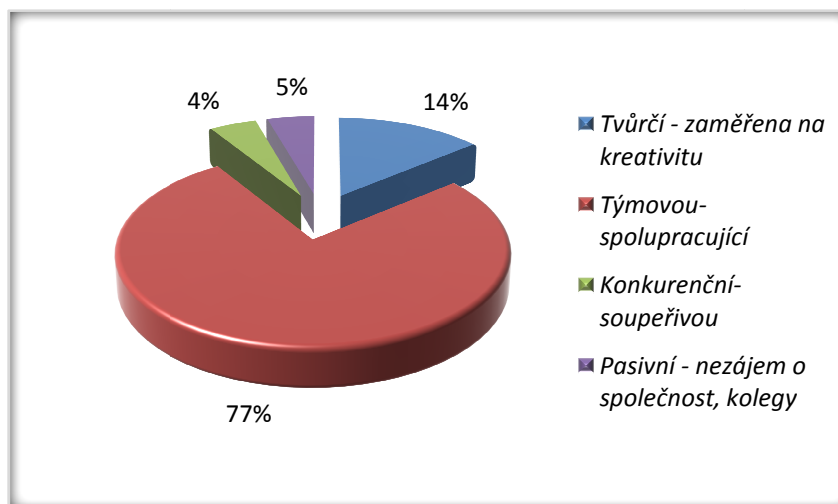


Pracovní atmosféru lze považovat jako jednu ze základních podmínek k tomu, aby bylo ve firmě dosahováno vysokých pracovních výkonů. Pracovní atmosféru ve firmě MS KART s.r.o. (Tabulka 10, Graf 10) charakterizovalo nejvíce respondentů (77%) jako týmovou – spolupracující. Za tvůrčí ji označilo necelých 14 % respondentů. Jak bylo výše zmíněno, skoro na každém pracovišti se najde nějaký člověk, který se určitým způsobem odlišuje od ostatních. Jak vyplynulo z šetření, není tomu jinak ani u firmy MS KART s.r.o. Jako pasivní, charakterizoval pracovní atmosféru pouze jeden respondent (4,55%). Dle mého názoru se jedná o zaměstnance, který pravděpodobně uvažuje o změně zaměstnání nebo je toto zaměstnání pro něj nutné zlo, tudíž jej vykonává jen z důvodu materiálního uspokojení s nezájmem o ostatní věci.

Tabulka 10 : Pracovní atmosféra

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Tvůrčí	3	13,64%
Týmová	17	77,26%
Konkurenční	1	4,55%
Pasivní	1	4,55%

Graf 10 : Pracovní atmosféra

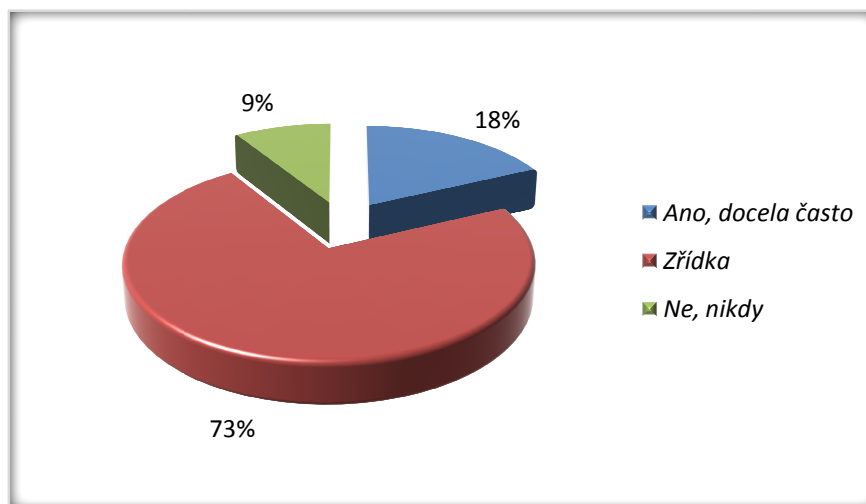


Ať se nám to líbí nebo nelíbí, konflikty jsou nedílnou součástí i pracovního života. Příčin, proč ke konfliktům dochází, je mnoho. Jedním z možných vysvětlení může být různorodost osobností, které se na pracovišti vyskytují. Každý člověk má jiné chování, temperament a uznává různé hodnoty. To samo o sobě může vyvolat napětí, které pak směřuje ke konfliktu. Podle názoru většiny respondentů (64%) dochází v podniku ke konfliktům (Tabulka 11, Graf 11) pouze zřídka či nikdy (9%). Že se na pracovišti čas od času vyskytne konflikt, není nic neobvyklého. Konflikty jsou normální a určitě k nim dochází i na nejlepších pracovištích. Podle mého názoru sice konflikt nemusí být příjemný, ale mnohdy se může stát přínosným. Každý konflikt vede k diskusi a ta se může stát podkladem pro nové nápady, v jiném případě může konflikt „pročistit vzduch“. Ke konfliktům by ale nemělo docházet moc často. To, že k nim dochází v podniku často, míní 18% respondentů. Pokud dochází ke konfliktům často, dochází ke zhoršení mezilidských vztahů, a proto je důležité, aby byl každý konflikt vyřešen rychle a bez zbytečných emocí. V tomto případě si ale myslím, že situace není nikterak alarmující, vzhledem k tomu, že většina dotázaných je názoru, že ke konfliktům dochází pouze zřídka.

Tabulka 11: Konflikty v podniku

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano, docela často	4	18,18%
Zřídka	14	63,64%
Ne, nikdy	2	9,09%

Graf 11 : Konflikty v podniku

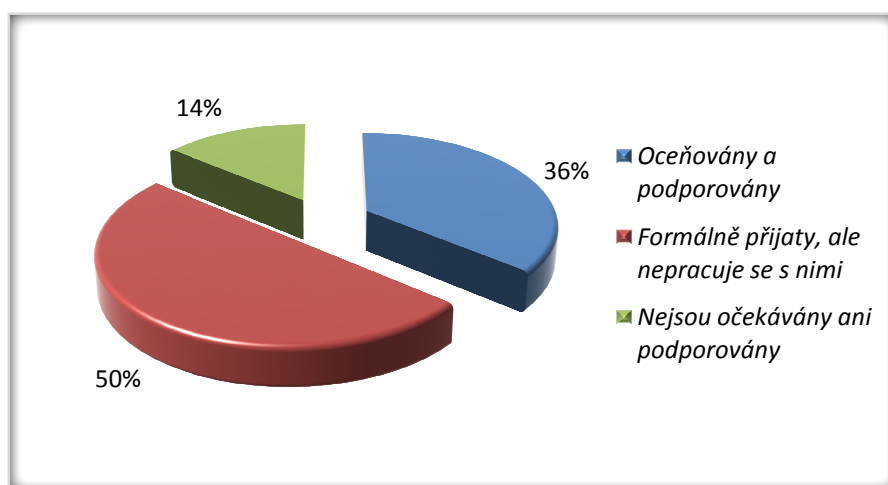


Další 2 otázky v tomto bloku byly směřovány na vztah k novým nápadům, námětům a myšlenkám zaměstnanců (Tabulka 12, Graf 12). Zajímalo mne, jak se k nim ve firmě přistupuje, zda jsou oceňovány a podporovány, nebo jsou formálně přijaty, ale dále se s nimi nepracuje či nejsou vůbec očekávány ani podporovány. Podle 36 % respondentů, je vztah k nápadům a námětům kladný, jsou tedy oceňovány a podporovány. 50% respondentů je toho názoru, že jsou jejich nápady sice formálně přijaty, avšak nadále se s nimi nepracuje a 14% míní, že nejsou očekávány ani podporovány.

Tabulka 12 : Vztah k novým nápadům, námětům a myšlenkám

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Oceňovány a podporovány	8	36,36%
Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	11	50,00%
Nejsou očekávány ani podporovány	3	13,64%

Graf 12 : Vztah k novým nápadům, námětům a myšlenkám

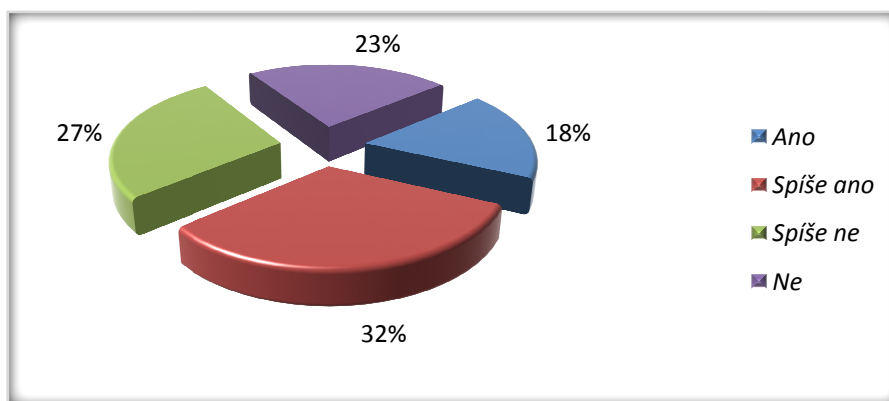


Další věc, která mě zajímala, bylo, zda vůbec zaměstnanci přispívají s vlastními návrhy v zaměstnání (Tabulka 13, Graf 13). Dalo by se říci, že s návrhy přispívají tak „půl na půl“. 50% respondentů uvedlo, že s vlastními návrhy přispívají nebo spíše přispívají a 50% uvedlo možnost „spíše ne“ nebo „ne“. Osobně si myslím, že by měl být každý zaměstnanec povzbuzený k vymýšlení nápadů. Vtažení některých zaměstnanců do řešení problémů by mohlo napomoci tomu, aby se zaměstnanci cítili být aktivní součástí procesů ve firmě.

Tabulka 13 : Vlastní návrhy zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	4	18,18%
Spíše ano	7	31,82%
Spíše ne	6	27,27%
Ne	5	22,73%

Graf 13 : Vlastní návrhy zaměstnanců

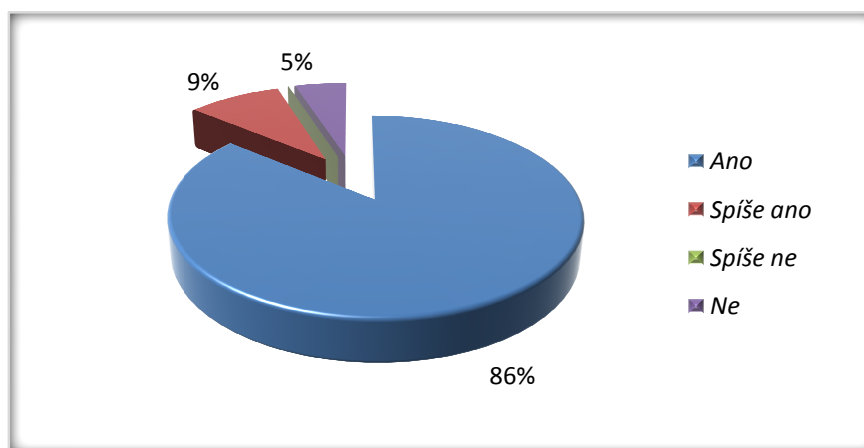


Za pracovní prostředí mohou být označeny podmínky, při kterých probíhá pracovní proces. Tyto podmínky musí respektovat nejen předem stanovené normy, ale i potřeby zaměstnanců. Jedině takové pracovní prostředí vyvolává pocit spokojenosti. Pracovní prostředí zcela jistě přispívá ke zvýšení představitivosti a pracovitosti zaměstnanců. Čím lépe a příjemněji se zaměstnanec na pracovišti cítí, tím lépe se mu pracuje. 95% respondentů je s pracovním prostředím firmy MS KART s.r.o. spokojeno (Tabulka 14, Graf 14). Není divu, protože zaměstnanci mají opravdu pro svou práci vytvořené velmi kvalitní pracovní prostředí. Přesto se najde jedinec (5%), který s pracovním prostředím spokojený není.

Tabulka 14 : Spokojenost s pracovním prostředím

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano	19	86,36%
Spíše ano	2	9,09%
Spíše ne	-	-
Ne	1	4,55%

Graf 14 : Spokojenost s pracovním prostředím



V rámci udržení přátelských pracovních vztahů, se zaměstnanci společností čas od času setkávají na neformálních, mimopracovních setkání. Lidé se v neformálním prostředí snáze uvolní a mohou se vzájemně více poznat, navázat přátelství. To, že se ze zaměstnanců stávají přátelé, napomáhá ke vzájemné toleranci a vstřícnosti na pracovišti. Zaměstnanci společnosti MS KART s.r.o. se setkávají jak v rámci jednotlivých

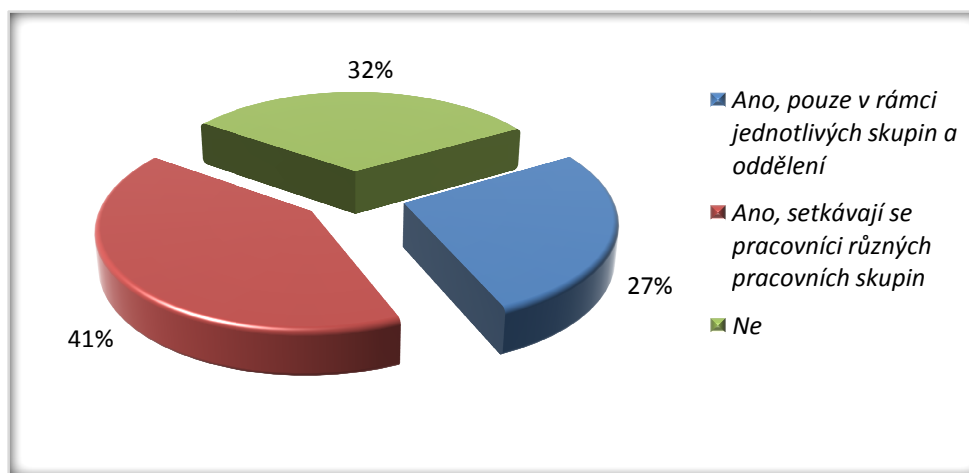
pracovních skupin (Tabulka 15, Graf 15) a oddělení, tak i pracovníci různých pracovních skupin se pravidelně scházejí v místních restauracích či kavárnách. Najdou se ale i tací, kteří se těchto schůzek neúčastní, jedná se o 32 % respondentů.

Ve firmě se pořádají také formální mimopracovní schůzky. Každý rok je pořádán vánoční večírek, slaví se jubilea zaměstnanců a 1x ročně je pro zaměstnance pořádána motokárová akce v okresním městě Písek, které se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci zaměstnanců. Součástí této akce je i zajištění občerstvení.

Tabulka 15 : Neformální mimopracovní setkání

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano, pouze v rámci jednotlivých skupin a oddělení	6	27,27%
Ano, setkávají se pracovníci různých prac.skupin	9	40,91%
Ne	7	31,82%

Graf 15 : Neformální mimopracovní setkání



5.4. Komunikace a informovanost

Na chod, fungování a prosperitu firmy má zásadní vliv komunikace uvnitř organizace. Ve většině firem však její význam bývá podceňován.

Efektivní vnitropodniková komunikace zahrnuje správné informace, které jsou sdělovány prostřednictvím vhodných komunikačních kanálů, ve správný okamžik, na správném místě a se zpětnou vazbou. Úkolem vnitropodnikové komunikace je propojení všech zaměstnanců takovým způsobem, aby vždy ve správný čas dostali kvalitní informace pro výkon práce.

Jak již bylo zmíněno, k tomu, aby zaměstnanci ve firmě správně a efektivně fungovali, potřebují informace. Měli by znát vize firmy, strategii, záměry, dlouhodobé cíle firmy, měli by být informováni o tom, co se ve firmě daří a co ne apod. Čím více informací budou zaměstnanci o firmě mít, tím lépe budou pracovat.

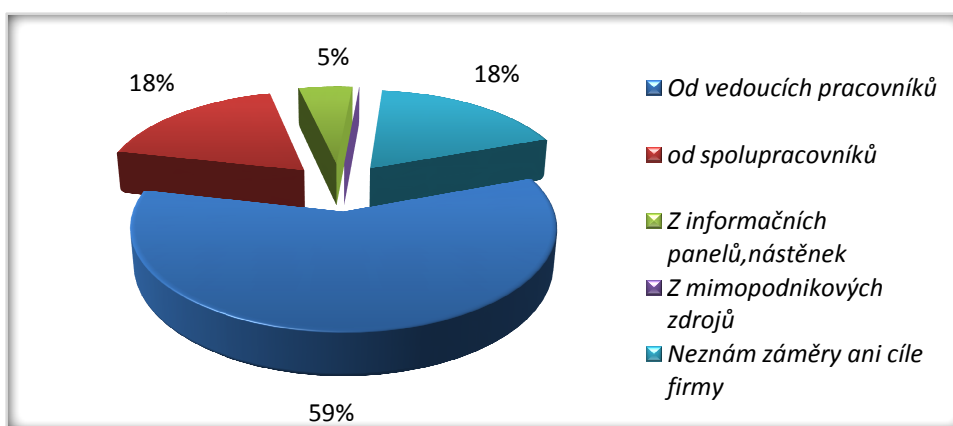
V tomto bloku otázek jsem se zaměřila především na to, jak probíhá komunikace ve firmě, jestli mají zaměstnanci kvalitní informace pro výkon své práce, zda vůbec znají záměry a dlouhodobé cíle firmy a od koho.

59% respondentů zná záměry a dlouhodobé cíle firmy od vedoucích pracovníků (Tabulka 16, Graf 16), 18% od spolupracovníků, 5% respondentů z informačních panelů nebo nástěnek a 18% respondentů záměry ani cíle firmy nezná. Dostatek informací je pro pracovníky velmi důležitý a proto si myslím, že by o záležitostech cílů a záměrů měli být informováni všichni zaměstnanci. Pokud bude mít zaměstnanec informace, dokáže se lépe ztotožnit s problémy firmy a nebude v něm nedostatek informací vyvolávat například pocit přehlížení.

Tabulka 16 : Záměry a dlouhodobé cíle

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Od vedoucích pracovníků	13	59%
Od spolupracovníků	4	18,18%
Z informačních panelů, nástěnek..	1	4,55%
Z mimopodnikových zdrojů	-	-
Neznám záměry ani cíle firmy	4	18,18%

Graf 16 : Záměry a dlouhodobé cíle

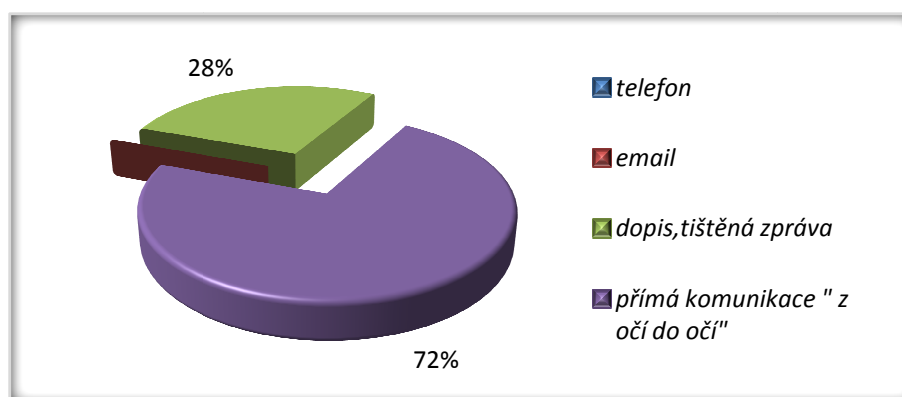


Dále mne zajímalo, jaký komunikační prostředek je ve firmě nejvíce využíván (Tabulka 17, Graf 17). V rámci podniku se směrem k podřízeným nejčastěji využívá komunikace přímá, „z očí do očí“, jak uvedlo 73% respondentů. Pozitivní na přímé komunikaci je okamžitá možnost zpětné vazby. Především zpětná vazba zefektivňuje celý komunikační proces. Mezi hlavní výhody lze zařadit úsporu času, rychlost a účinnost. Ve firmě se dále využívá komunikace písemná a to prostřednictvím dopisu či tištěné zprávy. K výhodám této komunikace patří existence dokladu o realizaci komunikace, lze jí tudíž přiřadit větší oficiální váhu.

Tabulka 17 : Prostředek komunikace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Telefon	-	-
E-mail	-	-
Dopis, tištěná zpráva	6	27,27%
Přímá komunikace „z očí do očí“	16	72,73%

Graf 17 : Prostředek komunikace

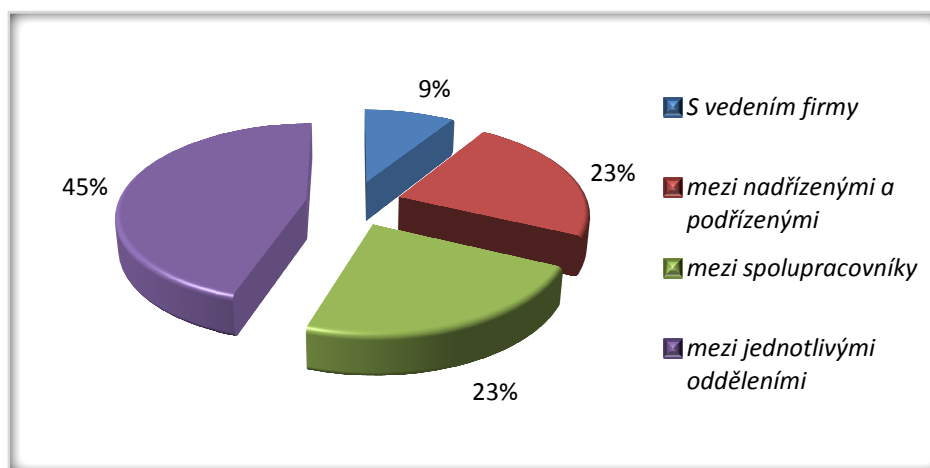


Následující otázkou týkající se problémů v komunikaci ve firmě jsem chtěla zjistit, kde se ve firmě vyskytuje největší problém v komunikaci (Tabulka 18, Graf 18). K tomu, aby firma fungovala tak jak má, je velmi důležité, aby spolu jednotlivé složky podniku navzájem komunikovaly. Samozřejmostí je, že komunikace uvnitř podniku někdy „zaskřípe“ stejně tak jako například v osobním životě. Největší problém v komunikaci vidí respondenti mezi jednotlivými odděleními firmy. 23% respondentů vidí problém v komunikaci jednak mezi spolupracovníky a nadřízenými a podřízenými. Nejméně respondentů (9%) si myslí, že neproblémovější je komunikace s vedením firmy.

Tabulka 18 : Problémy v komunikaci

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Relativní vyjádření</i>
S vedením firmy	2	9,09%
Mezi nadřízenými a podřízenými	5	22,73%
Mezi spolupracovníky	5	22,73%
Mezi jednotlivými odděleními	10	45,45%

Graf 18 : Problémy v komunikaci



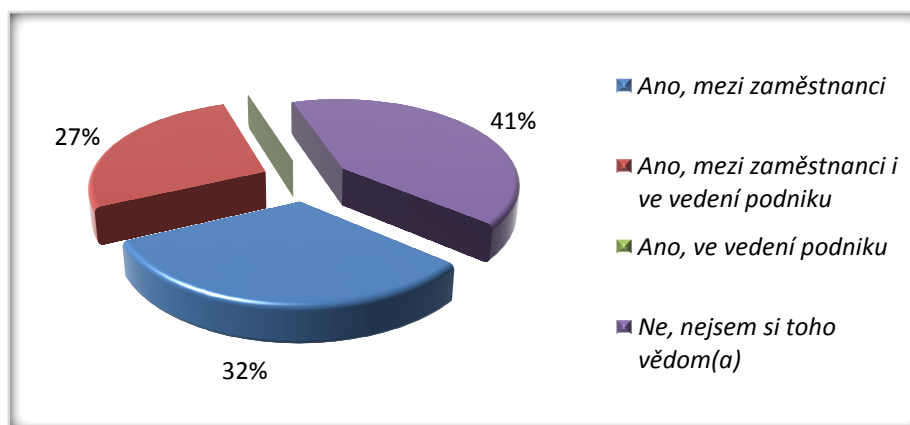
Není snad společnost, kde by nekolovaly dohady a fámy. Jinak tomu není ani ve společnosti MS KART s.r.o., kde fámy kolují hlavně mezi zaměstnanci (Tabulka 19, Graf 19) a to dle názoru 32% dotázaných. Oproti tomu necelých 41 % dotázaných si není vědoma toho, že by nějaké fámy kolovaly. Že fámy kolují mezi zaměstnanci i ve

vedení podniku si myslí 27% dotázaných. Podle mého názoru se nedá nijak zabránit tomu, aby k tomuto jevu ve firmě docházelo. Naopak si myslím, že by se toho mnohdy dalo využít. Je ale také možné, že díky těmto dohadům a fámám může mezi zaměstnanci vznikat napětí, čímž se může snižovat efektivita práce.

Tabulka 19 : Dohady a fámy ve firmě

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano, mezi zaměstnanci	7	31,82%
Ano, mezi zaměstnanci i ve vedení	6	27,27%
Ano, ve vedení podniku	-	-
Ne, nejsem si toho vědom(a)	9	40,91%

Graf 19 : Dohady a fámy ve firmě

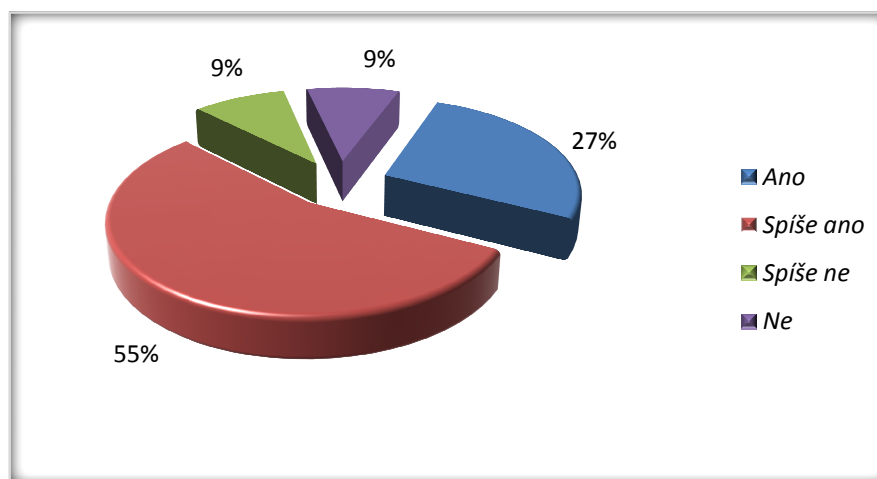


Jak již zde bylo několikrát uvedeno, k tomu, aby zaměstnanci vykonávali práci tak, jak je potřeba, je nutné, aby vždy dostávali jasné instrukce a pokyny od svých nadřízených. Pokud zaměstnanci nevidí důvod, který se skrývá za splněním úkolu, neuvědomí si potřebu vykonat tento úkol přesně a v co nejkratší době. Takový zaměstnanec neinvestuje dostatek času, aby úkol perfektně splnil. 82% dotázaných je spokojeno s instrukcemi, které jsou nutné pro dobrý výkon práce (Tabulka 20, Graf 20). Mezi dotázanými se najdou ale i tací, kteří mají pocit, že se jim dostatečných pokynů a instrukcí nedostává.

Tabulka 20: Instrukce pro dobrý výkon práce

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano	6	27,27%
Spíše ano	12	54,55%
Spíše ne	2	9,09%
Ne	2	9,09%

Graf 20 : Instrukce pro dobrý výkon práce

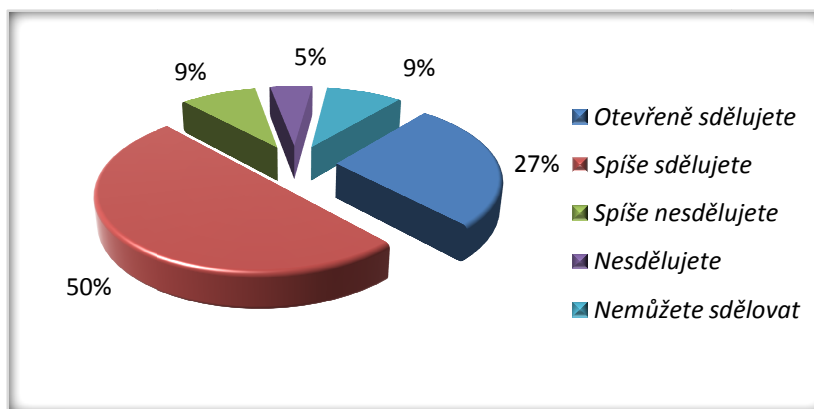


Nastanou situace, kdy se někde vyskytne nějaký problém. Je velmi důležité, aby zaměstnanci sdělovali své názory na tyto problémy (Tabulka 21, Graf 21). Mnozí zaměstnanci si však mnohdy neuvědomují, že i jejich názor či připomínka by mohla pomoci k vyřešení problému či zlepšení situace, která nastala. Z výsledku šetření vyplývá, že většina respondentů (77%) sděluje nebo spíše sděluje své názory na pracovní problémy, 14% respondentů tyto názory nesděluje a 9% má pocit, že své názory sdělovat ani nemůže.

Tabulka 21: Názory na pracovní problémy

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Otevřeně sděluje	6	27,27%
Spíše sděluje	11	50%
Spíše nesděluje	2	9,09%
Nesděluje	1	4,55%
Nemůže sdělovat	2	9,09%

Graf 21 : Názory na pracovní problémy

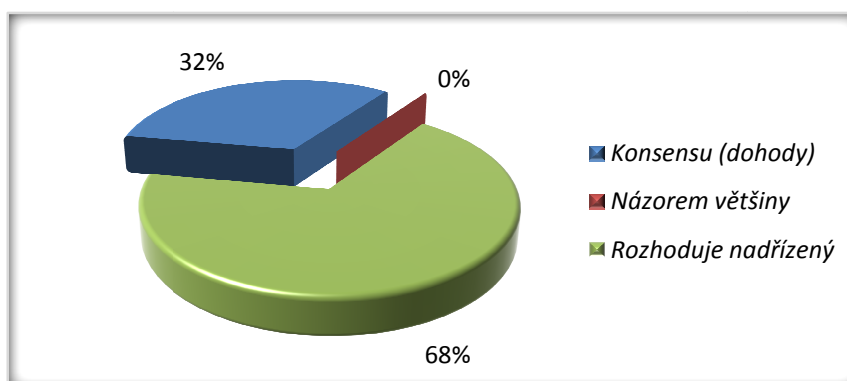


Pokud se na pracovišti vyskytne nějaký problém, je třeba tento problém co nejrychleji vyřešit nebo alespoň stanovit možná řešení jak tento problém co nejdříve odstranit. Výsledky šetření vypovídají o tom, že ve firmě bývá tento problém většinou ponechán na nadřízeném (Tabulka 22, Graf 22), tudíž on sám rozhoduje, jak bude problém vyřešen. Není tomu tak vždy, jsou i situace kdy je pracovní problém vyřešen dohodou.

Tabulka 22: Řešení pracovních problémů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Konsensu (dohodou)	7	31,82%
Názorem většiny	-	-
Rozhoduje nadřízený	15	68,18%

Graf 22: Řešení pracovních problémů



5.5. Motivace

Největším kapitálem každé společnosti jsou její zaměstnanci. Právě zaměstnanci určitým způsobem rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Každý zaměstnanec je jiný, má jiné představy o zaměstnání a důvody proč pracuje. Proto je důležité vědět, co zaměstnanci firmy potřebují.

Tento blok otázek je věnován otázkám motivace, motivace ze strany nadřízeného směrem k podřízeným (Tabulka 23, Graf 23), zda vůbec nějaká v podniku existuje a také jestli je pro zaměstnance systém finančního odměňování motivačním prostředkem k vyššímu pracovnímu výkonu.

Na základě sociologických průzkumů existuje několik motivačních prvků, jež jsou společné pro většinu lidí. Jako jedno z nejdůležitějších a nejhodnotnějších ocenění považují zaměstnanci uznání, pochvalu od někoho, z koho mají respekt, tím nejčastěji bývá nadřízený. Tento motivační prostředek však mnoho vedoucích pracovníků nepoužívá. To, že zaměstnanec odvede kvalitní pracovní výkon, je bráno jako samozřejmost.

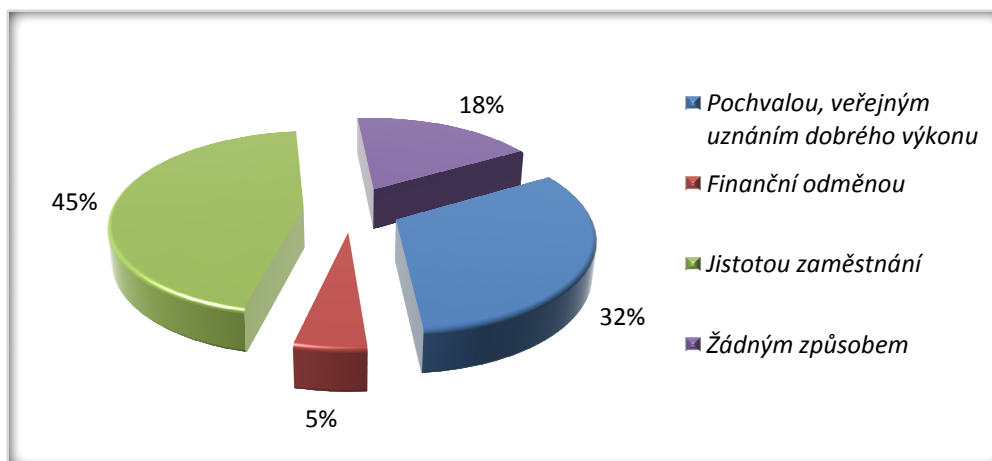
Z šetření vyplynulo, že 32% respondentů je motivováno právě pochvalou a uznáním nadřízeného. Z mého pohledu je tento způsob motivace velmi důležitým. Kdo by rád neslyšel po dobře odvedené práci slova typu „Děkuji za velmi dobře odvedenou práci“ nebo „Výborně, to se Vám podařilo“.

Nejvíce se však zaměstnanci firmy MS KART s.r.o. cítí být motivováni jistotou zaměstnání (45%). Dle mého názoru má na tomto výsledku určitý podíl situace, ve které se právě nacházíme, a sice celosvětová krize. Přesto se najdou i tací, kteří žádnou motivaci ze strany nadřízeného nepocítují (18%).

Tabulka 23 : Motivace ze strany nadřízeného

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Pochvalou, veřejným uznáním	7	31,82%
Finanční odměnou	1	4,55%
Jistotou zaměstnání	10	45,45%
Žádným způsobem	4	18,18%

Graf 23 : Motivace ze strany nadřízeného



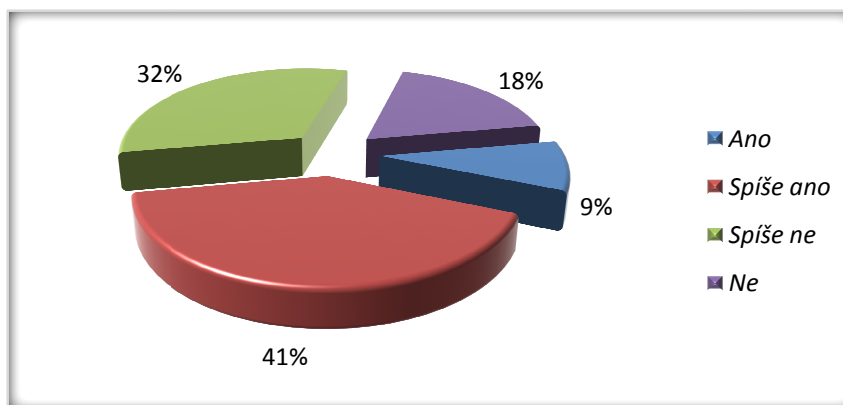
Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci. Ta slouží k zajišťování potřeb pracovníka, jeho společenského postavení a životní úrovně. Motivační účinek mzdy závisí na její celkové velikosti nebo například na jejím vztahu ke mzdě ostatních pracovníků. V dnešní době však narůstá počet lidí, kteří do zaměstnání chodí nejen kvůli penězům, ale také proto, že v práci nalézají smysl života.

V další otázce jsem zjišťovala, zda je pro respondenty systém finančního odměňování určitou motivací k vyšším pracovním výkonům (Tabulka 24, Graf 24). Pro polovinu dotázaných je, nebo spíše je mzda určitou motivací k lepším výkonům a pro druhou polovinu spíše není nebo není vůbec.

Tabulka 24 : Finanční odměňování a motivace k vyšším pracovním výkonům

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Ano	2	9,09%
Spíše ano	9	40,91%
Spíše ne	7	31,82%
Ne	4	18,18%

Graf 24 : Finanční odměňování a motivace k vyšším pracovním výkonům

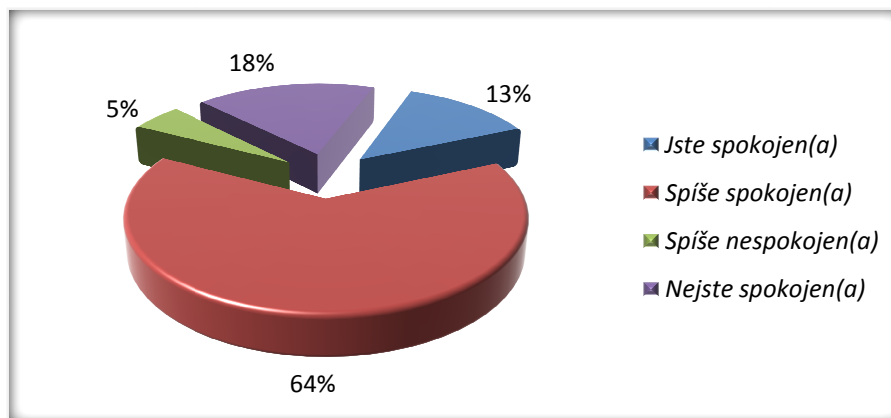


Odměna je tím nejlepším stimulem a nemusí se jednat pouze o odměnu hmotnou. Přesto však hmotná odměna bývá považována za jeden z nejdůležitějších motivů, proč lidé pracují. Hmotná odměna vyjadřuje zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance a slouží k zajištění základních potřeb člověka, životní úrovně a společenského postavení. Chtěla jsem se dozvědět, jak své ohodnocení hodnotí zaměstnanci firmy MS KART s.r.o. (Tabulka 25, Graf 25), konkrétně zda jsou s výší mzdy spokojeni či ne. Z grafu je patrné, že velká část respondentů je s výší mzdy spokojeno nebo spíše spokojeno. Jedná se o 77% dotázaných. Zbýlých 23% respondentů je spíše nespokojeno nebo dokonce není spokojeno vůbec. Celkově bych spokojenost zaměstnanců s výší mzdy ohodnotila spíše kladně. Vzhledem k tomu, že v poslední části dotazníku měl každý respondent možnost uvést, co by chtěl ve firmě zlepšit, našli se pouze tři dotázaní, kteří by chtěli zlepšit finanční ohodnocení.

Tabulka 25 : Spokojenost se mzdou

<i>Alternativa</i>	<i>Absolutní vyjádření</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Spokojen(a)	3	13,64%
Spíše spokojen(a)	14	63,64%
Spíše nespokojen(a)	1	4,54%
Nespokojen(a)	4	18,18%

Graf 25 : Spokojenost se mzdou



5.6. Zaměstnanecké výhody

Pro každou úspěšnou firmu by mělo být stěžejní, přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. Dobře nastavený systém odměňování, doplněný zaměstnaneckými benefity, může zvýšit konkurenceschopnost nejen při získávání zaměstnanců, ale může napomoci i k motivaci pracovníků. Zaměstnanecké benefity se stávají významným prvkem, který může eliminovat negativní projevy chování pracovníků, kterými může být zvýšená absence či nežádoucí odchod pracovní síly z podniku, tedy fluktuace. Ne poněkud jednoduchou otázkou zůstává, jaký motivační prvek by byl vhodný jako odměna a který nakonec zvolit.

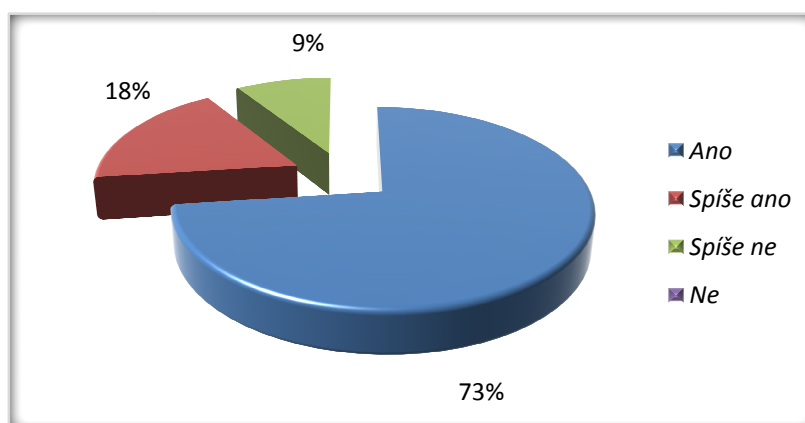
V bloku otázek Zaměstnanecké výhody jsem se pokusila zmapovat situaci ve firmě MS KART s.r.o. A sice, jaký mají zaměstnanci názor na zaměstnanecké výhody, zda je firma poskytuje a pak o jaké konkrétní zaměstnanecké výhody se jedná.

Necelých 73% dotázaných vyjádřilo spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (Tabulka 26, Graf 26). 18% charakterizovalo spíše spokojenost a zbylých 9% dotázaných je spíše nespokojeno s poskytováním zaměstnaneckých výhod.

Tabulka 26 : Poskytování zaměstnaneckých výhod

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	16	72,73%
Spíše ano	4	18,18%
Spíše ne	2	9,09%
Ne	-	-

Graf 26 : Poskytování zaměstnaneckých výhod

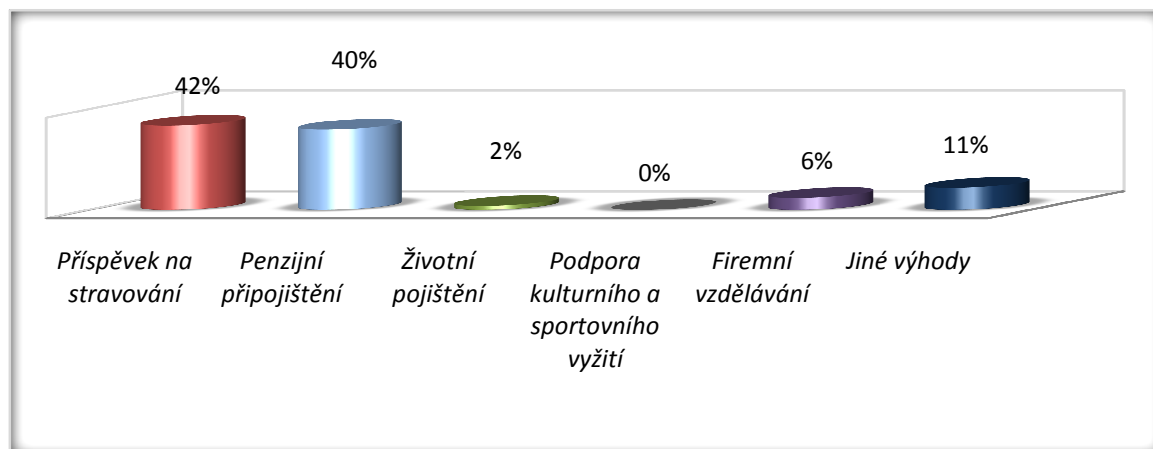


V další otázce jsem se zaměřila na to, jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje (Tabulka 27, Graf 27). Respondenti z poskytovaných zaměstnaneckých výhod nejčastěji uváděli příspěvky na stravování a penzijní připojištění. Na spodních příčkách se pak objevovaly výhody, jako životní pojištění, firemní vzdělávání a jiné. U alternativy „Jiné výhody“ se nejčastěji objevoval příspěvek na dopravu, firemní vůz či telefon. Překvapilo mne, že firma neposkytuje benefity na podporu kulturního a sportovního vyžití a nebo malá četnost co se týče firemního vzdělávání. Tuto absenci je možné přiřadit celosvětovému hospodářskému útlumu, která většinu firem nutí šetřit a první volbou, kde firmy chtějí ušetřit, jsou právě tyto výhody.

Tabulka 27 : Informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách

<i>Alternativa</i>	<i>Procentní vyjádření</i>
Příspěvek na stravování	41,50%
Penzijní připojištění	39,62%
Životní pojištění	1,89%
Podpora kulturního a sportovního vyžití	-
Firemní vzdělávání	5,66%
Jiné výhody	11,32%

Graf 27 : Poskytované zaměstnanecké výhody



5.7. Obavy a strach v zaměstnání

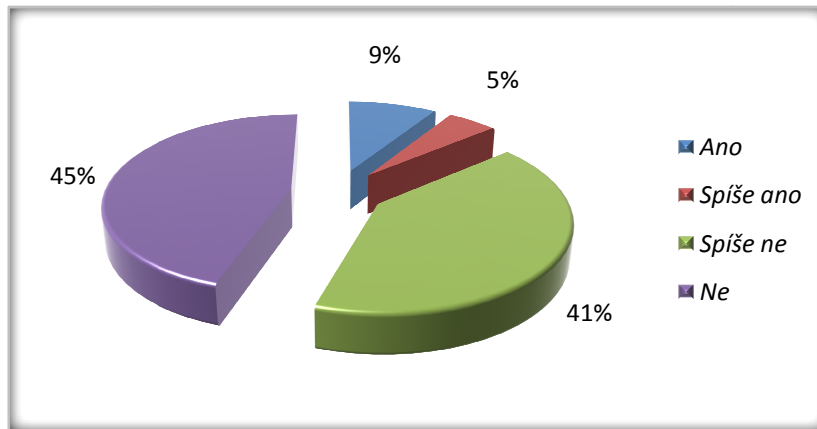
Jelikož důsledky celosvětové finanční krize doléhají i na české podniky, mnohé z nich omezují výrobu a poskytování služeb či dokonce snižují stav zaměstnanců, tedy dochází k propouštění zaměstnanců, především z organizačních důvodů. Zajímalo mne, jak tuto situaci, období celosvětové krize, vnímají zaměstnanci firmy MS KART s.r.o. Mají obavy o ztrátu svého zaměstnání nebo zánik firmy? (Tabulka 28, Graf 28)

Značná část respondentů možnou hrozbu zániku společnosti nebo ztráty zaměstnání nepocítuje. Ne všichni však jsou klidní a bez obav těchto možných hrozeb. 5% dotázaných zvolilo odpověď na tuto otázku „spíše ano“ a 9% odpověď „ano“. Pokud mají tito dotázaní obavy ze zániku firmy, bylo by vhodné, aby je vedení firmy informovalo o situaci v podniku. Tím by u těchto zaměstnanců mohlo dojít k eliminování určitých obav, které pocítují.

Tabulka 28 : Obavy ze zániku společnosti a ztráty zaměstnání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	2	9,09%
Spíše ano	1	4,55%
Spíše ne	9	40,91%
Ne	10	45,45%

Graf 28: Obavy ze zániku společnosti a ztráty zaměstnání



6. Výsledky šetření a návrhy změn

Výsledky šetření

V této kapitole bych se pokusila definovat podnikovou kulturu firmy MS KART s.r.o., její prvky a souvislosti, pokusit se objasnit jakého typu je daná kultura a shrnout výsledky předchozí kapitoly, tedy dotazníkového šetření.

Podniková kultura firmy MS KART s.r.o. se dle mého názoru, z typologií formulovaných ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, přibližuje *kultuře tvrdé práce* (důraz kladen na aktivitu a iniciativu, důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby) a *procesní kultuře* (technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily). Určit o jaký typ kultury se jednoznačně jedná, podle mého názoru nelze, a proto se přikláním ke kombinaci těchto dvou kultur.

Dotazníkového šetření se z celkového počtu 25 zaměstnanců zúčastnilo 22 zaměstnanců. Jeden zaměstnanec byl v době dotazníkového šetření v pracovní neschopnosti a dvě zaměstnankyně na mateřské dovolené. Vedení firmy vychází svým zaměstnancům v tomto směru vstřícně a umožňuje jim vykonávat svou práci z domova i v době mateřské dovolené.

Firma MS KART s.r.o. je výrobní závod. Vzhledem k povaze a technickému zaměření výroby není překvapením, že je ve firmě zaměstnáno více mužů (17), kteří pracují především ve výrobě. Ženy (5) jsou zaměstnány v technicko-hospodářském úseku. Nejvyšší dosažené vzdělání převažuje mezi zaměstnanci odborné vyučení a středoškolské s maturitou. Zde se naskýtá prostor k dalšímu možnému vzdělávání zaměstnanců.

Pro image firmy je velmi důležitá identifikace zaměstnanců s firmou. Pod tímto pojmem se rozumí ztotožnění se zaměstnanců s podnikem, ve kterém pracují. Výsledky šetření týkající se právě identifikace zaměstnanců s podnikem, dopadly dle mého názoru velmi uspokojivě. Přes 68% dotázaných je hrdo na to, že mohou pracovat právě ve firmě MS

KART s.r.o. 27% respondentům je jedno kde pracují, což je výsledek, který sice nelze považovat za velmi pozitivní, ale ani negativní. Lze tedy konstatovat, že naprostá většina zaměstnanců je hrda na to, kde pracují a jak vyplynulo z průzkumu, především díky dobře vykonané práci a týmu, jehož jsou součástí. Hlavním důvodem, proč zaměstnanci firmy setrvávají v současném zaměstnání, nejsou jen dobré platové podmínky, jak by se dalo předpokládat, ale je jím zajímavost práce, kterou zde vykonávají. Zdá se, že zaměstnanci ve firmě pouze „nepracují“, ale také pro ni „žijí“.

Je samozřejmé, že na pracovišti nemohou být všichni přátelé, ale dodržování určitých pravidel a respektování základních pravidel slušného chování, by mělo platit pro každého zaměstnance. Toho, že na pracovišti nemusí být všichni pouze přátelé, je příkladem i firma MS KART s.r.o. Po zmapování situace pracovních vztahů a atmosféry na pracovišti se ukázalo, že ve firmě panují přátelské vztahy mezi velkou většinou (86%), pouze pracovní vztahy udržuje poměrně malá část z respondentů (9%) a jak jsem předpokládala, jeden z respondentů charakterizoval pracovní vztahy za nevraživé. Kromě vztahů mezi spolupracovníky mne zajímalo, jaké jsou vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným. Ve firmě panuje velmi přátelská atmosféra, tudíž mne nepřekvapilo, že 95% respondentů označilo vztahy s nadřízeným jako kladné, což je dobrým ukazatelem podnikové kultury. Překvapující bylo zjištění, že opět jeden z respondentů ohodnotil vztah s nadřízeným negativně.

Vztahy mezi zaměstnanci významně ovlivňují atmosféru panující na pracovišti. Poměrně velká část respondentů ohodnotila atmosféru jako týmovou, tedy založenou na spolupráci. Vzhledem k existenci vlastního vývojového oddělení firmy, je zapotřebí kreativity. Za tvůrčí atmosféru, zaměřenou na kreativitu je považována 14% respondentů. Vzhledem k předchozím výsledkům pracovních vztahů mezi spolupracovníky a nadřízeným se dá očekávat, že se najde někdo, kdo ohodnotí atmosféru na pracovišti za negativní. A sice 9% respondentů označilo atmosféru za konkurenční a pasivní s nezájmem o kolegy.

Předpokládala jsem, že ve firmě čas od času vznikne nějaký konflikt, stejně jako se tak jistě stává i na nejlepších pracovištích. Výsledky šetření ukázaly, že ke konfliktům ve firmě dochází jen velmi zřídka.

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

Firma MS KART s.r.o. se pohybuje ve světové špičce ve výrobě motokárových podvozků, vývoj v tomto oboru jde neustále kupředu a proto je nutné sledovat nové trendy, chování konkurence a také neustále vymýšlet další vylepšování produktů. Proto jsem se zaměřila na zaměstnance, zda přispívají svými návrhy a jak je přistupováno k novým nápadům a námětům. Polovina respondentů uvedla, že svými návrhy přispívá a zbylá polovina naopak aktivitu ohledně svých návrhů vyvrátila. To, že zaměstnanci nechtějí své návrhy sdělovat je možné na základě zjištění, které vyplynulo z šetření. Polovina z dotázaných je toho názoru, že nápady či náměty ze strany zaměstnanců jsou sice formálně přijaty, ale dále se s nimi neparcuje. 14% z nich si dokonce myslí, že nejsou očekávány ani podporovány. Někteří (36%) naopak uvedli, že jsou oceňovány a podporovány.

Pracovní prostředí zcela jistě přispívá ke zvýšení představitosti a pracovitosti zaměstnanců. Čím lépe a příjemněji se zaměstnanec na pracovišti cítí, tím lépe se mu pracuje. 95% zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojeno. Tento výsledek se dal předpokládat. Pro majitele firmy, pana Šimáka, totiž bylo a stále je stěžejní, aby jeho zaměstnanci měli vždy vytvořené velmi kvalitní pracovní prostředí. I přesto se našel respondent, který s pracovním prostředím vyjádřil nespokojenost.

K tomu, aby zaměstnanci ve firmě správně a efektivně fungovali, potřebují informace. Měli by znát vize firmy, strategie, záměry firmy a dlouhodobé cíle. Čím víc informací

budou zaměstnanci mít, tím lépe budou pracovat. Záměry a dlouhodobé cíle firmy MS KART s.r.o. zná 82% dotázaných od vedoucích pracovníků, spolupracovníků či z informačních panelů a nástěnek. Záměry a cíle nezná 18% dotázaných, jak uvedli. Jedná se především o zaměstnance dělnické profese.

K podání kvalitního pracovního výkonu, jak již bylo výše uvedeno, je zapotřebí, aby zaměstnanci od svých nadřízených dostávali jasné instrukce a pokyny. 82% dotázaných je „spokojeno“ nebo „spíše spokojeno“ s pokyny nutnými pro dobrý výkon práce. Mezi dotázanými se ale najdou i tací, kteří mají pocit, že se jim dostatečných pokynů a instrukcí nedostává (18%).

Interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury (VYMĚTAL, 2008). Ke správnému fungování firmy, je nutné, aby spolu jednotlivé složky podniku navzájem komunikovaly. Dotázaní spatřují největší problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními (45%). Shodně pak mezi nadřízenými a podřízenými a mezi spolupracovníky (10%). Nejvíce využívaným prostředkem, který je ve firmě užíván ke komunikaci, je přímá komunikace a dopis nebo tištěná zpráva.

Důležitost sdělování názorů zaměstnanců na pracovní problémy je mnohdy přehlížena a proto mne zajímalo, jak je k této problematice přistupováno ve firmě MS KART s.r.o. 77% dotázaných své názory sděluje nebo spíše sděluje. 13% nesděluje a 9 % uvedlo, že své názory sdělovat nemůže. Když se nějaký problém vyskytne, jeho řešení bývá většinou (68%) ponecháno nadřízenému, jak ukazují výsledky šetření. V některých případech (32%) je problém vyřešen dohodou.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytyčenému cíli (PROVAZNÍK, 1992). Proto je důležité vědět, co zaměstnanci potřebují, co je motivuje, aby podávali kvalitní pracovní výkon. Správný přístup k motivaci tak přináší profit nejen podniku, ale i zaměstnancům. Nejčastějším způsobem motivace ze strany nadřízeného uváděli respondenti jistotu zaměstnání, pochvalu nebo veřejné uznání. Také jsem zjišťovala, zda zaměstnance motivuje systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům. Polovina dotázaných označila

finanční odměňování za motivaci k lepším výkonům, druhá polovina naopak. Spokojenost s vyšší mzdy vyjádřilo 77 % dotázaných.

S motivací souvisí i poskytování zaměstnaneckých výhod. Spokojenost či částečnou spokojenost s jejich poskytováním uvedlo 91% dotázaných. K benefitům, jež firma poskytuje nejčastěji, patří příspěvek na stravování a penzijní připojištění.

Jelikož důsledky celosvětové krize doléhají i na české podniky, zajímalo mne, jestli zaměstnanci pociťují obavy ze zániku společnosti či možné ztráty zaměstnání. Poměrně značná část dotázaných žádné obavy ze zániku společnosti a ztráty zaměstnání nepociťuje.

Na základě výše uvedených výsledků šetření, se podniková kultura jeví jako poměrně silná. Ne příliš kladné výsledky, které vplynuly z průzkumu, jako jsou nepřátelské vztahy s pracovníky a nadřízenými, nespokojenost s pracovním prostředím, pasivní atmosféra na pracovišti, nelze označit jako problém a to především proto, že se jedná pouze o jednoho- dva zaměstnance, kteří snad ve všech oblastech vyjádřili nespokojenost. V tomto případě lze doporučit pouze personální změny.

Návrhy změn

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci bych navrhovala některé oblasti, na které by se vedení firmy mělo zaměřit i přesto, že lze podnikovou kulturu firmy MS KART s.r.o., označit za poměrně silnou.

- Pouze 18% dotázaných uvedlo neznalost záměrů a cílů firmy, jednalo se především o respondenty dělnické profese. Přesto doporučuji *zvýšení informovanosti o dění v podniku u zaměstnanců dělnické profese.*
- *Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a to hlavně mezi odděleními výroby.*
- *Připomínat zaměstnancům pozitivní přístup k jejich návrhům, nápadům a myšlenkám, které by mohly být velmi prospěšné.*

- **Podporovat osobní rozvoj zaměstnanců.** Navrhovala bych pokusit se zaměstnancům zadávat zajímavé nebo náročnější úkoly a sledovat jak na tato zadání reagují. V případě zájmu, poskytovat vzdělávání, jazykové kurzy atd.
- Navzdory velmi přátelským vztahům mezi zaměstnanci a vedením, přátelskou atmosférou, která vládne na pracovišti, bych doporučila **teambuilding**. Jednak pro vytvoření hlubších přátelských vztahů a upevňování vazeb mezi zaměstnanci, ale také pro upevnění sounáležitosti jednotlivců s týmem.

Věřím, že by tyto návrhy pomohly ještě více posilnit podnikovou kulturu v podniku, protože právě podniková kultura je v dnešní době jedním z klíčových faktorů prosperity podniku a na její síle závisí i úspěch podniku.

7. Závěr

Cílem této práce bylo shrnout aktuální informace týkající se podnikové kultury a zároveň získané informace vhodně využít při diagnostice podnikové kultury v daném podniku, kterým je společnost MS KART s.r.o., a následně se pokusit o navržení změn této podnikové kultury.

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

Ve výzkumu jsem se zaměřila na oblasti podnikové kultury, které mají značnou vypovídací hodnotu. Jednalo se o identifikaci zaměstnanců s podnikem, vztahy na pracovišti a pracovní atmosféra v podniku, komunikace a informovanost, motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a obavy a strach v zaměstnání.

Při určování, o jaký typ kultury, z typologií formulovaných ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, se daná kultura firmy přibližuje, jsem se přiklonila ke kultuře procesní a kultuře tvrdé práce.

Z šetření dále vyplynulo, že podniková kultura firmy MS KART s.r.o. je poměrně silná. I přesto jsem se pokusila přiblížit oblasti, ve kterých by dle mého názoru mohlo dojít k posílení podnikové kultury firmy MS KART s.r.o. Jednalo se například o posílení informovanosti o dění v podniku u zaměstnanců dělnické profese, i přesto, že výsledky z šetření nevykazovaly výraznou absenci této informovanosti.

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

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

8. Summary

The goal of this final thesis is to develop a methodology to diagnose the corporate culture and to verify it in a selected company in order to propose a management program to change the corporate culture.

The object of this research is MS KART s.r.o. company. 22 respondents were examined. 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. To understand the corporate culture I have used the questionnaire research. The questionnaire was composed out of 28 questions. Each question is processed into a chart followed by results.

On the basis of the results of research, the corporate culture seems to be relatively intense. Nevertheless, I would recommend to intensify acquaintance of workers about current events of the firm, to improve communication between production departments, to remind employees the positive approach of company to their suggestions, ideas, thoughts and to maintain personal development of employees.

Řízení lidských zdrojů – Podniková kultura – Dotazníkové šetření

9. Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M.: *Jak být lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858665-66-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
4. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
5. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
7. NOVÝ, I. *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-71692-60-3
8. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X
9. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 281 s. ISBN 80-7079-290-6
10. SCHEIN, E. H. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0
11. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
12. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
13. MS KART, s.r.o. *Organizační struktura společnosti*
14. MS KART, s.r.o. *Produkty*. [online]. [citováno 14. dubna 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.mskart.cz>>
15. MS KART, s.r.o. *Firma*. [online]. [citováno 14. dubna 2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.mskart.cz>>

10. Přílohy

- 1) Vzor dotazníku
- 2) Organizační struktura firmy MS KART s.r.o.

Příloha 1

DOTAZNÍK PODNIKOVÁ KULTURA

Vážený respondente,
tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na podnikovou kulturu ve Vaší společnosti. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

Instrukce k vyplnění

Dotazník je tvořen 29 otázkami. Odpovídejte vždy zatržením vhodné alternativy, popřípadě alternativ u otázek, kde je nabídnuta možnost zvolit více odpovědí nebo odpověď vypište na vyznačené místo. U poslední otázky máte možnost anonymně uvést, co by se ve Vaší firmě dalo zlepšit.

1. Pohlaví

- a) muž b) žena

2. Nejvyšší dosažené vzdělání

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

3. Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

- a) méně než 1 rok
b) 1 – 2 roky
c) 3 – 4 roky
d) 5 – 7 let
e) 8 – 10 let
f) více než 10 let

4. Jakou pozici z hlediska pravomocí zastáváte v podniku?

(Pokud by nevyhovovala ani jedna z uvedených možností, doplňte Vaše pracovní zařazení k poslední z možností)

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

5. Záměry a dlouhodobé cíle Vaší firmy znáte :

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

f) neznám záměry ani cíle firmy

6. Co pro Vás znamená práce pro Vaši společnost ?

(lze vybrat více možností odpovědí)

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

7. Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

(lze vybrat více možností odpovědí)

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

8. Jaký je Váš vztah k zaměstnání u formy MS KART s.r.o.?

- a) jsem hrdý(á) na to kde pracuji
- b) raději se nezmiňuji
- c) je mi to jedno

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

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

10. Největší problém v komunikaci vidíte :

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

11. S Vaším nadřízeným si:

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

12. Dostáváte vždy jasné instrukce a pokyny pro dobrý výkon své práce od svých nadřízených?

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

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

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

- 14. Pracovní problémy jsou ve Vaší společnosti většinou řešeny formou :**
- konsensu (dohody)
 - názorem většiny
 - rozhoduje nadřízený
 - jiným způsobem.....
- 15. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti :**
- oceňovány a podporovány
 - formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
 - nejsou očekávány ani podporovány
- 16. Jaké máte vztahy s Vašimi spolupracovníky?**
- přátelské
 - pouze pracovní
 - nevraživé
- 17. Pracovní atmosféru ve společnosti byste označil(a) za :**
- tvůrčí – zaměřena na kreativitu
 - týmovou – spolupracující
 - konkurenční - soupeřivou
 - pasivní – nezájem o společnost, kolegy
- 18. Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vašem podniku? (vzhled pracoviště, vytápění, ventilace , atd.)**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne, důvod.....
- 19. Koluji ve firmě dohady a fámy?**
- ano, mezi zaměstnanci
 - ano, mezi zaměstnanci i ve vedení podniku
 - ano, ve vedení podniku
 - ne, nejsem si toho vědom(a)
- 20. Dochází ve Vašem podniku ke konfliktům?**
- ano, docela často
 - zřídka
 - ne, nikdy
- 21. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti? (restaurace, kino...)**
- ano, pouze v rámci jednotlivých skupin a oddělení
 - ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin
 - ne
- 22. Co se týče Vašeho platu :**
- jste spokojen(a)
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - nejste spokojen(a)
- 23. Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům ?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne

24. Přispíváte v zaměstnání vlastními návrhy?

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

25. Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?

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

26. Poskytuje Vaše firma zaměstnanecké výhody?

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

27. Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma

(lze vybrat více možností odpovědí)

- a) příspěvek na stravování
- b) penzijní připojištění
- c) životní pojištění
- d) podpora kulturního a sportovního vyžití
- e) firemní vzdělávání
- f) jiné výhody (Jaké?)

28. Máte obavy ze zániku Vaší společnosti?

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

29. Je něco, co by se ve Vaší firmě mělo zlepšit?

Velice Vám děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.

Bártová Hana, studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

Příloha 2

