

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Organizační chování a podniková kultura

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Radka Malá

České Budějovice

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka MALÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Organizační chování a podniková kultura**

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

Cíl práce:

Cílem práce je provést zhodnocení organizačního chování a podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

Metodický postup:

1. na základě studia literárních pramenů zaměřených na problematiku podnikové kultury a organizačního chování navrhnout postup hodnocení jejich úrovně
2. hodnocení a popis organizačního chování a podnikové kultury
3. návrh případných změn

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybraného podniku. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy

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

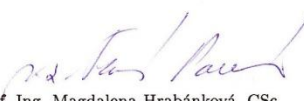
Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 559 s. ISBN 80-7261-064-3
BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9
CEJTHAMR V., DĚDINA J. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
HALBERŠTÁT, L. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2005. 131 s. ISBN 80-86723-11-9
NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4
NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


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

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Organizační chování a podniková kultura“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

V Pardubicích 28. dubna 2009

.....
Bc. Radka Malá

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

V Pardubicích 28. dubna 2009

.....

Bc. Radka Malá

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, všestrannou pomoc, vstřícnost a inspirativní připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále patří můj dík Bc. Evě Židův, která nemalou měrou přispěla ke zdárnému zpracování mého úkolu. V neposlední řadě děkuji i Mgr. Radku Volejníkovi za cenné připomínky a rady, a rodičům za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1 Podniková kultura.....	3
2.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura.....	3
2.2 Typologie podnikové kultury	7
2.3 Prvky podnikové kultury	12
2.4 Síla podnikové kultury	13
2.5 Změna podnikové kultury.....	17
2.5.1 Nástroje změny podnikové kultury	19
2.6 Organizační chování	21
2.6.1 Vymezení pojmu organizační chování.....	21
2.6.2 Organizační rozvoj	24
2.6.3 Intervence používané v organizačním chování	25
2.6.4 Organizační změna.....	26
3. METODIKA.....	27
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	29
4.1 Základní personální údaje.....	30
4.2 Organizační struktura	33
4.3 Povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovně-právního vztahu.....	34
4.4 Benefity poskytované zaměstnancům	35
5. VLASTNÍ PRÁCE	38
5. 1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	38

5.2 Údaje o respondentech	39
5.3 Záměry a cíle organizace.....	40
5.4 Spokojenost a postoj k práci.....	44
5.5 Atmosféra a vztahy na pracovišti	48
5.6 Vzdělávání.....	56
5.7 Motivace.....	59
5.8 Informovanost zaměstnanců a komunikace.....	61
5.9 Zaměstnanecké výhody	68
5.10 Tradice a rituály organizace	73
5.11 Výsledky empirického šetření	75
5.12 Konkrétní návrhy.....	82
6. ZÁVĚR	83
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	86
7.1 Seznam schémat, tabulek a grafů	89
7.2 Seznam příloh.....	90
8. ANOTACE	91
9. PŘÍLOHY.....	92

1. ÚVOD

Podniková kultura ovlivňuje základní složky úspěchu, poslání a strategie podniku, zlepšování jeho organizační efektivity a management změn. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, ale efektivní nástroj k vedení svých pracovníků. Nepsaný systém hodnot, norem a zvyklostí zakotvených v tradici firmy, v očekávaných způsobech chování a v zaběhnutých formách vzájemných vztahů mezi lidmi, často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální řády a pokyny.

Vymezit pojem podniková kultura¹ není jednoznačně možné, protože význam podnikové kultury je definován naprosto rozdílně. V současné době existuje několik desítek definic tohoto pojmu. Společnou ale mají tu filozofii, že označují podnikovou kulturu jako souhrn podnikových cílů, hodnotových představ, pravidel, symbolů, myšlenek, norem, podnikových hrdinů, postojů, zvyků, tradic, rituálů a vzorů, které mají vliv na jednání a chování nejen zaměstnanců na pracovních místech, ale také na zákazníky a celé okolí podniku. Hovoříme tedy o tom, že každý podnik má svou kulturu, která vzniká převážně spontánně, ale může být i vedením firmy cílevědomě usměrňována na takovou kulturu, která pomáhá naplňovat strategii podniku a dosáhnout tak stanovených cílů. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, mění a zaniká v konkrétním čase vlivem změn vnitřního, ale i vnějšího prostředí podniku.

Snaha pochopit chování kolegů, nadřízených, podřízených či obchodních partnerů, reagovat a případně ho i ovlivňovat, úzce souvisí s úspěšností manažerů i ostatních pracovníků v organizacích. Tomu pomáhá věda nazývaná organizační chování, která se zabývá chováním lidí v organizacích. Vznikla v 70. letech minulého století na základě požadavků praxe a rychle se rozšířila do podvědomí manažerů. Záhy se stala jednou ze základních disciplín manažerské výchovy.

¹ V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy, které se týkají kulturních aspektů organizací: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. V tomto textu jsou tyto pojmy používány jako synonymum. Rovněž pojmy podnik, firma a organizace jsou použity bez podrobnějšího rozlišení.

Organizační chování je multidisciplinárním oborem, protože využívá principy, modely, teorie a metody i jiných disciplín. Snaží se vysvětlovat komplexněji výchozí vědní obory a nezabývá se jejich předmětem v celém rozsahu. Je zde také nutné počítat s omezenou platností teorie a s nemožností předvídat přesně lidské chování v podmínkách neustále se měnícího prostředí i vyvíjejících se účastníků procesů.

Hlavním cílem diplomové práce je provést zhodnocení stávající úrovně organizačního chování a podnikové kultury konkrétní organizace pomocí dotazníku. Dílčími cíli pak budou nalezení případných nedostatků (na základě získaných údajů) a návrh možných opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura

Většina autorů se shoduje v tom, že kultura vyjadřuje existenci určitých, historicky vzniklých a pro určitou sociální skupinu charakteristických znaků, tj. způsobů myšlení, hodnotových vzorců, symbolů, norem chování apod.

Každý podnik je určitou sociální skupinou. Lidé pracující v podniku formují specifickou podnikovou kulturu. Vytvářejí si vlastní originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání, což zpětně ovlivňuje jednání lidí nejen v podniku mezi sebou navzájem, ale i navenek vůči jeho vnějšímu okolí.

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho odpovědí na otázku, co vlastně pojem podniková kultura zahrnuje, a tudíž i několik desítek definic a interpretací. Stejně tak existuje i mnoho přístupů ke studiu podnikové kultury. V následujícím textu je uveden přehled definic některých autorů, kteří se problematikou podnikové kultury zabývají.

- „Podnikovou kulturu je třeba chápat jako soubor podnikových tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem, projevující se v určitých, pro organizaci charakteristických, formách chování jejich zaměstnanců“ (Urban, J., 2003).
- „Podniková kultura - je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Deal, T. B., Kennedy, A. A., dle Bedrnové E., 2004).
- „Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku“ (Heinen, E., dle Bedrnové E., 2004).

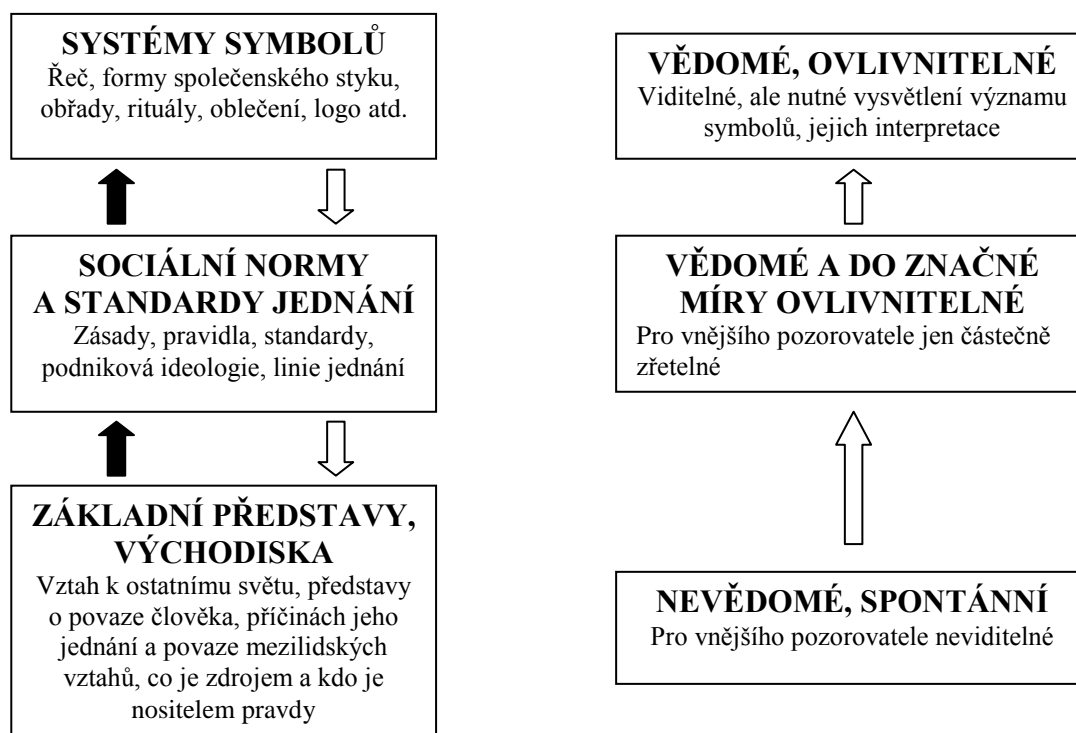
- „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, P., Hentze J., dle Bedrnové E., 2004).
- „Podniková kultura je často chápána především jako soubor vnějších projevů firmy - způsobů, jak se firma chová ke svým zákazníkům, obchodním partnerům či společenskému okolí. Podniková kultura je účinným nástrojem řízení osob v organizaci, jehož význam narůstá v souvislosti s postupující konsolidací a stabilizací firemního managementu“ (Halberštát, L., 2005).
- „Podniková kultura je měkký, holistický pojem, o němž se však předpokládá, že má tvrdé důsledky“ (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2006).
- „Podniková kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i navenek“ (Nový, I., Surynek, A., 2006).
- „Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných“ (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993).
- „Podniková kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“ (Bělohlávek, F., 1996).
- „Podniková kultura = základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů

a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, D. R., dle Lukášové R., 2004).

- „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., dle Bedrnové E.).

Definice tohoto teoretika v oblasti podnikové kultury je nejvíce používána. K přehlednějšímu vyjádření Scheineho definice je použito následující schéma:

Schéma 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2004

Přes rozdílné přístupy k chápání podnikové kultury lze vymezit určité charakteristické znaky, jimiž se podniková kultura vyznačuje, a které je třeba vědět pro lepší pochopení a proniknutí do její podstaty. Charakteristika podnikové kultury podle Tureckiové M.:

- má nadindividuální charakter – je skupinovým fenoménem a je vždy do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována,
- odráží dispozice (osobnostní předpoklady), myšlení a chování zaměstnanců, a proto je třeba při jejím vytváření, rozvíjení (řízení) a změně zohledňovat strukturu osobnosti pracovníků firmy, tzn. jejich schopnosti, motivy (zejména potřeby), charakter (hodnotovou orientaci) a temperament,
- působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje,
- je sdílná, nelze ji dohodnout, nařídit, ani vyjednat,
- je produktem minulosti, respektive propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností, a jako taková může být omezujícím faktorem budoucích procesů ve firmě a jejího rozvoje,
- je extrémně setrvačná; existuje-li ve firmě dlouho, je považována za samozřejmou a danou, bez možnosti a ochoty na ni působit a měnit ji,
- je poznatelná, do určité míry ji lze také změřit,
- je strukturovaná a vyznačuje se určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze zařadit k určitému typu podnikové kultury,
- má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se, případně se proměňuje a zaniká v určitém místě a čase a to vše v závislosti na souhrnu vlivů různého typu, které se uplatňují také v interakci mezi firmou a jejím okolím.

V této kapitole jsem vymezila přístupy předních odborníků. Hovoříme-li o podnikové kultuře, můžeme mluvit o souboru základních předpokladů, představ a hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci jedné organizace, jež se projevují v myšlení, cítění a chování všech členů s cílem vytvořit si předpoklady pro další rozvoj.

2.2 Typologie podnikové kultury

Podniková kultura odráží život jednotlivé organizace, a proto není jednoduché ji klasifikovat. Základní rysy podnikové kultury formují zakladatelé firmy, kteří do ní vnášejí své postoje a realizují v ní své hodnoty. Vedle nich se na formování kultury podílejí také členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti, představy, názory a vlastní ideály. I přes tuto diferenciaci existují některé typologie, které byly sestaveny na základě dlouhodobých empirických výzkumů. Přestože níže uváděné příklady jsou velmi zjednodušené, představují základní typy podnikových kultur, které můžeme s určitými obměnami nalézt v každé organizaci.

Každá typologie představuje určitý ideální model. Odborná literatura považuje za nejužitečnější typologii tu, kterou zpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy. Autoři vymezují jednotlivé typy podnikových kultur podle ochoty nést riziko a podle dynamiky trhu (Nový, I., 1993). Tuto typologii rovněž uvádějí Lukášová, R. a kol., (2004) a Bělohlávek, F., (1996), kteří typy podnikových kultur popsali jiným způsobem. Schéma 2 zobrazuje čtyři typy kultury, které jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu, a to mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

Schéma 2: Typologie podnikové kultury

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní kultura“	kultura „sázky na budoucnost“
		Malá	Velká
MÍRA RIZIKA			

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Organizační kultura*, 2004

- **Kultura „drsných hochů“ (kultura „všechno nebo nic“)**

Podnik je světem individualistů a hvězd, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko za předpokladu rychlé zpětné vazby. Komunikace je nekonvenční, řeč se vyznačuje velkým množstvím cizích nebo přejatých slov, zejména angličtiny. Osobní starosti a svěřování jsou nepřipustné. Úspěch určuje vše - autoritu, moc, příjmy, popularitu. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, ale také jsou na ně kladeny stejně tvrdé nároky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno. (Kosmetika, reklama, manažerské poradenství.)

- **Kultura „sázky na budoucnost“ (kultura „analyticko-projektová“)**

Existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Intuice, tradice zkušenost, štěstí a nálada jsou nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání. Rychlost s sebou přináší povrchnost a je tedy nevíтанá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný, nebo ne. (Letecké a naftařské společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu.)

- **Kultura „tvrdé práce“ (kultura „chléb a hry“)**

Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, úspěch je na prvním místě. Typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Velmi častá a intenzivní komunikace. Vertikální hierarchie moci není tak důležitá. Emoce se mohou projevovat i navenek, převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce. (Avon, Mc Donald's, Mary Kay Cosmetics.)

- **„Procesní kultura“**

Je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci bezvýhradně soustředí na proces, cíl sám o sobě není důležitý. Chyby nejsou přípustné, je třeba být stále ve střehu. Nejdůležitější je mocenská

hierarchie, vlastní telefon, polstrované dveře jsou důležitější než peníze. Emoce se neprojeví. (Banky, pojišťovny, státní správa.)

Deal a Kennedy formulovali svou typologii organizační kultury ve vztahu k vlivu vybraných aspektů tržního prostředí. H. I. Ansoff podle Lukášové R., (2004) rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace na požadavky prostředí reaguje.

Organizační kultura může podle H. I. Ansoffa být:

- **stabilní** - pokud je organizace introvertní, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování,
- **reaktivní** - je-li organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň minimum rizika,
- **anticipující** - je-li organizace rovněž orientována na současnost, ale v lepší míře akceptuje riziko a je schopna dílčích změn,
- **prozkoumávající** - je-li organizace extrovertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře,
- **tvořivá** - jestliže je organizace velmi extrovertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptování rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života.

Uvedené typy kultury vysvětluje H. I. Ansoff dle Lukášové R., (2004) jako typy strategických aspektů chování organizace, spojené ovšem do určité míry s evoluční fází vývoje organizace.

Jinou typologií, která byla vytvořena s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí, je podle Lukášové R., (2004) typologie R. E. Milese a C. C. Snowa. Vedle tendencí ke strategickému chování je v ní zohledněn rovněž vliv interních faktorů na obsah kultury. R. E. Miles a C. C. Snow rozlišili tři základní typy organizací.

- **Průzkumníkem** je organizace, která vyhledává tržní příležitosti. Usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístění na trhu. Dominantními útvary takové organizace

jsou marketing, výzkum a vývoj. Důraz je kladen na flexibilitu, kritériem úspěchu je účelnost. Organizační struktury jsou decentralizované a flexibilní.

- **Obráncem** je organizace, která se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. Dominujícími strategiemi jsou strategie diferenciací a strategie nízkých nákladů. Důraz je kladen na účinnost výroby a na distribuci zboží a služeb, nástrojem dosahování účinnosti je striktní kontrola. Organizace je centralizovaná, dominují zde dva útvary: výrobní a ekonomický.
- **Analyzátořem** je organizace, která představuje kompromis mezi dvěma výše uvedenými typy. Usiluje o stabilitu a také o dynamiku a expanzi, a to simultánním rozvojem nových výrobků i trhů na jedné straně a udržováním stabilní základny produktů a zákazníků na straně druhé. Usiluje o účinnost ve stabilní oblasti produktů a trhů. Důraz je kladen na koordinaci, organizační struktury jsou smíšené. Z firemních útvarů mají největší váhu marketing a aplikovaný výzkum spolu s výrobou.

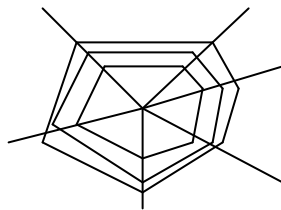
Charles Handy dle Bělohávká, F., (1996) charakterizoval také čtyři typy organizačních kultur. Ke každému níže uvedenému typu kultury Handy přiřadil typy organizačních struktur a tím ukázal, jak jsou vzájemně propojeny.

- **Kultura moci** („pavučina“)
Veškerá moc se soustřeďuje do rukou jednotlivce nebo do velmi malé rozhodující skupiny, ostatní jsou jim podřízeni. Autorita je často udržována pomocí strachu (zločinecké organizace).
- **Kultura rolí** (klasická hierarchická struktura)
Firma založená ze spojených článků řetězce, organizace má tvar pyramidy; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno (státní úřady, velké komerční organizace).

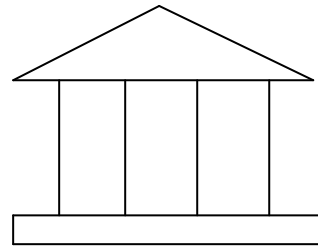
- **Kultura výkonu** (decentralizovaná maticová struktura)
Organizace klade větší důraz na splnění úkolů, než na dodržování formálních předpisů (malé soukromé firmy).
- **Kultura podpory** (podnikatelské sdružení)
Poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti.

Schéma 3: Typy kultur a organizační struktury

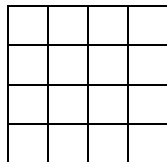
Kultura moci



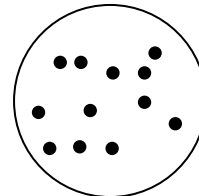
Kultura rolí



Kultura výkonu



Kultura podpory



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, 1996

Každá organizace má své individuální charakteristické znaky, které do ní vnášejí její pracovníci. Přesto někteří autoři popsali modely, kterými se pokusili charakterizovat většinu podniků. Všichni autoři se shodli na rozdělení podnikové kultury do čtyř základních kategorií.

2.3 Prvky podnikové kultury

Za prvky podnikové kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky podnikové kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně (Lukášová, R. a kol., 2004). Prvky podnikové kultury podle E. Scheina zmiňuje Bělohlávek, F., (1996), který roztřídil prvky podnikové kultury do třech základních skupin:

- **výtvoř**

Jsou to projevy, které můžeme slyšet, vidět, cítit (výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky).

- **zastávané hodnoty**

Jsou hodnoty, které během určité doby prosadí vůdčí osobnosti a ovlivní skupinu natolik, že se z jejich názorů stanou normy jednání a chování.

- **základní předpoklady**

Vznikají z víry a ze zkušeností; opakující se určité řešení daného problému se po čase jeví jako jediné možné, odlišné jednání je nepřijatelné.

Jiný pohled na prvky podnikové kultury mají Lukášová R. a Nový, I., (2004). Ti za prvky podnikové kultury považují základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje, vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

Prvky podnikové kultury ve své publikaci popsali také autoři Dědina J. a Cejthamer V., (2005). Ti za ně považují artefakty, hodnoty a základní předpoklady.

Prvky podnikové kultury jsou podle Halberštáta, L., (2005) výtvoř (zjevné projevy kultury - výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, oslořování, firemní plakáty, historky apod.), zastávané hodnoty (normy - stanovení pravidel o tom, co je žádoucí a nežádoucí chování) a základní předpoklady.

V této části práce jsem popsala prvky podnikové kultury tak, jak je vnímají čeští i zahraniční autoři. Přestože u tohoto rozčlenění existují rozdíly v pojetí každého odborníka, můžeme zde nalézt jeden společný prvek, který uznávají všichni uvedení autoři, a tím jsou hodnoty. Rozumí se tím pocity a názory uznávané v rámci dané skupiny lidí.

2.4 Síla podnikové kultury

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

Silou podnikové kultury Lukášová R. a kol., (2004) rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Pokud je toto sdílení na vysoké úrovni, dá se hovořit o silné podnikové kultuře, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li naopak podniková kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společně předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- **pregnantnost** - jasně, přehledně a srozumitelně se všem pracovníkům sděluje, co je žádoucí, co se po nich požaduje, a co ne;

- **rozšířenost** - seznámit s podnikovou kulturou všechny pracovníky a všude připomínat její existenci;
- **zakotvenost** - míra identifikace a internalizace;

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o silné podnikové kultuře. Důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné.

Kritéria silné podnikové kultury dle Tureckiové, M., (2004):

- **jasnost** – srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě nepřijatelné,
- **rozšířenost projevů firemní kultury** – aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku (v tomto smyslu je pak firma to, co je její firemní kultura),
- **zakotvenost** - projevující se vysokou mírou přijetí (integrace) firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v jejich každodenních jednáních a činnostech.

Silná podniková kultura dle Bedrnové, E., (2004) by měla splňovat následující kritéria:

- Komunikace je jednoznačnější, přímější a téměř bezkonfliktní.
- Pocit osobní identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli roste.
- Rychlé nalezení řešení problému a rychlé rozhodování; jsou zde jasné hodnoty a postoje, lépe se určí strategie, snadnější a rychlejší implementace inovací.
- Snížení nároků na kontrolu spolupracovníků, spoléhá se na vysoký stupeň identifikace pracovníků s prací a s podnikem.
- Pracovníci fungují jako tým - společně usilují o dosažení podnikových cílů.

Silná podniková kultura dle Nového, I., (1993) by měla splňovat následující kritéria:

- Zprostředkovávat a usnadňovat pohled na podnik a činit ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
- Vytvářet podmínky pro bezkonfliktní komunikaci.
- Umožňovat rychlé rozhodování.
- Urychlovat plynulou implementaci.
- Snižovat nároky na kontrolu spolupracovníků.
- Zvyšovat motivaci a týmového ducha.
- Zajišťovat stabilitu sociálního systému.

Jak je patrné z následujícího schématu, silná podniková kultura má své přednosti, ale zároveň i nedostatky.

Schéma 4: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik.	Tendence k uzavřenosti podnikového systému.
Bezkonfliktní komunikace.	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility.
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí.	Blokace nových strategií.
Rychlá implementace inovací.	Kolektivní snaha vyhnout se kritice.
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Vynucování konformity za každou cenu.
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků.	Složitá adaptace nových spolupracovníků.
Vysoká motivace.	
Nízká fluktuace.	
Značná identifikace s podnikem a lojalita.	

Zdroj: NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*, 1993

Podle klasika organizační kultury E. H. Scheina potřebuje organizace silnou kulturu zejména v počátcích svého vývoje. Tehdy slouží organizační kultura především jako sociální tmel propojující podnik hodnotově a vztahově. V počátcích životního cyklu organizace se také ověřuje funkčnost základních představ o způsobech podnikání a jsou testovány hodnoty a vzory pro jednání (normy). Pro další vývoj podniku už není ani tak důležitá síla podnikové kultury, jako spíše její strategická vhodnost, respektive soulad podnikové strategie a kultury. Zřejmou výhodou silné podnikové kultury je to, že zjednodušuje průběh vztahů uvnitř firmy i navenek. Síla firemní kultury se projevuje hlavně v řízení a při rozvoji členů firmy. Lidé se v silné kultuře nejenom snáze orientují, ale silná firemní kultura napomáhá rychlejší a spontánnější adaptaci a integraci nových zaměstnanců. Za optimálních podmínek také silná podniková kultura pomáhá ke stabilizaci a vyšší motivovanosti stávajících zaměstnanců, což mimo jiné také značně snižuje náklady na zaškolování a na další vzdělávací aktivity. Silná podniková kultura dále urychluje a usnadňuje komunikaci, rozhodování a implementaci rozhodnutí do systému podnikového řízení (Tureckiová, M., 2004).

Silná kultura však znamená i riziko pro další vývoj a rozvoj firmy. Vyznačuje se značnou setrvačností a pokus o její změnu vyvolává mnohem zřetelnější odpor, než má-li dojít ke změně kultury slabé. Silná kultura vyvolává tendenci ke zpochybňování signálů žádoucí změny a odpor k inovacím. Prostředí v takové firmě přestává být podnětné a může se stát, že firma ztratí své nejlepší pracovníky.

V konkrétních situacích dynamické podnikové reality a zejména jejího ekonomického a sociálního okolí je však možné prokázat, že nelze vše hodnotit jednoznačně a bezrozporně.

2.5 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury je úkolem především top managementu organizace. Existují i názory, že podniková kultura má své zákonitosti, svou historii, a proto ji nelze svévolně měnit. Někteří autoři se domnívají, že časový rámec pro změnu podnikové kultury bývá jeden rok a více.

Zvyšování efektivnosti organizace, její přežití v nových tržních podmínkách, vyžaduje stále častěji podnikové změny. Společným rysem všech změn v podniku je, že vyžadují změnu lidského chování. V souvislosti s řízením změn v podniku vystupuje do popředí význam podnikové kultury, a to jako jednoho z nejdůležitějších faktorů firemní transformace. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto bývá obtížné ji měnit. Ke změně může dojít samovolně, bez cíleného úsilí manažerů, nebo řízeně.

Tureckiová, M., (2004) uvádí, že řízení změny podnikové kultury je primárně úkolem vrcholového vedení. Především jeho členové musí být o potřebnosti přesvědčeni, musí změnu iniciovat a získat na svoji stranu liniové manažery a zaměstnance, kteří mohou být pro realizaci změny důležití. Úspěšná změna podnikové kultury je možná jen při zachování naprosté důvěryhodnosti managementu.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla podle Pfeifera, L. a Umlaufové, M., (1993) procházet následujícími etapami:

- **Rozmrazování** vžité podnikové kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžité kultury.
- **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se stavějí na stranu změny a proti ní.
- **Ovlivňování**, tj. cílené působení na vžitou podnikovou kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelování sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.

- **Slad'ování** - hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné podnikové kultury, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.
- **Rozvíjení** - sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami, vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu podniku, trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny v podnikové kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, který nelze úspěšně provést bez dostatečné trpělivosti.

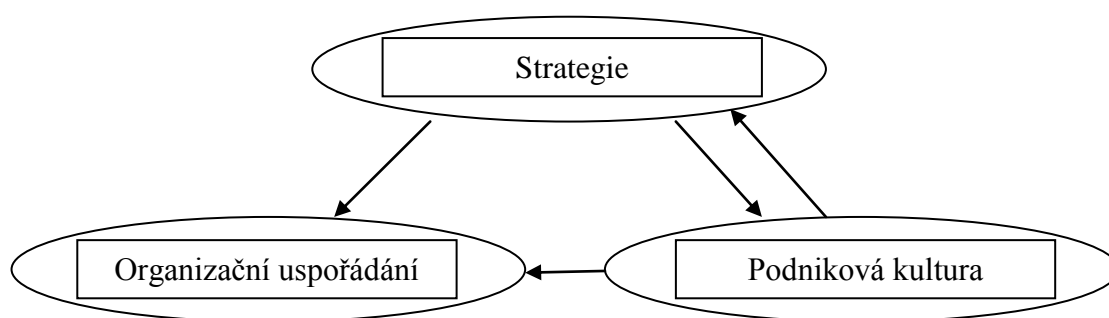
Podle Bělohlávka, F., (2006) by účinná změna v podnikové kultuře měla být řízena systematicky a měla by postupovat podlé následujících bodů:

- Analýza stávající kultury.
- Stanovení a vyjasnění kulturních norem.
- Deklarace kulturních norem musí být stručná a působivá.
- Kulturní normy by měly být podpořeny systémovými dokumenty.
- Deklarované kulturní normy musejí být následovány symbolickými akcemi.
- Personální politika je nástrojem kulturní změny.
- Výchova a zapracování nových pracovníků se řídí novými kulturními vzory.

Podniková kultura nefunguje v podniku jenom sama o sobě, je také vázána na dva významné subsystémy, a to na podnikovou strategii a podnikovou strukturu. Za klíčový prvek pro podnikání považuje většina autorů podle Keřkovského M. a Vykypěla O., (1999) podnikovou strategii. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli kultury podniku. A to zvláště v podmínkách, které jsou stále proměnlivější a vyžadují pružné strategie a chování organizací.

Autoři ve své publikaci uvádějí schéma zobrazující vztah mezi organizačním uspořádáním, podnikovou kulturou a strategií (viz schéma 5). Autoři zmiňují, že určující roli by v tomto vztahu měla hrát strategie, a to jak vzhledem k organizačnímu uspořádání, tak i vzhledem k podnikové kultuře.

Schéma 5: Vztah mezi podnikovou kulturou, strategií a organizačním uspořádáním



Zdroj KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 1999

Dle mého názoru je každý z těchto faktorů do určité míry determinován ostatními faktory. Vše závisí na tom, jak je tato determinace silná a zda působí v souladu či protikladu s jiným faktorem.

2.5.1 Nástroje změny podnikové kultury

Nástroje změny podnikové kultury lze rozdělit podle Pfeifera, L. a Umlaufové, M., (1993) na přímé a nepřímé.

- **Přímé nástroje** - pro ně je charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření. Rychlost,

s jakou se mohou dostat výsledky, může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých.

Výše zmínění autoři uvádějí jako příklad přímých nástrojů změny podnikové kultury následující:

- vzdělávání a výcvik,
 - tvorba pracovního prostředí,
 - projekty změn kultury,
 - změny v organizační struktuře,
 - změny v řídicích procesech,
 - personální změny.
-
- **Nepřímé nástroje** - počítají s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty.

Autoři uvádějí tyto nepřímé nástroje změn podnikové kultury:

- používání vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury,
- vedení spolupracovníků,
- jiný způsob komunikace,
- šíření rituálů, historek,
- osobní příklad.

2.6 Organizační chování

2.6.1 Vymezení pojmu organizační chování

První českou učebnicí, která se zabývá organizačním chováním je podle Halberštáta, L., (2005) kniha Františka Bělohávkova „Organizační chování“ (1996). Druhou českou učebnicí je překlad knihy Shauna Tysona a Tonyho Jacksona „Organizační chování“ (1997). Další publikací, která je výborným studijním materiálem organizačního chování, je kniha Iana Brookse „Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování“ (2003). V následujícím textu je uveden přehled definic některých autorů, kteří se problematikou organizačního chování zabývají:

- „Organizační chování je věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích. Vznikla v 70. letech minulého století na základě požadavků praxe a rychle se rozšířila do všech druhů přípravy manažerů. Oborem této vědy je syntéza poznatků sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky, které mají poskytnout praktické poznatky chování lidí v organizacích i návody, jak těchto znalostí využít ku prospěchu organizace“ (Bělohávek, F., 1996).
- „Organizační chování je integrací psychologie, sociální psychologie, politologie, sociologie a antropologie tam, kde se tyto disciplíny vztahují k lidem při práci. Cílem je posun od intuitivního pojetí směrem k systematickému pojetí studia chování, které by mělo manažerům umožnit zlepšení jejich schopnosti vysvětlovat a předvídat určité chování“ (Tyson, S., Jackson, T., 1997).
- „Organizační chování je studiem lidského chování v kontextu organizace, se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti“ (Brooks, I., 2003).

- „Organizační chování je psychologická a sociologická kategorie a znamená chování člověka v organizaci, a to jako člověka jakožto samostatného individua, tak i jako součásti sociální skupiny (Nový, I., Surynek, A., 2006).
- „Disciplína nazývaná organizační chování je charakterizována socio-psychologickým pohledem. Na základě empirických výzkumů a šetření se zde kumulují teoretické poznatky, týkající se existence lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, kooperace a konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky uplatňování moci a síly, případně i podstaty organizační kultury“ (Dědina, J., Cejthamr, V., 2005).
- „Organizační chování se zabývá studiem lidského chování v organizaci se zaměřením na chování jednotlivce, skupin. Je syntetickou vědou, která využívá poznatků těch částí psychologie, politologie, sociologie a antropologie, které se vztahují k chování lidí při práci. Cílem organizačního chování je přechod od intuitivního pojetí studia chování k systematickému pojetí, které by umožnilo manažerům zlepšit schopnosti pochopit, vysvětlit, předvídat a ovlivnit chování lidí v pracovních procesech“ (Halberštát, L., 2005).

Podle Bělohávků, F., (1996) se organizační chování zabývá řadou témat, která vyplývají z praktických potřeb řízení v organizacích:

- vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí,
- individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci,
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí,
- vztahem lidí a organizační struktury,
- organizační kulturou,
- systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou,
- konflikty a vztahy mezi lidmi,
- motivací lidského chování, motivováním pracovníků,

- vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin,
- vedením lidí,
- komunikací v rámci organizace,
- kariérou pracovníků,
- rozvojem organizace a rozvojem potenciálu jejích členů.

Organizační chování sjednotilo poznatky psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení (viz schéma 6). Zatímco psychologie práce a organizace se zabývá chováním jednotlivců a malých skupin (na mikroúrovni), sociologie práce a organizace se zaměřuje na chování malých i velkých skupin pracovníků, na vzájemné vztahy lidí z různých profesí, úrovní a společenských skupin (na makroúrovni). Management podniku sleduje chování všech lidí v organizaci v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací. Organizační chování podobně jako management vychází z praktického problému – problém tady je a je ho třeba řešit (Bělohlávek, F., 1996).

Schéma 6: Organizační chování a jiné vědy

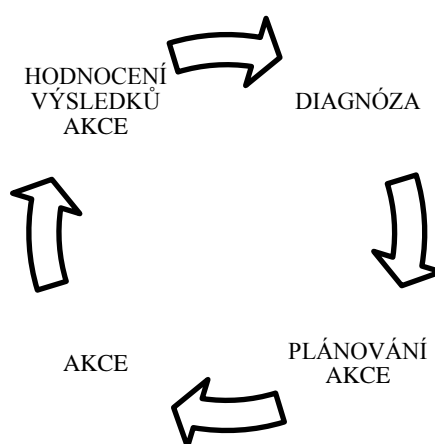


Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1996

2.6.2 Organizační rozvoj

Organizační rozvoj je komplexní intervencí, která obsahuje diagnózu (používá metod rozvoje poznání), plán akce, vlastní akci a hodnocení jejich výsledků. Má-li organizace udržovat souběh s požadavky prostředí, musí organizační rozvoj probíhat trvale.

Schéma 7: Organizační rozvoj



Zdroj: Bělohlávek, F.: *Organizační chování*, 1996

Filozofie kontinuální změny předpokládá, že organizace se bude průběžně měnit. Jak je patrné ze schématu 7, po hodnocení výsledků akce a jejich porovnání se změnami prostředí by měla následovat nová diagnóza a opakování celého postupu. Čtvrtá fáze se vlastně stává novou, první fází. Toto schéma se opakuje, dokud se organizace rozvíjí. Vývoj může být zastaven dosažením ideálního stavu. Dosažení tohoto stavu v dnešním světě ustavičného pohybu není snad ani možné.

2.6.3 Intervence používané v organizačním chování

Sebelépe objasněný a teoreticky vysvětlený problém organizaci nepomůže. Organizační chování může dle Bělohlávka, F., (2003) na rozbor problému navázat řadou opatření - organizačních intervencí:

- **Změny strategie nebo taktiky** mohou vyřešit nejen potíže v oblasti marketingu, plánování atd., ale i problémy s řízením lidí. Není-li využíván potenciál pracovníků, kteří vykonávají nekvalifikované úkoly, budou se cítit nespokojeni a ztratí zájem o práci. Takovou situaci může firma vyřešit změnou strategie a přijetím náročnějších úkolů.
- **Změny organizační struktury**, mezi které patří změny organizačního schématu, pracovních náplní nebo změny pravidel, mohou jednak zefektivnit činnost organizace, jednak mohou také odstranit třecí plochy a konflikty mezi jednotlivci a rovněž mezi odděleními. Pomohou ujasnit postavení jednotlivých pracovníků, odbourat jejich přetížení, v jiných případech zvýšit jejich pracovní aktivitu. Tím dochází k odbourání stresu na jedné straně a k upevnění pracovní morálky na straně druhé.
- **Změny personální** znamenají výměnu pracovníků, kteří na své funkce nestačí nebo brzdí potřebné změny, dále přijímání nových lidí do organizace, stanovení kritérií pro personální výběr atd.
- **Změny organizační kultury** jsou obtížnější než intervence v jiných oblastech. Jde o odstranění nežádoucích zvyků, o změnu způsobu jednání lidí a změnu atmosféry firmy. Vedle nového přístupu vedení, které by mělo být vzorem ostatním pracovníkům, je třeba vytvořit nové symboly a vyžadovat od lidí nové způsoby jednání. Kultura se často změní teprve po drastických opatřeních.

- **Vzdělání a výcvik** dodávají manažerům chybějící znalosti především v oblastech strategického řízení, komplexního řízení jakosti, marketingu a dovedností, jako je řízení času, organizace práce, vedení lidí, delegování, komunikování, obchodní vyjednávání atd. Zatímco znalosti si lze osvojit tradičním způsobem nebo samostudiem, výcvik dovedností je postaven na praktickém procvičení aktivit ve spojení se zpětnou vazbou.
- **Změny technického a administrativního charakteru** upraví např. neefektivní komunikační systém nebo zlepší pracovní prostředí zaměstnanců.

2.6.4 Organizační změna

Téměř vždy se disciplína organizačního chování spojuje s organizační změnou. Problematika organizační změny do kontextu organizačního chování zapadá, neboť její teoretické principy přímo narážejí na znalost faktu, že nositelem změny je člověk.

Příčinou organizačních změn je nutnost pružné reakce na změny vnějšího prostředí. To vyžaduje změny v chování zaměstnanců, skupin, ale i v činnosti celé organizace. Společným rysem většiny změn v organizaci jsou nové požadavky na chování zaměstnanců. Manažeři si přitom často neuvědomují, že předpokladem změn v chování organizace, jsou změny v chování především v managementu. Prosazení těchto transformací vyžaduje osobní důvěryhodnost osob, které je prosazují. Námitky ze stran zaměstnanců vznikají z běžných příčin, jako jsou např. obavy ze ztráty zaměstnání, z neporozumění potřebám změn a jejich nezbytnosti.

3. METODIKA

Cílem této diplomové práce je provést zhodnocení stávající úrovně organizačního chování a podnikové kultury ve státní příspěvkové organizaci Centrum služeb pro silniční dopravu, která je řízená Ministerstvem dopravy České republiky. Dílčími cíli jsou na základě analýzy dotazníkového šetření nalezení případných nedostatků a návrh možných opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

V diplomové práci byly použity tyto **metody**:

- studium literárních pramenů zaměřených na problematiku podnikové kultury a organizačního chování,
- návštěva organizace, osobní rozhovory a konzultace se zaměstnanci,
- dotazníkové šetření.

Zdroje informací

Nejprve bylo nutné seznámit se s obsahem pojmů podniková kultura a organizační chování. Při studiu vybraných problémů jsem se zaměřila na odbornou literaturu, která se těmito pojmy zabývá. V literárním přehledu jsou uvedeny klíčové poznatky a tvrzení odborníků z oblasti podnikové kultury a organizačního chování. Velmi užitečným zdrojem mi byly též internetové stránky, na nichž jsou shromažďovány aktuální poznatky z této oblasti. Veškerá literatura, ze které jsem čerpala, je uvedena v seznamu použité literatury.

Informace k dané problematice byly dále čerpány z poskytnutých interních materiálů, vnitropodnikových dokumentů a z webových stránek organizace. Studium vnitropodnikových dokumentů, které mají souvislost jak s podnikovou kulturou, tak i s organizačním chováním, jsem zjistila formální základy a směr stanovený vedením organizace.

Dalším velmi významným a užitečným zdrojem informací byly rozhovory se zaměstnanci organizace.

Sestavení dotazníku předcházelo částečně řízené interview s náměstkyní ředitele. Hlavním zdrojem informací byl dotazník, který byl sestaven za účelem získání podkladů pro tuto diplomovou práci. Dotazníkový průzkum byl proveden v květnu roku 2008. Osloveno bylo celkem 108 zaměstnanců ze všech pracovních oddělení organizace. Dotazník vyplnilo 100 zaměstnanců, což odpovídá návratnosti 93 %.

Popis jednotlivých kapitol

V první kapitole definuji podnikovou kulturu a organizační chování podle autorů zabývajících se touto problematikou. V úvodu praktické části je charakterizována státní příspěvková organizace Centrum služeb pro silniční dopravu a jsou sledovány jednotlivé činnosti této organizace, které mají z hlediska podnikové kultury a organizačního chování souvislost s cílem mé práce. K podrobnějšímu popisu jednotlivých kapitol z dotazníku jsem využila *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* vydaným Výzkumných ústavem práce a sociálních věcí v roce 2007.

V praktické části jsem se zabývala rozbořem dat získaných z dotazníkového šetření. Data byla převedena do elektronické podoby, resp. do datových tabulek v programu MS Excel. Poté byly jednotlivé tabulky interpretovány a zaneseny do grafů. K jednotlivým grafům jsou uvedeny textové popisky, které dané výsledky více dokreslují.

V závěru práce jsem shrnula poznatky a zjištění, ke kterým jsem dospěla během zpracování diplomové práce.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Státní příspěvková organizace Centrum služeb pro silniční dopravu² je právnickou osobou, vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Organizace je zřízena Ministerstvem dopravy České republiky, je napojena na jeho rozpočet závazně stanovenou výší příspěvků. V rámci tohoto rozpočtu organizace sestavuje i svůj finanční plán.

Organizace CSPSD byla založena Zřizovací listinou čj.: 5576/99-KM a 5548/0-KM ze dne 20. prosince 2000 ve znění Rozhodnutí ministra dopravy a spojů čj.: 4683/01-KM ze dne 30. října 2001 za účely:

- příprava podkladů při tvůrčím zpracování programů a koncepcí v oblasti výkonu státní správy a státního odborného dozoru ve věcech silniční dopravy, technických podmínek provozu silničních vozidel na pozemních komunikacích,
- ve výše uvedených oblastech zpracovává podklady a analytické materiály při tvorbě obecně závazné právní úpravy – zákonů, vyhlášek a interních normativních aktů,
- zabezpečení a provádění systému kontrol při dodržování právního řádu a mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána v oblasti práce osádek silničních vozidel (AETR), přepravy nebezpečných věcí (ADR), práci stanic technické kontroly, stanic měření emisí, systému získávání odborné způsobilosti a dalšího zdokonalování řidičů motorových vozidel,
- zabezpečení nástupního a dalšího vzdělávání pracovníků státní správy, zkušebních komisařů pro zkoušky uchazečů o řidičská oprávnění, kontrolních techniků stanic technické kontroly, mechaniků stanic měření emisí, kontrolních techniků typu K zkušebních stanic; vše v oblasti působnosti zákonů č. 247/2000 Sb., č. 361/2000 Sb., a č. 56/2001 Sb. v platném znění,

² Organizace používá zkratku CSPSD.

- zabezpečení výroby a distribuce potřebných tiskopisů pro činnost stanic technické kontroly, stanic měření emisí a distribuci tiskopisů pro Dopravně správní agendy (DSA),
- zajištění distribuce registračních značek vozidel od výrobce k výdejním místům a zpětný svoz použitých tabulek registračních značek za účelem recyklace,
- příprava a vydávání učebních pomůcek pro jednotlivé druhy školení.

Kromě uvedených hlavních činností, je organizace oprávněna provádět pro právnické a fyzické osoby tyto činnosti:

- zprostředkování služeb,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- kontrola technického stavu vozidel, měření emisí,
- specializovaný maloobchod.

4.1 Základní personální údaje

Z vnitropodnikových dokumentů jsem zjistila, že procentuální zastoupení mužů v organizaci CSPSD odpovídá 72 %, zastoupení žen 28 %. Tento stav je důsledkem podnikatelské činnosti organizace. Jedná se o práci v silniční dopravě, kterou vykonává převážně mužská část populace. Ze sociologického pohledu je tato skutečnost determinována především inklinací mužů spíše k technickému vzdělání a následné profesi. Oblast silniční dopravy je navíc obecně přijímána spíše jako mužská záležitost. Jde o předsudek, jak dokládá i fakt, že v popisované organizaci pracují ženy i na vedoucích pracovních pozicích.

Tabulka 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – k 31. 12. 2007

VĚK	POHLAVÍ			
	muži	ženy	celkem	%
do 20 let	0	0	0	0
21-30 let	11	6	17	16
31-40 let	12	3	15	14
41-50 let	20	9	29	27
51-60 let	28	11	39	36
61 let a více	7	1	8	7
CELKEM	78	30	108	100
%	72	28	100	X

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty CSPSD

Jednotlivé členění zaměstnanců dle věku a pohlaví je patrné z tabulky 1, ze které vyplývá, že největší skupinu zaměstnanců z pohledu věku tvoří věková skupina od 51 do 60 let, a to jak z pohledu mužů, tak i žen. V organizaci není zaměstnán žádný pracovník, který by byl mladší dvaceti let. Nepřítomnost věkové skupiny do dvaceti let je patrně způsobena tím, že převážná část činností organizace vyžaduje odborné vzdělání a potenciální uchazeči v tomto věku ještě nemají dokončené sekundární nebo terciární vzdělání.

Každý zaměstnanec CSPSD má povinnost průběžně prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce a za tímto účelem se účastnit školení a studia ke zvýšení své kvalifikace. Podle zjištěných informací, v organizaci v současné době studuje při zaměstnání několik pracovníků, kteří zvyšovat své znalosti nejen na vysokých a vyšších odborných školách, ale i na školách středních. Mezi studujícími zaměstnanci a vedením společnosti je uzavřena smlouva, která stanovuje, do kterého data musí zaměstnanec školu dostudovat (z důvodu zařazení do vyšší platové třídy) a zároveň

určuje podmínky propouštění těchto zaměstnanců na výuku. Tito zaměstnanci mohou za určitých podmínek od organizace dostávat příspěvky na učební pomůcky a skripta.

Vysokoškolské vzdělání mužů je v organizaci zastoupeno ve 32 případech. Vysokoškolsky vzdělané ženy jsou v organizaci pouze malou skupinkou, kterou tvoří 4 zaměstnankyně, což odpovídá 14 %. Největší skupinu zaměstnankyň tvoří ženy se středoškolským vzděláním. Nejčastější vzdělání mužů je vysokoškolské, nezanedbatelné je i úplné střední a úplné střední odborné. V procentuelním vyjádření tvoří největší skupinu zaměstnanců v organizaci CSPSD vysokoškolsky vzdělaní muži a muži s úplným středním vzděláním. Vzdělávací politika organizace směřuje k vytváření a zdokonalování nejen klíčových kompetencí pro výkon sjednané práce, ale i kompetencí dalších (vedlejších), které lze pro pracovní výkon využít. Jedná se zejména o jazykové vybavení pracovníků kontrolních jednotek, kteří spolupracují v příhraničních oblastech s podobnými subjekty okolních států. Dále se jedná o počítačovou gramotnost všech zaměstnanců na co nejvyšší úrovni. Z tabulky 2 lze dále vyčíst, že v organizaci pracuje jeden zaměstnanec se základním vzděláním a jedna žena, která své studium zakončila výučním listem.

Tabulka 2: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví - k 31. 12. 2007

VZDĚLÁNÍ	POHLAVÍ			
	muži	ženy	celkem	%
Základní	1	0	1	1
vyučen(a)	0	1	1	1
střední odborné	9	5	14	13
úplné střední	19	13	32	30
úplné střední odborné	12	7	19	17
vyšší odborné	5	0	5	5
vysokoškolské	32	4	36	33
CELKEM	78	30	108	100
%	72	28	100	X

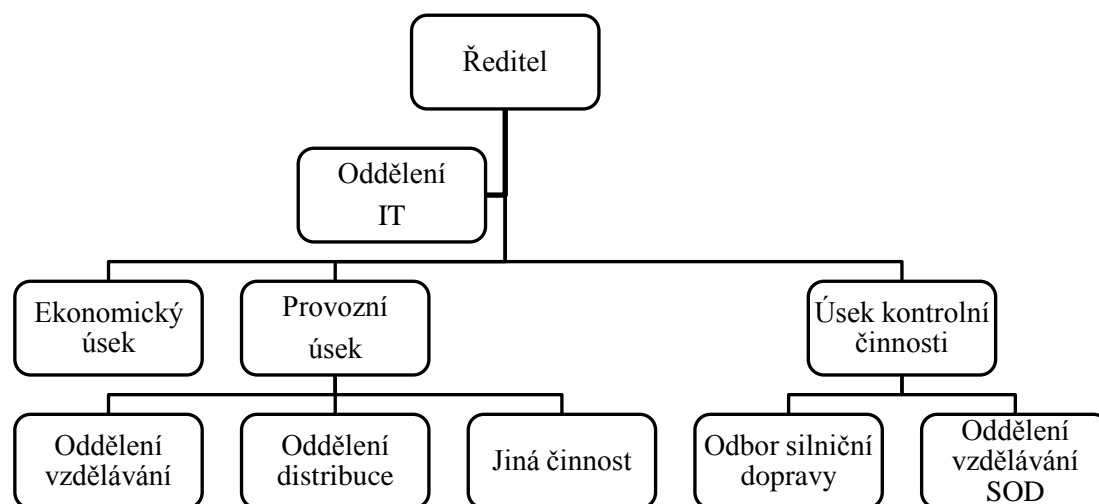
Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty CSPSD

4.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem organizace je ředitel organizace, který je do funkce jmenován zřizovatelem – Ministerstvem dopravy České republiky. Ředitel organizaci řídí a odpovídá za její činnost, a to v rozsahu popisu pracovní funkce. Rovněž je i oprávněn jednat jménem organizace ve všech záležitostech a úkonech, kterými na sebe organizace bere právní povinnosti. Jím vydaná opatření a pokyny jsou povinni uskutečňovat a dodržovat všichni pracovníci organizace.

Organizace je rozdělena na tři úseky (viz schéma 8). Jedná se o úsek ekonomický, provozní a úsek kontrolní činnosti. Každý z těchto úseků je řízen svým náměstkem ředitele. Náměstek provozního úseku je současně statutárním zástupcem ředitele organizace.

Schéma 8: Organizační struktura CSPSD



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty CSPSD

4.3 Povinnosti zaměstnanců vyplývající z pracovně-právního vztahu

Základní povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny v § 301 a § 302 Zákoníku práce³. V pracovně-právních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace podle § 16 odst. 2 Zákoníku práce. Povinností každého zaměstnance CSPSD je pracovat svědomitě a iniciativně, řádně a v rozsahu svých práv a povinností samostatně a podle svých sil, znalostí a schopností. Dále pak plnit pokyny nadřízeného vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady kolegiální spolupráce a dobrého soužití s ostatními zaměstnanci.

Mezi další povinnosti patří:

- využívání pracovní doby a svěřených prostředků k vykonávání uložené práce, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- průběžné prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce a za tímto účelem se účastnit školení a studia při zaměstnání k prohloubení kvalifikace a podrobovat se předepsanému ověřování způsobilosti k vykonávané práci,
- řádné hospodaření s prostředky svěřenými zaměstnavatelem, střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím,
- dodržování služebního a obchodního tajemství,
- odpovědné prezentování organizace vůči veřejnosti a důsledné prosazování jejích zájmů.

³ Zákon č. 262/2006 Sb. ve znění dalších předpisů

4.4 Benefity poskytované zaměstnancům

Zaměstnanecké benefity pomáhají zvyšovat loajalitu zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost. Ve veřejném sektoru, který je napojen na státní rozpočet, se zřizují ve prospěch svých zaměstnanců fondy kulturních a sociálních potřeb⁴. Tvoří se základním přidělem na běžný rok ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměn za pracovní pohotovost. Z FKSP lze přispívat na vybavení ke zlepšení pracovního prostředí, na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce, na stravování, provoz a údržbu rekreačních zařízení, ke kterým má organizace právo hospodaření, na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, na penzijní připojištění zaměstnanců a na peněžní a nepeněžní dary.

Fond je určen:

- zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru k CSPSD,
- důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u CSPSD,
- rodinným příslušníkům – manžel (manželka) zaměstnance, druh (družka) zaměstnance, nezaopatřené děti.

Z fondu nelze poskytovat plnění osobám, které konají pro organizaci práce na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, pokud se nejedná o důchodce, kteří u CSPSD už dříve pracovali a odešli do starobního nebo invalidního důchodu.

Z FKSP lze přispívat zaměstnancům na stravování. V CSPSD je stravování zajišťováno formou stravovacích poukázek⁵. Hodnota stravenky činí Kč 70,-. Výše příspěvku zaměstnavatele je určena dle § 5 vyhlášky č. 430/2001 Sb. Jeho výše nesmí překročit 55 % z celkové hodnoty stravenky včetně manipulačního poplatku (provize) spojené s prodejem stravenky. Zbývající část sjednané ceny stravenky hradí

⁴ dále jen FKSP

⁵ dále jen stravenky

zaměstnanec ve výši Kč 16,- za jednu stravenku a zaměstnavatel z tohoto fondu ve výši Kč 18,- na jeden pracovní den, pokud jeho přítomnost v práci trvala alespoň 3 hodiny v jednom dni.

Příspěvek na penzijní připojištění z FKSP činí Kč 300,- měsíčně. K poskytnutí tohoto příspěvku musí zaměstnanec doložit na personálním oddělení organizace kopii smlouvy nebo dodatku smlouvy na penzijní připojištění a vyplnit formulář s názvem Souhlas zaměstnance s příspěvkem na penzijní připojištění.

Příspěvek na rekreaci činí pro zaměstnance a jeho rodinného příslušníka při jejich společné rekreaci dohromady maximálně Kč 3 600,- za kalendářní rok. V případě, že se zaměstnanec rozhodne pro čerpání příspěvku na rekreaci, je povinen nahlásit vybranou rekreaci na technickém oddělení CSPSD. Na základě sdělených údajů vystaví toto oddělení objednávku rekreace.

Z fondu FKSP lze poskytovat zaměstnancům peněžní i nepeněžní dary, a to při dovršení věku padesáti let a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo nabytí nároku na starobní důchod. Výše odměny je závislá na celkové době zaměstnání u CSPSD, zároveň však musí být splněna podmínka odpracování 60 dnů v pracovním poměru. V těchto případech se poskytuje odměna z tohoto fondu zaměstnanci v organizaci CSPSD dle tabulky 3.

Tabulka 3: Výše odměny dle počtu odpracovaných let

POČET ODPRACOVANÝCH LET	VÝŠE ODMĚNY
0 - 5 let	Kč 2 000,-
5 - 10 let	Kč 3 000,-
10 - 15 let	Kč 4 000,-
15 let a výše	Kč 5 000,-

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

Základní výměra dovolené na zotavenou činí pět týdnů v kalendářním roce. Zaměstnanci předkládají vždy do 31. května své návrhy na termíny čerpání dovolené tak, aby mohl být zpracován plán dovolených. Přitom se vychází z toho, že dovolená je čerpána zpravidla alespoň 14 dní vcelku.

5. VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo v metodice zmíněno, ke sběru dat byl použit dotazník, kteří respondenti vyplňovali anonymně. Osloveni byli všichni zaměstnanci z jednotlivých pracovních oddělení. Dotazník vyplnilo 100 respondentů. Návratnost dotazníků je základním požadavkem pro korektní práci se získanými výsledky. Celková návratnost dotazníků činila v tomto případě 93 %, což lze považovat za dostatečné množství získaných informací. Výhodou dotazníkového šetření je jednoduché získání důležitých informací v relativně krátkém časovém horizontu. Naopak nevýhodou může být vzájemné ovlivnění pracovníků při vyplňování dotazníku, nebo případně i nižší návratnost.

Dotazník je rozdělen na 9 částí, které korespondují s prvky podnikové kultury a organizačním chováním. První kapitola pojednává o základních demografických údajích o respondentech. Další kapitoly jsou zaměřeny na:

- záměry a cíle organizace,
- spokojenost a postoj k práci,
- atmosféra a vztahy na pracovišti,
- vzdělávání,
- motivace,
- informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku,
- zaměstnanecké výhody,
- tradice a rituály firmy.

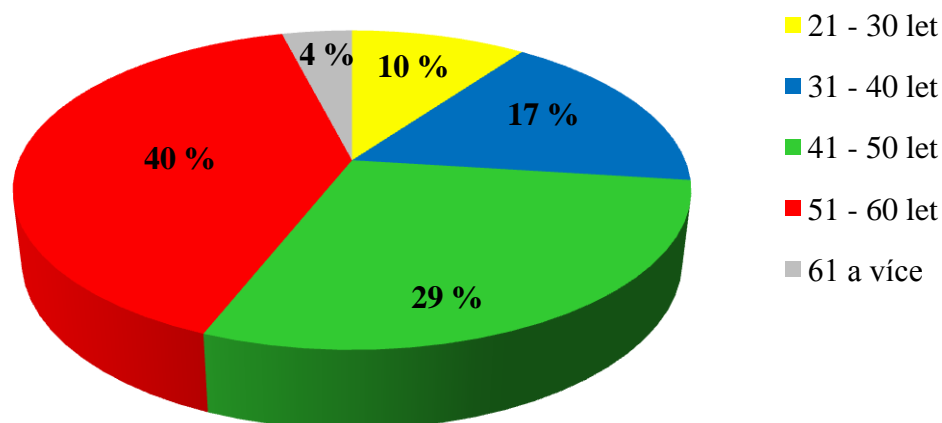
Dotazníkový průzkum byl proveden v květnu roku 2008. Poté byly výsledky zpracovány graficky a následně vyhodnoceny (viz následující kapitoly).

5.2 Údaje o respondentech

První část dotazníku byla zaměřena na identifikační údaje respondentů, konkrétně na pohlaví a věk. Tyto otázky jsem považovala za důležité k vytvoření obrazu o struktuře pracovníků v organizaci. Dotazníky vyplnilo 73 % mužů a 27 % žen.

Druhá otázka v dotazníku byla zaměřena na věkovou strukturu respondentů. Jak vyplývá z grafu 1, největší podíl zaměstnanců v organizaci CSPSD tvoří věková skupina od 51 do 60 let, což z počtu respondentů odpovídá 40 %. V dokumentech organizace je tato věková kategorie zastoupena 36 %, tj. 39 zaměstnanci. Věková skupina do 20 let není v organizaci zastoupena vůbec, věková skupina nad 60 let ve velmi malém procentu.

Graf 1: Věková struktura respondentů



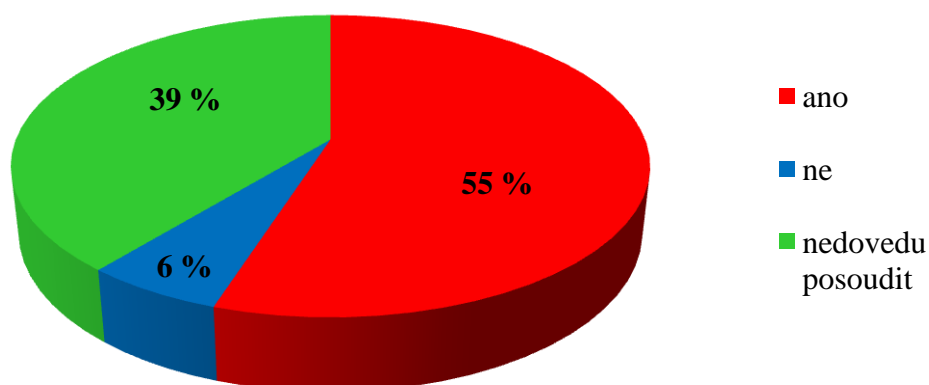
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

5. 3 Záměry a cíle organizace

Podnik, firma, nebo v tomto případě organizace jsou zakládány proto, aby plnily určité záměry a cíle. Mezi významné faktory pro ztotožnění zaměstnanců s organizací zcela jistě patří znalost cílů, které vyjadřují společné zájmy osob, které organizaci tvoří. Pokud se zaměstnanec s organizací ztotožní a přijme její cíle za vlastní, je to jistě silný stimulační prostředek. Pro pracovníka je rovněž důležité, aby byl identifikován i se svou profesí.

Organizace CSPSD je ve stálém vývoji, flexibilně se přizpůsobuje legislativním a jiným požadavkům Ministerstva dopravy. Jak dokládá graf 2, nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že organizace má dobré jméno v oblasti silniční dopravy. To znamená, že zaměstnanci organizaci důvěřují. Druhá část respondentů nedovede posoudit a 6 % dotazovaných se domnívá, že organizace nemá dobré jméno v oblasti silniční dopravy. Otázka byla záměrně položena tímto způsobem, přestože pojem „dobré jméno“ nemá vymezen konkrétní obsah a není pregnantně stanoveno, kým nebo kde má být verifikován. Primárně mě zajímalo pouze to, zda někteří zaměstnanci připouštějí, že organizace v oblasti své působnosti nemá dobré jméno.

Graf 2: Dobré jméno organizace v oblasti silniční dopravy



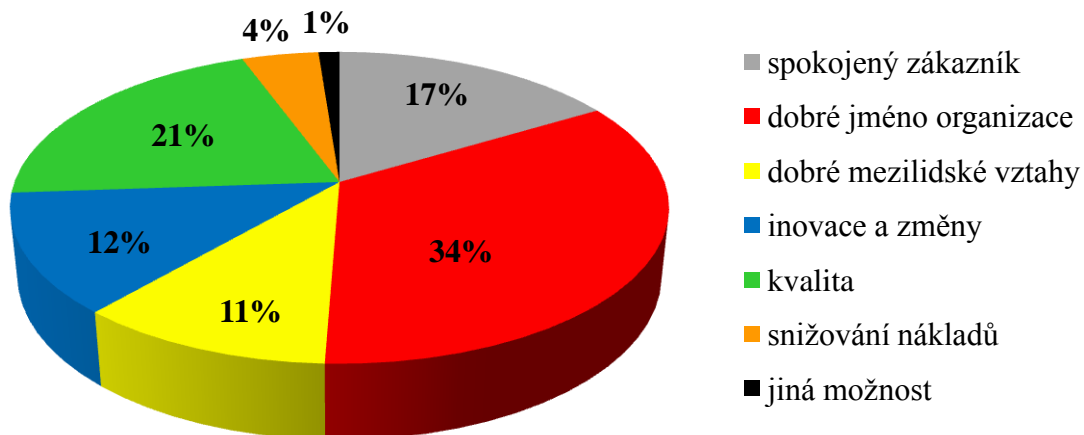
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V některých případech typu „nedovedu posoudit“, případně „nevím“ nebo „ani spokojen(a) ani nespokojen(a)“ zcela jistě indikuje problém, kdy respondenti nechtějí říci, jaká je skutečná situace. Jedna z možných příčin může být nedůvěra v anonymitu dotazníku. Druhou možnou příčinou, kdy zaměstnanec neví, může být i to, že se respondent opravdu o danou problematiku ve svůj neprospěch nezajímá.

Následující otázkou jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci vůbec znají záměry a cíle organizace CSPSD. Z odpovědí vyplývá, co považují zaměstnanci organizace za nejdůležitější. Zda orientaci na zákazníka, na trh, kvalitu nebo inovaci. Tyto odpovědi se liší podle toho, z jakého oddělení jednotlivý zaměstnanec dotazník vyplňoval. Protože v této otázce byla možná pouze jedna odpověď, respondenti ve svých odpovědích byli pravděpodobně ovlivněni svou náplní práce.

Každá organizace si stanovuje své cíle, které jsou základním objektem kontroly. Jak je patrné z grafu 3 na následující straně, 34 % respondentů se domnívá, že záměrem a cílem organizace CSPSD je dobré jméno organizace, 21 % dotazovaných zvolilo za svou odpověď kvalitu, 17 % spokojeného zákazníka a 12 % inovace a změny. Pouze jeden respondent za svou odpověď zvolil jinou možnost a jako svůj názor napsal, že dlouhodobým záměrem a cílem organizace CSPSD je bezpečnost silničního provozu. V organizaci CSPSD nelze jednoznačně určit, jaký z těchto faktorů je pro chod organizace nejdůležitější. Je zde důležitá propojenost všech výše zmíněných faktorů. Mezi hlavní cíle jednoznačně patří oblast vzdělávání státních úředníků i soukromých subjektů, distribuce tiskopisů, řidičských průkazů, průkazů profesní způsobilosti řidičů, registračních značek, a kontrolní činnost nákladní dopravy - vše v oblasti silniční dopravy a dopravně-správních agend. Této skladbě činností jsou podřízeny i hlavní cíle organizace.

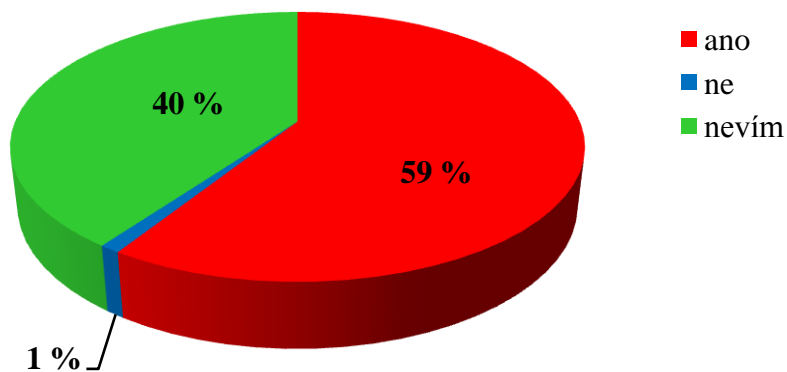
Graf 3: Dlouhodobé záměry a cíle organizace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V otázce, zda se zaměstnanci domnívají, že se organizaci CSPSD daří uskutečnit své cíle, nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že „ano“. Jak je patrné z grafu 4, o opaku je přesvědčen pouze jeden respondent a svůj názor nedokáže popsat 40 % respondentů.

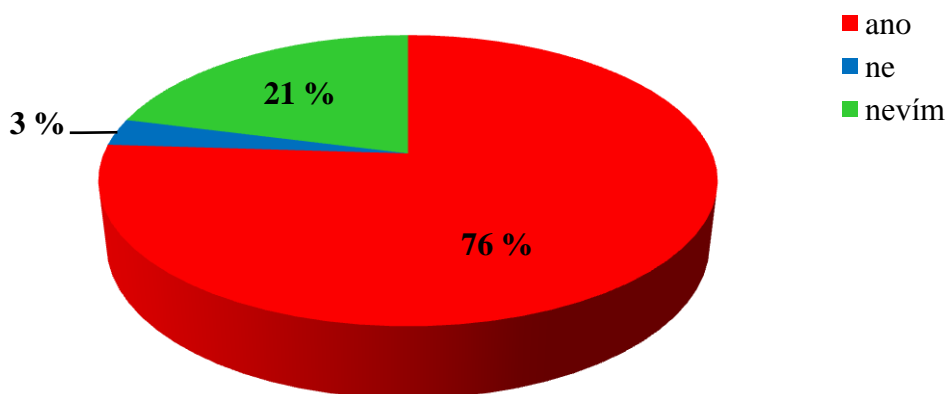
Graf 4: Víra zaměstnanců v uskutečnění cílů organizace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Pouze 3 % respondentů (tj. 3 dotazovaní) se domnívají, že se nepodílí na dosažení cílů v organizaci CSPSD. Naopak 76 % respondentů je přesvědčeno, že se svým individuálním přístupem nebo teamovou prací na dosažení stanovených cílů podílí.

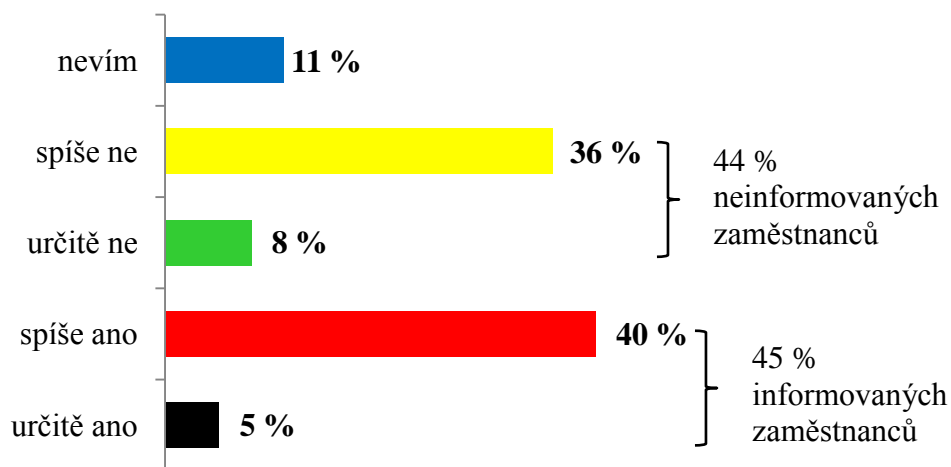
Graf 5: Podíl zaměstnanců na dosažení cílů organizace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V grafu 6 na následující straně si lze všimnout několika zajímavostí. O neinformovanosti o budoucnosti organizace je přesvědčeno 44 % respondentů. O úplném opaku je přesvědčeno 45 % zaměstnanců. I v této otázce se nevyjádřilo 11 % respondentů. Pokud se zaměřím na odpověď „určitě ano“ a „určitě ne“, zde jsou odpovědi také vyrovnané. Shodný počet respondentů je přesvědčen o dostatečných informacích, stejně tak jako druhá polovina respondentů, která není přesvědčena o dostatku informací. Pro vedení organizace z toho vyplývá alarmující zpráva, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni.

Graf 6: Informovanost zaměstnanců o budoucnosti organizace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

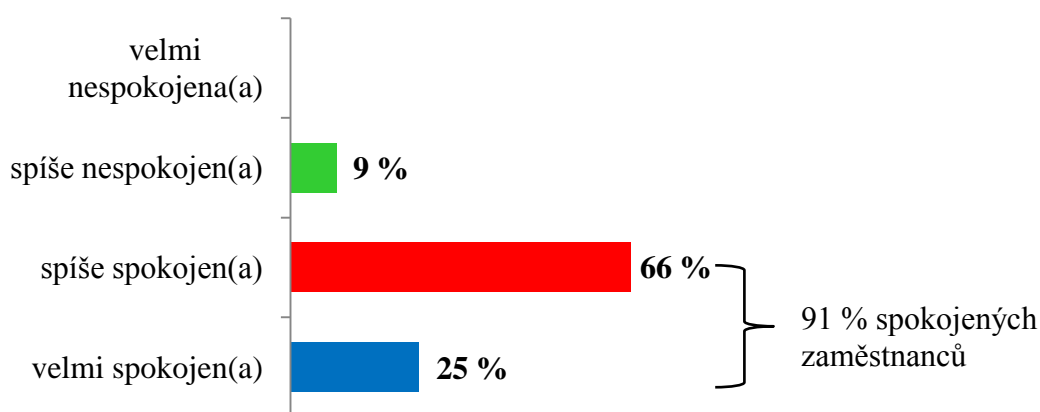
5.4 Spokojenost a postoj k práci

Míra spokojenosti zaměstnanců vypovídá o kvalitě pracovního života jednotlivce a o tom, jak se pracovník ve svém zaměstnání cítí. Patří mezi nejvýznamnější motivační faktory, ovlivňuje významnou měrou aktivitu zaměstnanců a ochotu přizpůsobit se. Zvyšuje schopnost organizace získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Nespokojenost zaměstnanců je často největší překážkou výkonnosti, důvodem narůstání fluktuace i u kvalitních pracovníků. Celková pracovní spokojenost zaměstnanců v sobě zahrnuje platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity a pracovní podmínky.

V této části dotazníku jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců k práci. Zajímala jsem se o hlavní důvod, proč v organizaci CSPSD pracují, za co považují svou práci a jaký je postoj respondentů k práci.

Žádný z oslovených respondentů ne zvolil pro svou odpověď možnost, že by byl se svým zaměstnáním velmi nespokojen. Naopak v 91 případech oslovení nejčastěji za svou odpověď volili možnost, že jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Z této skupiny spokojených respondentů je ¼ spokojena velmi (viz graf 7).

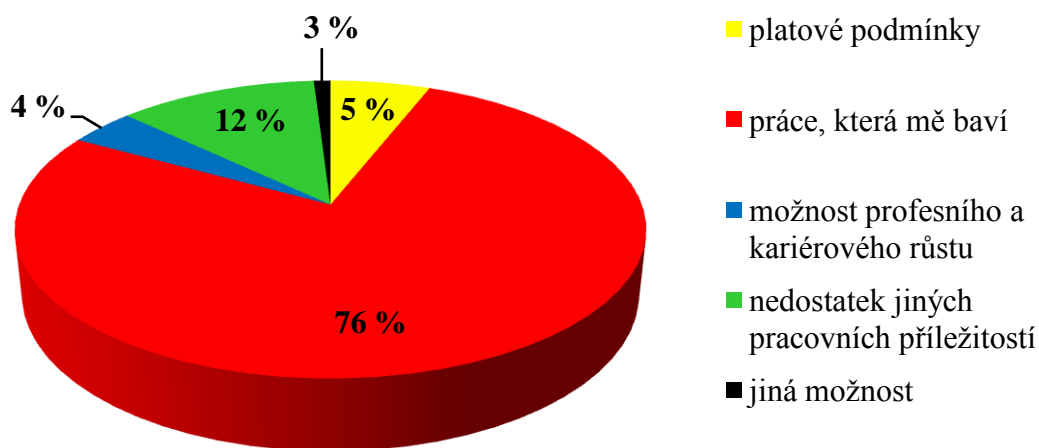
Graf 7: Celková spokojenost se zaměstnáním v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V následující otázce jsem chtěla zjistit, z jakého hlavního důvodu zaměstnanci pracují v organizaci CSPSD. Ze 100 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, je 76 % respondentů spokojeno se svou prací v organizaci. Svou práci považují za koníček a tento druh činnosti je baví. 12 % respondentů v organizaci pracuje z důvodu, že je v současné době na trhu práce nedostatek jiných pracovních příležitostí. Kvůli dobrým platovým podmínkám v organizaci pracuje 5 % respondentů a 4 % respondentů vidí v organizaci možnost profesního a kariérního růstu. Pro jinou možnost se rozhodli 3 respondenti, kteří shodně v CSPSD pracují kvůli přizpůsobivé pracovní době. Na určitých pracovních odděleních zaměstnanci mají pracovní dobu nerovnoměrně rozvrženou, tzn., že pracovní doba není v jednotlivých dnech stanovena „od - do“. Vždy ale zaměstnanec musí odpracovat 8 hodin za den.

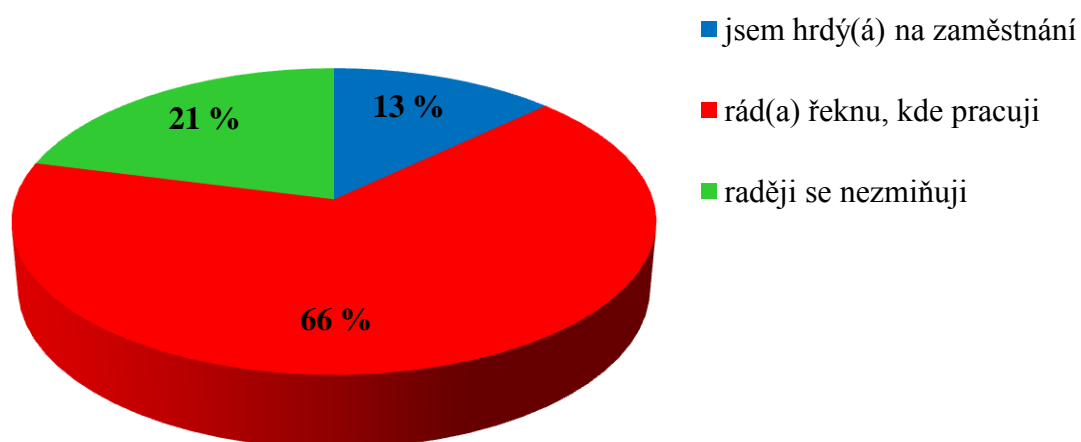
Graf 8: Hlavní důvod pro práci v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Z grafu 9 je patrné, že téměř 80 % respondentů je spokojeno s prací v organizaci CSPSD. Tito zaměstnanci v 66 případech rádi řeknou, kde pracují nebo jsou ve 13 případech hrdí na své zaměstnání. Důvodů, proč se 21 % respondentů raději nezmiňuje o svém zaměstnání, může být hned několik. Jedním takovým důvodem může být samotná náplň práce, která u veřejnosti nemusí být pochopena. Příkladem může být práce v oblasti kontrolní činnosti užitkových vozidel. Kontrolované subjekty (řidič, dopravce) přijímají kontroly v drtivé většině negativně, považují je za zbytečné a diskriminační. Jejich deklarovaný postoj může zpětně ovlivnit mínění zaměstnanců a tudíž i jejich případnou neochotu zmiňovat se o tom, kde zaměstnanci pracují a co je jejich náplní práce.

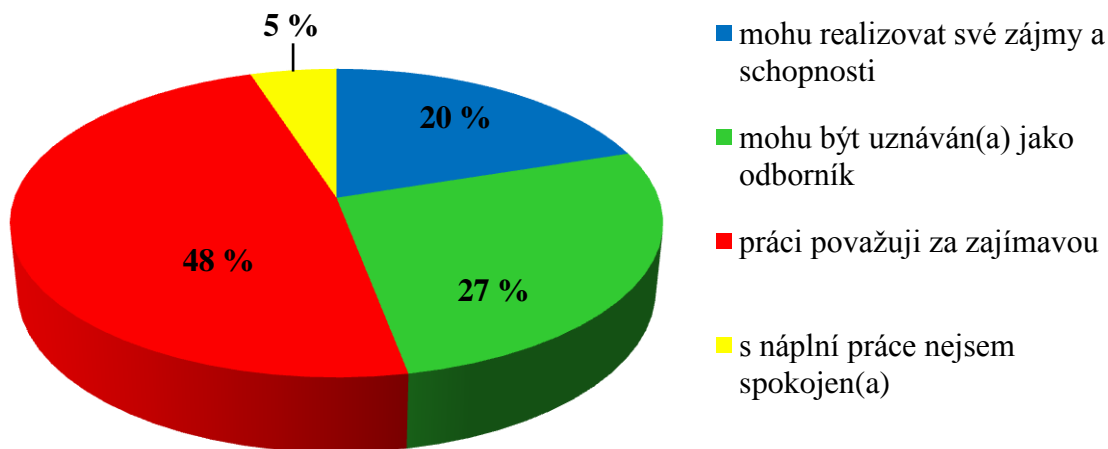
Graf 9: Vztah zaměstnanců k práci v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Na otázku z grafu 10 oslovení ve 48 případech odpovídali, že svou práci považují za zajímavou. 27 % dotazovaných se domnívá, že díky zaměstnání v organizaci CSPSD může být respondent uznáván jako odborník. Realizovat své zájmy a schopnosti, které tito respondenti propojují se svým koníčkem, může 20 % dotazovaných. Ze 100 vyplněných dotazníků pět zaměstnanců odpovědělo, že s náplní práce není spokojeno.

Graf 10: Postoj zaměstnanců k práci v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

5.5 Atmosféra a vztahy na pracovišti

Člověk je tvor společenský, v zaměstnání tráví většinu dne, a proto jsou pro každého jedince vztahy na pracovišti velmi důležité. Osobní vztahy, zejména mezi kolegy na stejné úrovni, ale i vztahy s přímým nadřízeným nebo vedením organizace, hrají pro zaměstnance a jeho pracovní výkon důležitou roli. Mohou být jedním z důvodů stabilizace nebo odchodu ze zaměstnání. Pokud jsou pracovní vztahy dlouhodobě špatné, vede to k nespokojenosti pracovníků. Nepříjemná pracovní atmosféra, prostředí plné sporů, nedůvěry, závisti nebo vzájemné nevraživosti, případně neshody s nadřízeným, jsou také častou příčinou opuštění zaměstnání.

Kultura organizace je rovněž i o způsobu, jak spolu komunikují nadřízení se svými podřízenými, vedoucí pracovníci a všichni zaměstnanci mezi sebou, jaké je jejich vzájemné porozumění, jak řeší dané situace a jaký je jejich postoj ke změnám v organizaci. Atmosféra na pracovišti je doprovázena strachem, obavami a nejistotou,

pokud se mezi vedením a níže postavenými subjekty projevuje vnitřní nekonzistence názorů a špatná komunikace. Nadřízení nemají pochopení pro své podřízené, pokud na své kolegy a spolupracovníky nahlíží jako na konkurenty. V organizaci, kde panuje klidná a přátelská atmosféra a vztahy na pracovišti se projevují jako kooperace, se zaměstnanci budou více angažovat.

Chyba v komunikaci se zaměstnanci je jednou z možných příčin slabé podnikové kultury. Může nastat problém v dlouhých a nepřehledných komunikačních kanálech. Krátké komunikační kanály mají obrovskou výhodu v tom, že každý zaměstnanec je informován o každém novém rozhodnutí v podniku.

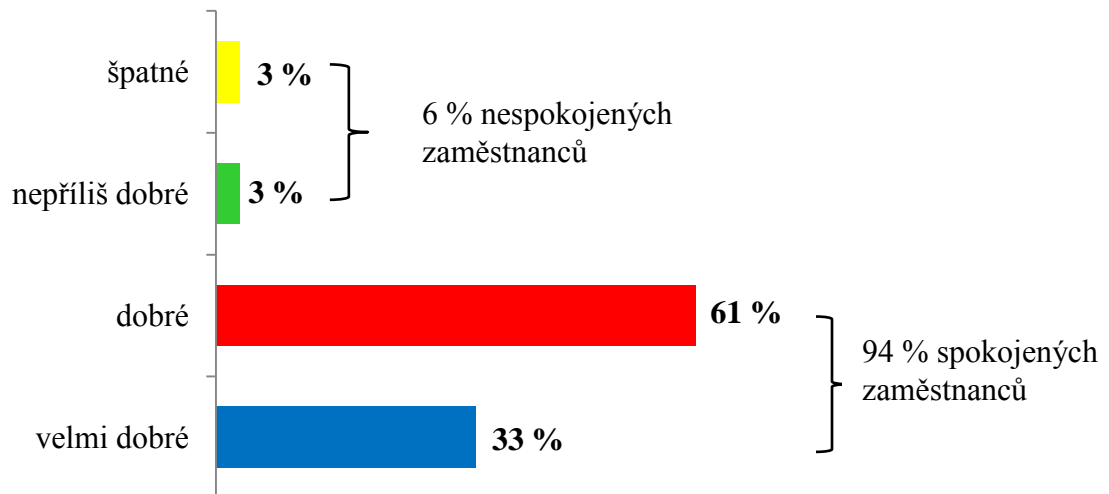
Každý pracovník potřebuje, aby pociťoval pozitivní atmosféru a sounáležitost s pracovní skupinou, jen tak může podávat kvalitní pracovní výkony. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů.

V této části dotazníku jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci vycházejí se svým přímým nadřízeným. Zajímala jsem se o vztahy v hierarchickém uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, ale zároveň i o vztahy mezi spolupracovníky. Zaměřila jsem se i na spokojenost s pracovním prostředím, na dohady a fámy, jakož i na pocit diskriminace.

Dobré vztahy s podřízenými spolu s komunikací, jasným a transparentním stanovováním cílů a následnou kontrolou představují významnou část manažerských dovedností. Graf 11 zobrazuje vztahy zaměstnanců se svým nadřízeným. Dvě skupiny respondentů vycházejí se svým přímým nadřízeným dobře nebo velmi dobře. Tato skupina zaujímá mezi dotazovanými 94 %. Vyrovnané odpovědi byly u druhé skupiny, která naopak není spokojena se vztahy se svým nadřízeným. Převedu-li procento nespokojených respondentů na počet zaměstnanců, jedná se o 6 nespokojených pracovníků z celkového počtu 100. V těchto případech se může jednat pouze o osobní nesympatie nebo právě probíhající a dosud nevyřešené spory. Celkově z grafu 11

vyplývá, že v organizaci převažuje přátelské pracovní prostředí, které zcela jistě ovlivňuje efektivitu a výkonnost zaměstnanců.

Graf 11: Vztahy zaměstnanců se svým přímým nadřízeným

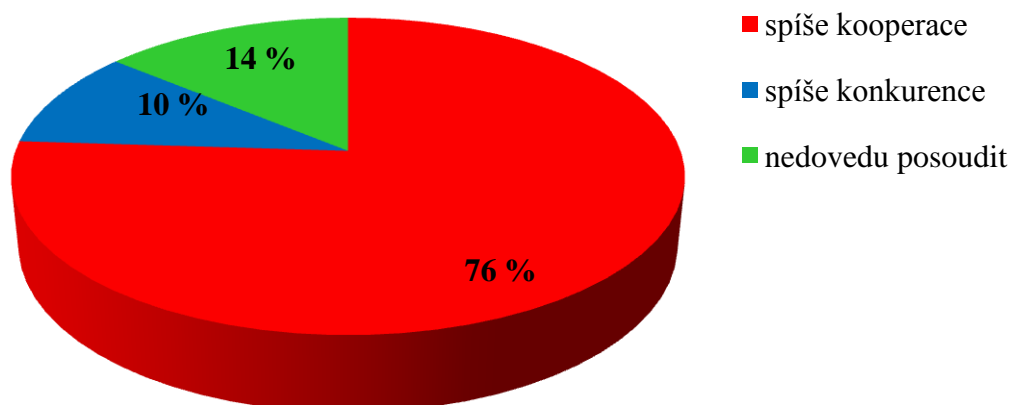


Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Základem úspěšnosti vedoucího pracovníka je pochopení příčin chování lidí na pracovišti, dovednost přiměřeně reagovat, schopnost sebereflexe a umění usměrnit zaměstnance k plnění cílů organizace. Dobrý pracovní kolektiv, atmosféra a pracovní podmínky jednoznačně motivují zaměstnance k lepším výkonům. Team pracuje efektivně a společně směřuje ke stanoveným cílům. Pokud se v organizaci nebo v kolektivu samotném vyskytují špatné nebo narušené vztahy, kdy se spolupráce mění v konkurenci nebo v horším případě v soutěž o oblíbenost u nadřízených, výkony pracovníků se s vysokou pravděpodobností budou snižovat. Motivovanost zaměstnanců se ztrácí, přibývá konfliktů a mnohdy zbytečných pracovních problémů a tím se zároveň ztrácí i efektivita práce.

Povinností každého zaměstnance CSPSD je pracovat svědomitě, iniciativně, řádně a v rozsahu svých práv a povinností samostatně a podle svých sil, vědomí, znalostí, schopností a dovedností. Dále pak plnit pokyny nadřízeného vydané v souladu s obecními právními předpisy i vnitřními předpisy organizace, a dodržovat zásady kolegiální spolupráce a dobrého soužití s ostatními zaměstnanci. Z grafu 12 vyplývá, že v organizaci CSPSD ze $\frac{3}{4}$ převažuje mezi pracovníky v kolektivu spolupráce. Konkurenční boj mezi pracovníky vidí 10 % zaměstnanců, tj. 10 respondentů. Jako i v předchozích otázkách se zde vyskytuje skupina lidí, která danou situaci nedovede posoudit. V tomto případě se jedná o 14 respondentů.

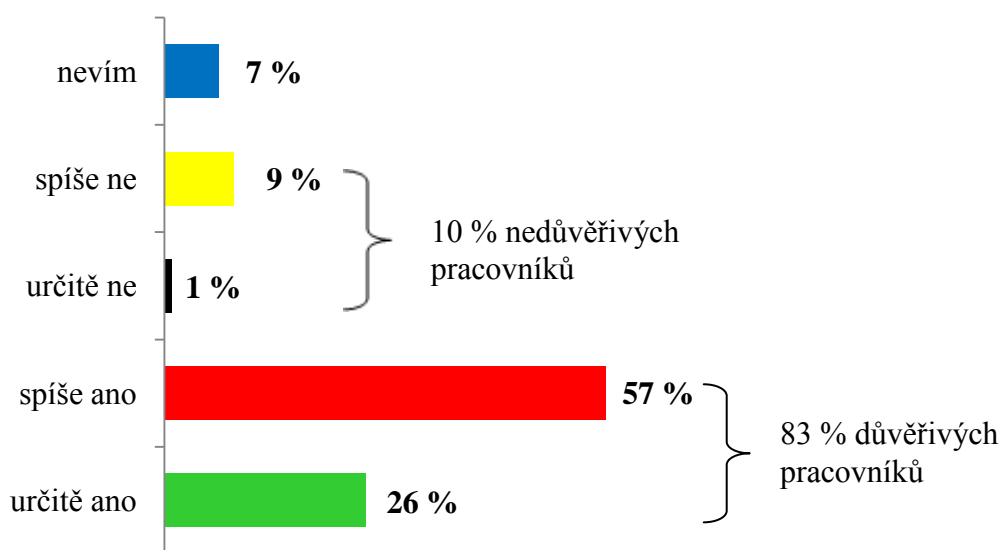
Graf 12: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V organizaci CSPSD může důvěřovat svým spolupracovníkům 83 % respondentů, z nichž je 26 % přesvědčeno o absolutní důvěře. 10 % respondentů naopak není přesvědčeno o důvěře ve své spolupracovníky a jeden respondent je přesvědčen o absolutní nedůvěře. Z grafu 13 je dále patrné, že se k dané problematice opět nevyjádřila skupina zaměstnanců, která v tomto případě čítá sedm respondentů.

Graf 13: Důvěra zaměstnanců ke spolupracovníkům

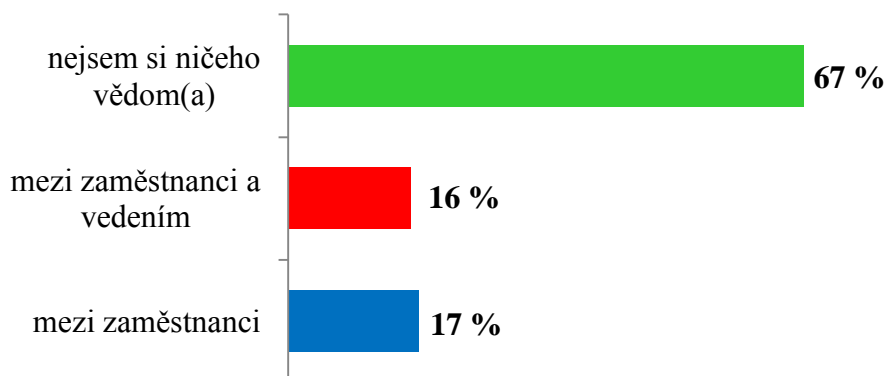


Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Podle mého názoru nenajdeme žádnou organizaci, kde by nekolovaly dohady a fámy, případně žádné „zaručené zprávy“ a v neposlední řadě i pomluvy. Velice důležité je tuto nechtěnou komunikaci odhalit, co nejrychleji vyřešit a co možná nejdříve daný problém odstranit. V každém případě se musí zabránit tomu, aby se tyto smyšlené a nepravdivé informace rozšířily mimo organizaci. Mohlo by to být možnou příčinou špatného a nepravdivého obrazu organizace ve vnějším prostředí. V některých případech se nedá zabránit kolování těchto informací, v mnohých případech se ale dá využít těchto dohadů a fám k tomu, aby se z nich vzalo ponaučení do budoucna.

Jak vyplývá z grafu 14, většina respondentů žádné dohady a fámy nezaznamenala. Téměř shodné procento dotazovaných naopak nějaké dohady a fámy zaznamenalo. Že v organizaci dohady a fámy kolují mezi zaměstnanci a vedením, si myslí 16 % dotazovaných. Naproti tomu 17 % respondentů se domnívá, že dohady a fámy kolují mezi samotnými zaměstnanci.

Graf 14: Existence dohadů a fám v organizaci

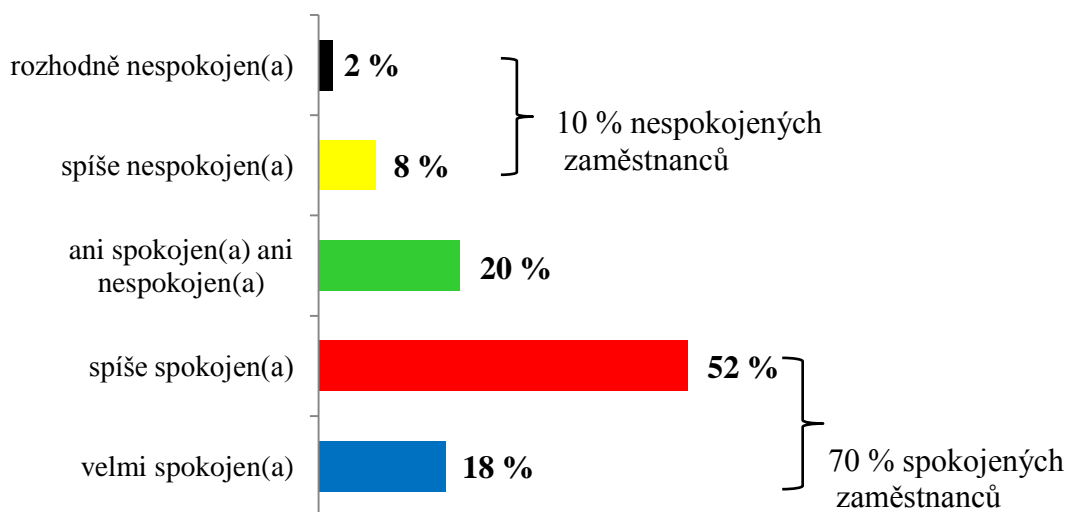


Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Pracovní prostředí patří k významným determinantům zdravotního stavu jednotlivce. Vedle vlivu pozitivního může mít práce na zdraví i vliv negativní sahající od bezvýznamných změn přes závažnější důsledky jako jsou nemoci z povolání. Domnívám se, že pracovní prostředí ovlivňuje výkon zaměstnanců.

Těsnou nadpoloviční většinou se v následující otázce respondenti přiklonili k odpovědi, že s pracovním prostředím jsou v organizaci CSPSD spokojeni. V organizaci je zaměstnáno celkem 70 % spokojených zaměstnanců, z nichž je 18 % velmi spokojeno. Mezi oslovenými respondenty se objevilo 10 % těch, kteří s pracovním prostředím spokojeni nejsou. Téměř jedna čtvrtina respondentů se nedokázala rozhodnout, zda považuje pracovní prostředí za příznivé nebo ne (viz graf 15).

Graf 15: Míra spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím



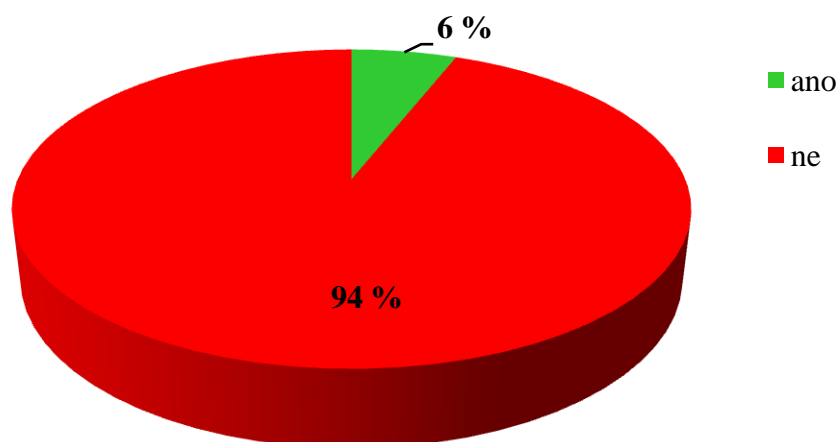
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Diskriminace na pracovišti může nabývat mnoha podob a týkat se různých skupin zaměstnanců. Otázka v dotazníku nebyla blíže specifikována, tzn., že nebyl kladen důraz na rovnoprávnost mužů a žen v organizaci, stejně tak jako na mobbing a bossing⁶. V následující otázce jsem zjišťovala diskriminaci na pracovišti obecně.

V pracovně-právních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace podle § 16 odst. 2 Zákoníku práce. Jak je patrné z grafu 16, osloveni nejčastěji volili odpověď „ne“, tedy že se necítí být na pracovišti nějakým způsobem diskriminováni. Naopak 6 % respondentů se cítí být v organizaci CSPSD diskriminováno. Možným důvodem, proč si zaměstnanci připadají být diskriminováni, může být stejně tak jako u předchozích otázek osobní nesympatie.

⁶ mobbing = šikana na pracovišti, která se objevuje alespoň jedenkrát týdně po dobu minimálně 6 měsíců; bossing = podskupina mobbingu, kdy se šikany dopouští přímo nadřízený pracovník.

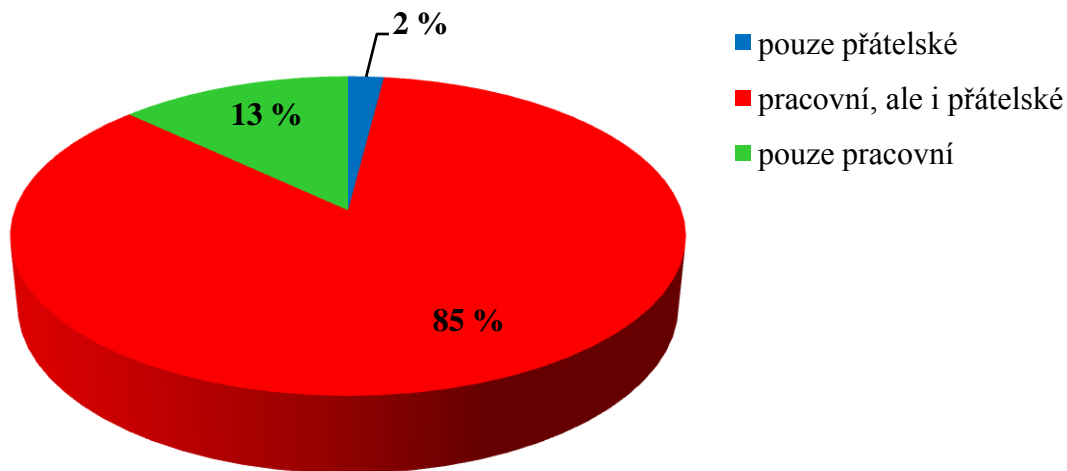
Graf 16: Diskriminace zaměstnanců na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Vyšší produktivita zaměstnanců může být následkem velmi dobré vzájemné spolupráce a dobrými vztahy mezi spolupracovníky. Z grafu 17 vyplývá, že většina respondentů v organizaci CSPSD považuje vztahy se spolupracovníky za pracovní, ale i přátelské a kolegiální. Za zmínku stojí 13 % respondentů, kteří odpověděli, že vztahy se spolupracovníky považují pouze za pracovní. Dva respondenti odpověděli, že vztahy na pracovišti považují za přátelské, nikoliv pracovní.

Graf 17: Vztahy zaměstnanců se spolupracovníky



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

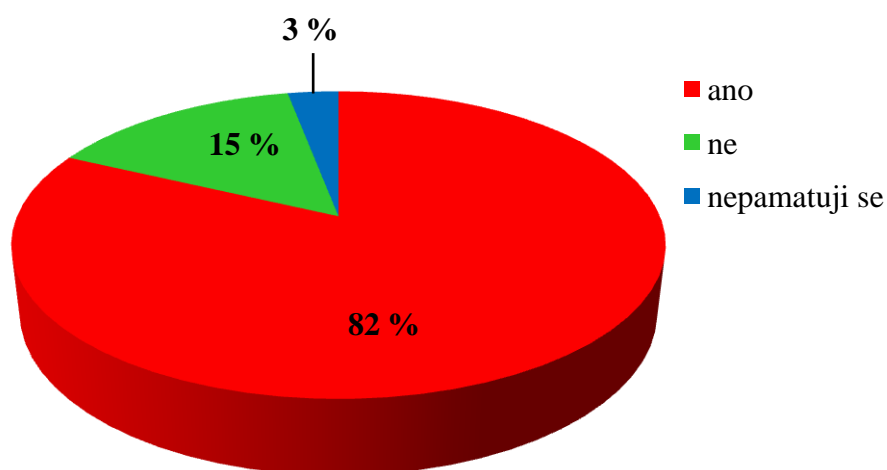
5.6 Vzdělávání

Řada podniků, firem a organizací si v současné době uvědomuje nutnost dalšího profesního vzdělávání svých zaměstnanců, a že musí nutně investovat prostředky do tohoto vzdělávání. Dávno už pominula doba, kdy personální oddělení podniků přijímala nové pracovníky s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se již nestaralo. Další vzdělávání koresponduje nejen s trendem celoživotního vzdělávání, ale je nezbytně nutné i vzhledem k rychlému vývoji technologií a komunikačních prostředků. Profesní vzdělávání směřuje k získávání dalších kompetencí a k zaměstnatelnosti pracovníků.

V této části dotazníku jsem se zaměřila na otázky vzdělávání. Zajímala jsem se, zda se respondenti zúčastnili v posledních dvou letech nějakého kurzu, školení nebo semináře, a na co konkrétně by se mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo přínosné.

Mezi povinnosti vyplývající z pracovně-právních vztahů patří průběžné prohlubování kvalifikace zaměstnanců k výkonu sjednané práce a za tímto účelem se účastnit školení a studia při zaměstnání a podrobovat se předepsanému ověřování odborné způsobilosti k vykonávané práci. Z grafu 18 je patrné, že oslovení respondenti nejčastěji odpovídali, že se za poslední dva roky zúčastnili nějakého školení, kurzu nebo semináře. Žádného školení se naopak nezúčastnilo 15 % respondentů. Možnou příčinou v tomto případě je fakt, že se těchto 15 respondentů během posledních let nemuselo podrobovat žádnému předepsanému ověřování způsobilosti z důvodu žádné závažné změny v zákonech a vyhláškách.

Graf 18: Účast zaměstnanců na kurzu, školení, semináři (během posledních dvou let)



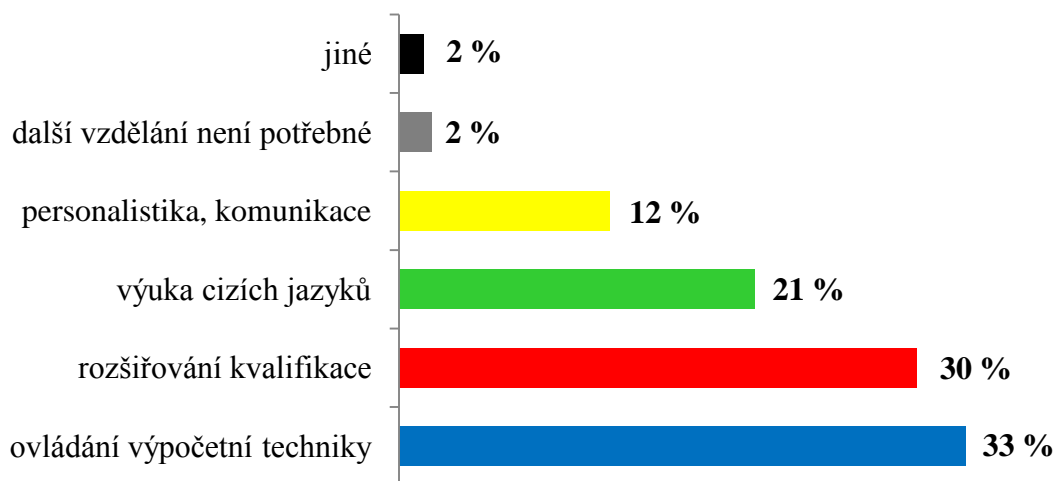
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

V organizaci CSPSD se konají pravidelná školení bezpečnosti práce a řidičů referentských vozidel. Tato školení probíhají výukou vlastních zaměstnanců organizace, kteří mají příslušnou odbornost. Školení pro pracovníky ekonomického úseku probíhají aktuálně při změnách v legislativě. Pro tato školení jsou nájímány outsourcingové vzdělávací agentury. Školení pro pracovníky kontrolních skupin se konají pravidelně vzdělávacími institucemi. Jazykové kurzy jsou vzhledem k rozmístění oddělení po celé

České republice individuální a probíhají v jazykových školách. Jednorázová školení jako je např. úprava písemností, kurzy práce na počítači apod. probíhají dle nabídky a hlavně zájmu ze strany zaměstnanců.

Graf 19 zobrazuje, na co by se mělo zaměřit vzdělávání zaměstnanců, aby bylo přínosné. I tyto odpovědi se jednoznačně liší v závislosti na pracovním oddělení, ve kterém respondent pracuje. Nejčastější odpovědí bylo ovládání výpočetní techniky, zrovna tak jako rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Další významnou oblast tvoří skupina respondentů, která by se ráda zdokonalovala v cizích jazycích. Mezi respondenty se objevili i dva zaměstnanci, kteří se domnívají, že další vzdělání není potřebné a dva, kteří navrhli další oblast vzdělávání. Jedná se o komunikaci a psychologii. Tyto dva návrhy jsou dle mého názoru od zaměstnanců, kteří pracují v oddělení vzdělávání.

Graf 19: Doporučené cíle vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

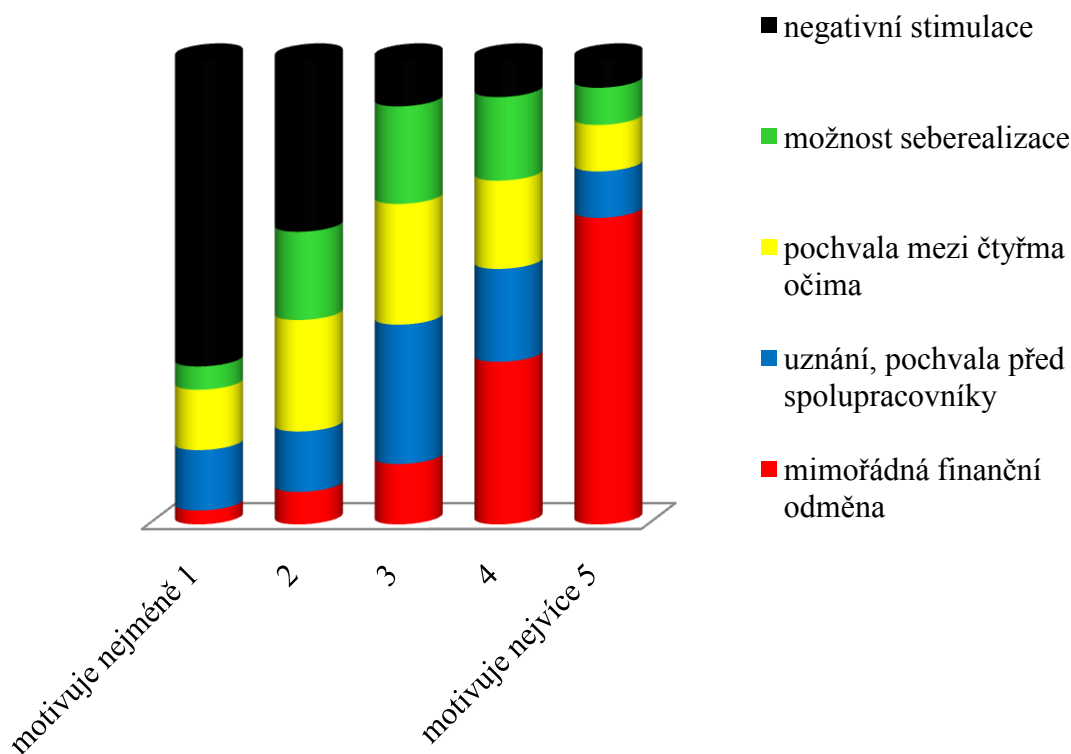
5.7 Motivace

Výkon každého zaměstnance bývá ovlivněn tím, co ví nebo umí, ale v neposlední řadě bývá ovlivňován i motivací. Zaměstnanec v podniku může být motivován několika způsoby. Jedním takovým motivem je jednoznačně mzda. Zaměstnanec může být svým nadřízeným motivován ale i jinými nástroji. Mezi takové nástroje mohou zařadit např. pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými, ale i ostatními zaměstnanci, míru stresu a pracovního nasazení. Správně cílená motivace ovlivňuje spokojenost pracovníků a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování výkonu, ale i k jejich rozvoji. Motivace někdy naopak vede k nespokojenosti a demotivaci. Aby bylo využití motivace optimální, musela by být pro každého pracovníka individuální na základě jeho motivačního profilu.

Do této oblasti dotazníkového šetření jsem zahrнула otázku týkající se motivace zaměstnanců v organizaci CSPSD. Zajímala jsem se o faktory stimulace ze strany nadřízeného. Záměrně jsem zvolila u obou otázek stejnou nabídku možností, ze kterých respondenti vybírali. Výsledky mého zjištění jsou patrné z grafu 20 a 21.

V otázce, která je vyobrazena v grafu 20, respondenti hodnotili, co je nejvíce motivuje. Hodnocení probíhalo dle škály od „motivuje nejméně“ (1) po „motivuje nejvíce“ (5). Osloveni nejčastěji volili za nejméně motivující faktor negativní stimulaci, naopak za nejvíce motivující faktor mimořádnou finanční odměnu. Zbývající tři faktory – možnost seberealizace, pochvala mezi čtyřma očima a pochvala před ostatními spolupracovníky se pravděpodobně liší individuálním pohledem na daný motiv a rovněž v závislosti ke svým potřebám.

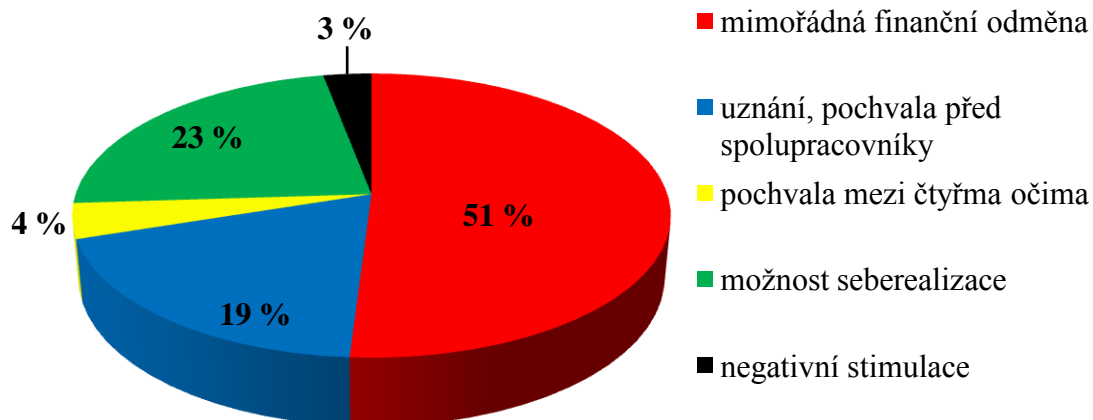
Graf 20: Motivace zaměstnanců k lepším výkonům



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Graf 21 úzce souvisí s grafem 20. Polovina dotazovaných je motivována svým nadřazeným mimořádnou finanční odměnou (v předchozím grafu je tento faktor ohodnocen jako nejvíce motivující). Návrh na odměny předkládá nadřazený svému náměstkovi, který výši odměn schvaluje. Nejméně z dotázaných je motivováno negativní stimulací, stejně tak jako u předchozího grafu, kdy je tento faktor považován za nejméně motivující. Téměř shodná skupina lidí je motivována pochvalou před ostatními a možnostmi seberealizace.

Graf 21: Motivace zaměstnanců nadřízeným



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

5.8 Informovanost zaměstnanců a komunikace

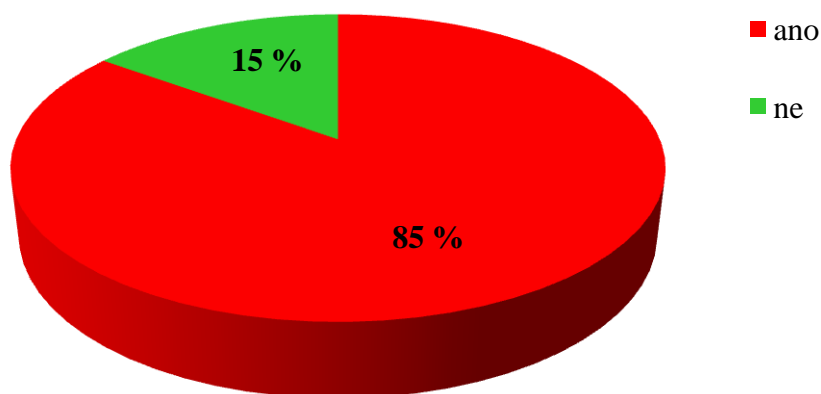
V této oblasti ovlivňující podnikovou kulturu bylo mým záměrem zjistit, jak je v organizaci CSPSD přístupováno k novým nápadům a podnětům, a zda tyto nové návrhy zajímají nadřízené. Dále jsem se zajímala, zda jsou zaměstnanci CSPSD dostatečně informováni o závažných organizačních rozhodnutích, a zda tato rozhodnutí mají možnost změnit. Zajímala jsem se i o informovanost zaměstnanců, zda dostávají jasné a včasné pokyny a instrukce od svých nadřízených, kde vidí respondenti největší komunikační problémy, a v neposlední řadě jsem se zajímala o využívání porad.

Prezentace nového nápadu či podnětu ze strany zaměstnance vyžaduje určitou odvahu. Existuje řada faktorů, které mohou tlumit zájem zaměstnance, aby svůj nápad přednesl. Mezi takové faktory může patřit např. naprostý nezájem a ignorace o tyto nápady ze strany nadřízeného, který je za tyto návrhy odpovědný, nebo ze strany kolegů. Dalším faktorem může být i nezájem z důvodu, že nadřízený si svůj nápad přivlastní a před svým nadřízeným ho prezentuje svým jménem. Autor nápadu tím není

dostatečně doceněn. Jiným možným faktorem může být i stav, kdy může dojít k určitému zesměšnění zaměstnance. Tuto lidsky pochopitelnou bariéru lze poměrně snadno odstranit zařazením brainstormingu⁷. Důležitou roli v tomto případě hraje komunikace, atmosféra na pracovišti a samotné vztahy s kolegy.

Své nápady a podněty mohou zaměstnanci CSPSD sdělovat svému nadřízenému kdykoliv, nejen na poradách oddělení. V organizaci CSPSD zaměstnanci sdělují své návrhy svému přímému nadřízenému, v tomto případě vedoucímu oddělení. Záleží pak na kompetentnosti vedoucího, zda návrh musí odsouhlasit i vedení organizace a tím pádem návrh interpretovat na poradě vedení. V organizaci CSPSD je 85 % respondentů přesvědčeno, že přímého nadřízeného zajímají návrhy a podněty, zatímco 15 % respondentů je přesvědčeno o opaku (viz graf 22).

Graf 22: Zájem nadřízeného o nápady a podněty zaměstnanců



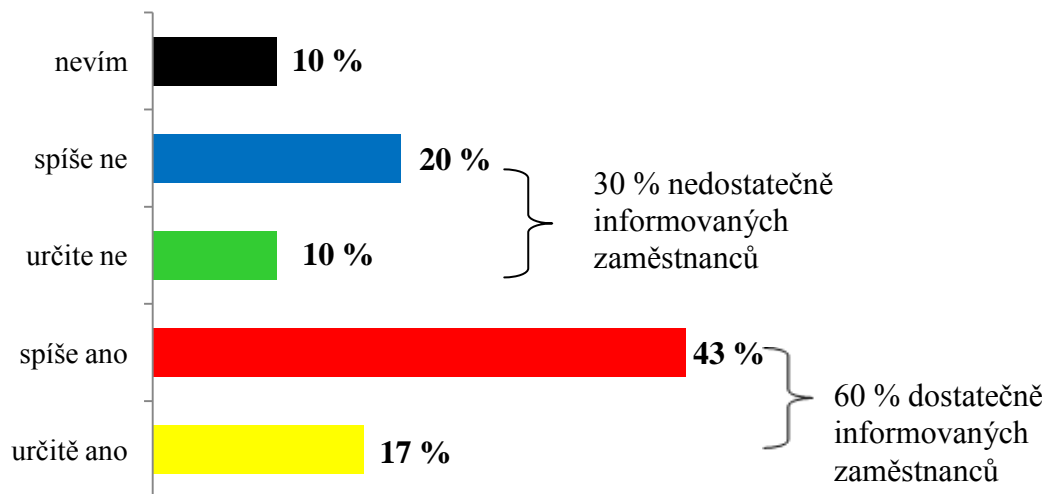
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

⁷ brainstorming = je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma

Většina organizačních rozhodnutí je projednávána a schvalována na poradách vedení, kterého se účastní vedení organizace CSPSD a vedoucí jednotlivých oddělení, kteří pak informace předávají svým podřízeným. V pravomoci každého vedoucího pracovníka je určit četnost, pravidelnost a organizaci porad se svými podřízenými zaměstnanci.

Z grafu 23 vyplývá, že 60 % respondentů je přesvědčeno, že je dostatečně informováno o závažných organizačních rozhodnutích. Ze 100 respondentů, kteří se podrobili dotazníkovému šetření, se 30 zaměstnanců CSPSD domnívá, že nejsou dostatečně informováni, 20 z nich je přesvědčeno o naprosté neinformovanosti. I zde se objevila skupina zaměstnanců, která se nedokázala k dané otázce vyjádřit.

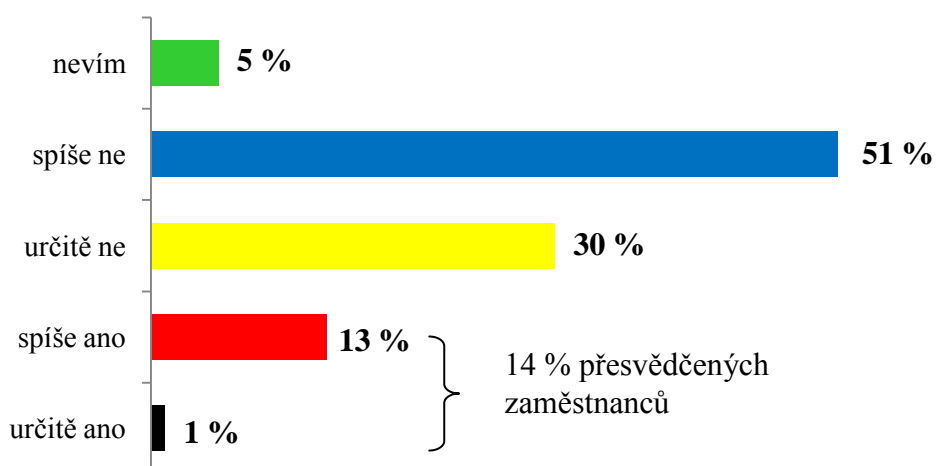
Graf 23: Informovanost zaměstnanců o závažných organizačních rozhodnutích



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Závažná organizační rozhodnutí, která jsou schvalována na poradách vedení, nejsou z pohledu 81 % respondentů ovlivnitelná. Dá se tedy tvrdit, že téměř většina respondentů je přesvědčena, že rozhodnutí, které se na poradě vedení odsouhlasí, je pevně dané a výsledek musí být přijat jako fakt. Z toho vyplývá i důvěra ve vedení organizace CSPSD. Mezi respondenty se objevil jeden zaměstnanec, který je o možnosti změny těchto rozhodnutí přesvědčen. V tomto konkrétním případě se může jednat o individuální zkušenost zaměstnance, který v minulosti svůj nesouhlas k závažnému rozhodnutí projevil a byl úspěšný. Stejně tak jako v předchozích otázkách, i u této se pět respondentů k dané problematice nevyjádřilo (viz graf 24).

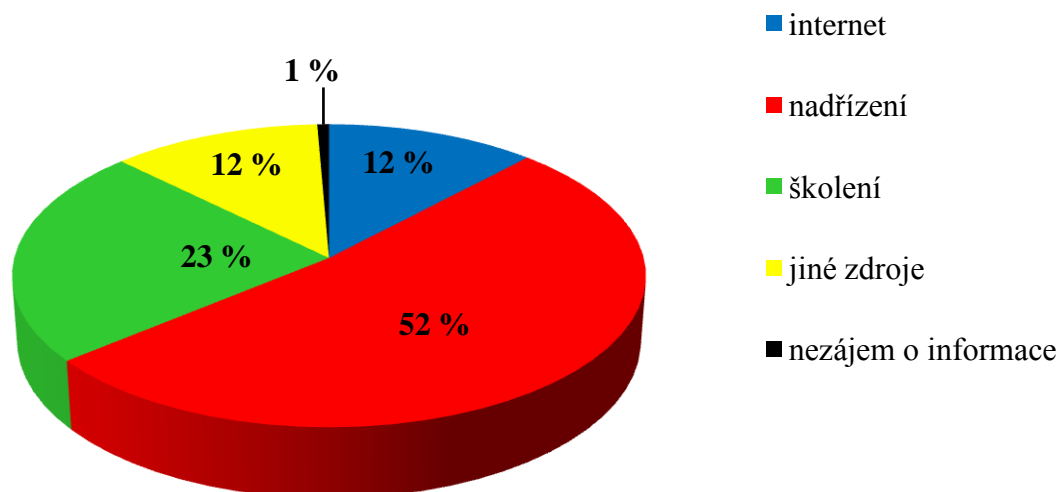
Graf 24: Možnost zaměstnanců měnit závažná rozhodnutí organizace



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Graf 25 dokresluje otázky týkající se porad vedení v organizaci CSPSD. V této otázce jsem zjišťovala, z jakých zdrojů se zaměstnanci nejčastěji dozvídají informace o dění v organizaci. Polovina respondentů odpověděla, že se informace dozvídají od svých nadřízených. Dále tato otázka poukazuje na fakt, že se v organizaci konají pravidelná školení, neboť téměř $\frac{1}{4}$ zaměstnanců se novinky dozvídá právě během nich. 12 % respondentů se dozvídá informace z internetu, zrovna tak jako z jiných zdrojů. V organizaci je zaměstnán 1 pracovník, který se podrobil dotazníkovému šetření, který se o dění v organizaci vůbec nezajímá.

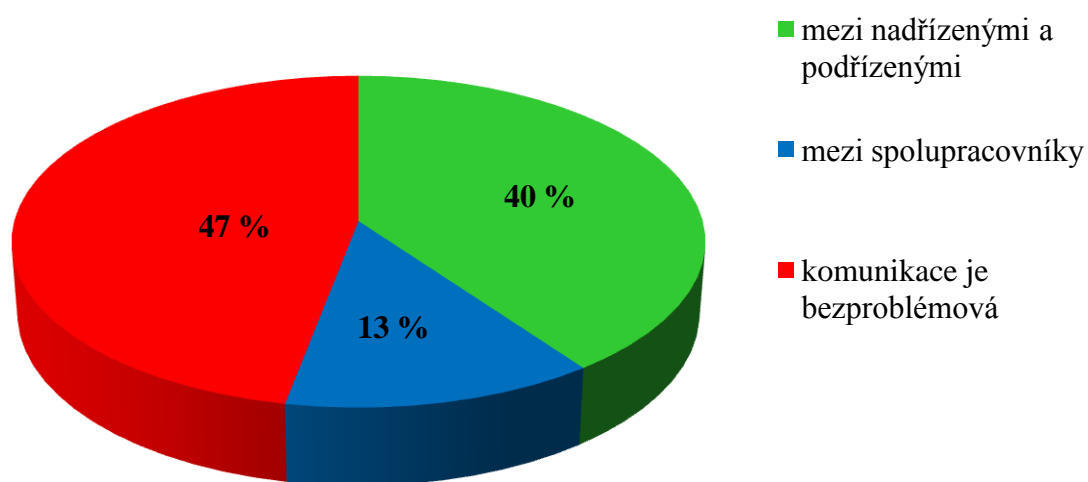
Graf 25: Zdroje informací a novinek o dění v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Téměř polovina respondentů z organizace CSPSD je přesvědčena o bezproblémové komunikaci. Z grafu 26 je patrné, že o problémové komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými je přesvědčeno 40 % respondentů a 13 % dotazovaných se domnívá, že v organizaci CSPSD je problém v komunikaci mezi samotnými spolupracovníky.

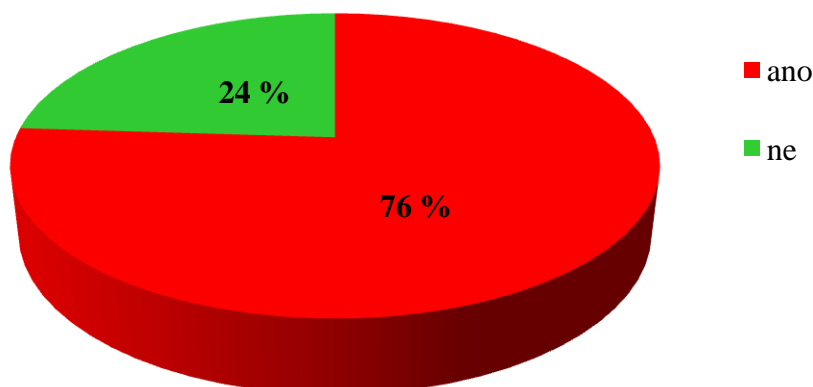
Graf 26: Zdroje komunikačních problémů v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

K tomu, aby zaměstnanci vykonávali práci tak, jak je potřeba, je nesmírně důležité, aby od svého nadřízeného dostávali včas jasné pokyny a srozumitelné instrukce. Z grafu 27 je patrné, že se 76 % respondentů domnívá, že vedení organizace CSPSD poskytuje dostatek informací a instrukcí k práci, zatímco 1/4 respondentů je přesvědčena, že tomu tak není.

Graf 27: Dostatečné množství informací a instrukcí od nadřízeného



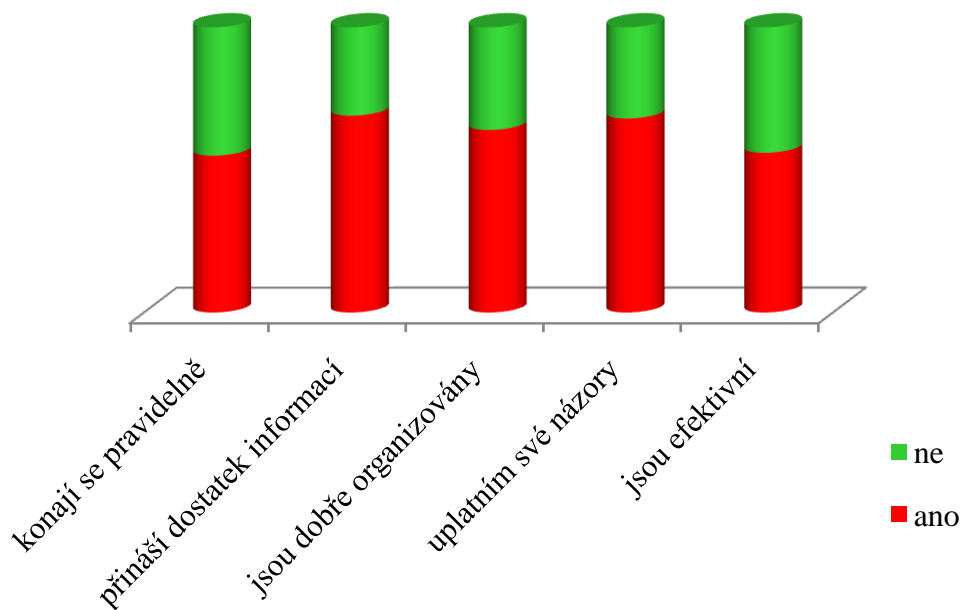
Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Porady vedení se v organizaci konají každé první úterý v měsíci v Praze, kde se nachází sídlo organizace. Porad se účastní vedení organizace CSPSD, náměstci jednotlivých pracovních úseků a vedoucí každého oddělení. V případě, že se řeší specifický problém konkrétního oddělení mimo pravidelný termín porad, tato porada je v kompetenci ředitele, eventuálně náměstků, a účast vedoucích jednotlivých oddělení není nutná. Porady na úrovni oddělení jsou v kompetenci vedoucího, který předává informace svým podřízeným. Informace z porady vedení jsou předávány následující den, tedy ve středu. V případě nutnosti se konají porady jednotlivých oddělení kdykoliv v měsíci bez ohledu na konání porady vedení. Na těchto poradách mají zaměstnanci možnost sdělit své náměty, podněty a připomínky.

V grafu 28 můžeme nalézt několik zajímavostí. Jde o naprostou vyrovnanost odpovědí v otázkách, zda se porady v organizaci konají pravidelně, a zda jsou porady efektivní. Zde se polovina respondentů rozhodla pro „ano“, druhá polovina respondentů pro „ne“. Pro odpověď „ano“ v první otázce se rozhodli stejní respondenti jako ti, kteří porady shledávají jako efektivní. U zbylých třech otázek si můžeme všimnout

nadpoloviční převahy těch, kteří se domnívají, že porady přináší dostatek informací, jsou dobře organizovány, a že zaměstnanci organizace CSPSD na těchto poradách uplatní své názory.

Graf 28: Kvalita organizačních porad (z hlediska zaměstnanců)



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

5.9 Zaměstnanecké výhody

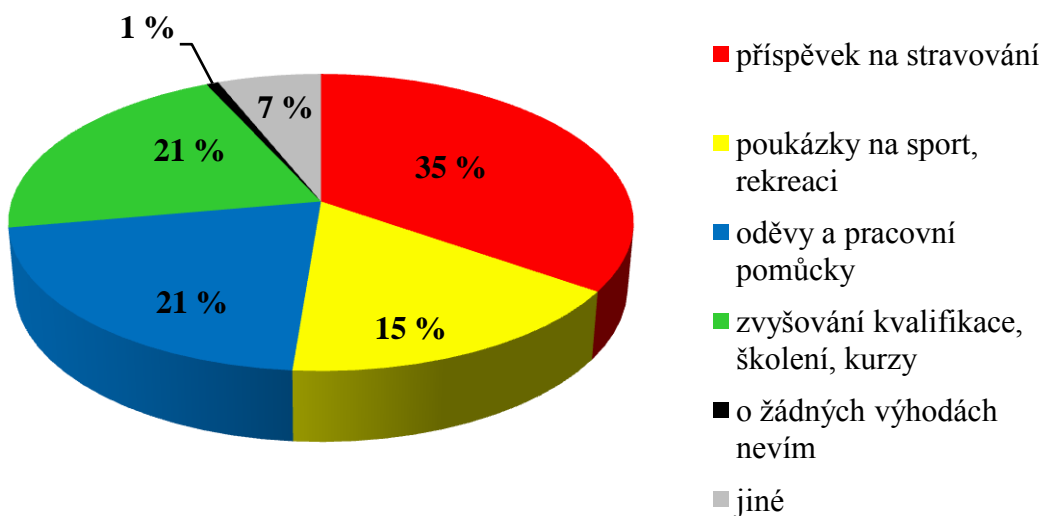
Preference zaměstnaneckých výhod většinou závisí na individuálních potřebách zaměstnance. Každý benefit většinou najde jinou odezvu u jiných skupin zaměstnanců v závislosti na plnění svých potřeb. Pomocí zaměstnaneckých výhod se podniky snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců jako je např. zvýšená absence či fluktuace pracovníků a snaží se je motivovat k zodpovědnosti za svou práci.

Ne vždy může být zaměstnanecká výhoda považována za výhodu. A to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Možnost používat služební mobilní telefon i k soukromým hovorům je sice považováno za zaměstnaneckou výhodu, ale na druhou stranu nepřetržitá dostupnost na telefonu může v případě aktuálních pracovních problémů znamenat i pracovní vytížení o večerech a víkendech.

Z grafu 29 je patrné, že pro 35 % respondentů je důležitou zaměstnaneckou výhodou příspěvek na stravování, který je popsán v kapitole 4.4 – Benefity poskytované zaměstnancům. O zvyšování kvalifikace zaměstnanců na školeních a kurzech je přesvědčeno 21 % respondentů. Stejný počet respondentů považuje za zaměstnaneckou výhodu poskytování oděvů a pracovních pomůcek. Poukázky na sport a rekreaci upřednostňuje 15 % zaměstnanců a 7 % respondentů zvolilo jinou odpověď, než nabízenou.

Sedm zaměstnanců organizace CSPSD, kteří se podrobili dotazníkovému šetření, a kteří vepsali svůj vlastní názor, se v 94 % případech shodli na příspěvku na penzijním připojištění (viz kapitola 4.4 – Benefity poskytované zaměstnancům). Na týdnů dovolené navíc se shodlo 6 % zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci CSPSD pracují ve státní sféře, mají ze zákona nárok na 25 dní dovolené (tzn. 5 týdnů). V tomto případě se jedná především o špatnou informovanost zaměstnanců, kteří se podrobili dotazníkovému šetření. Respondenti, kteří navrhovali jiné možnosti zaměstnaneckých výhod, jsou patrně špatně informováni o svých právech, neboť mají nárok jak na příspěvek na penzijní připojištění, tak 25 dní dovolené na zotavenou.

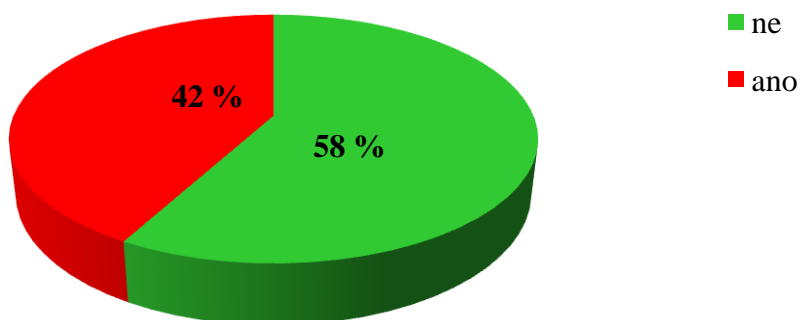
Graf 29: Zaměstnanecké výhody v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

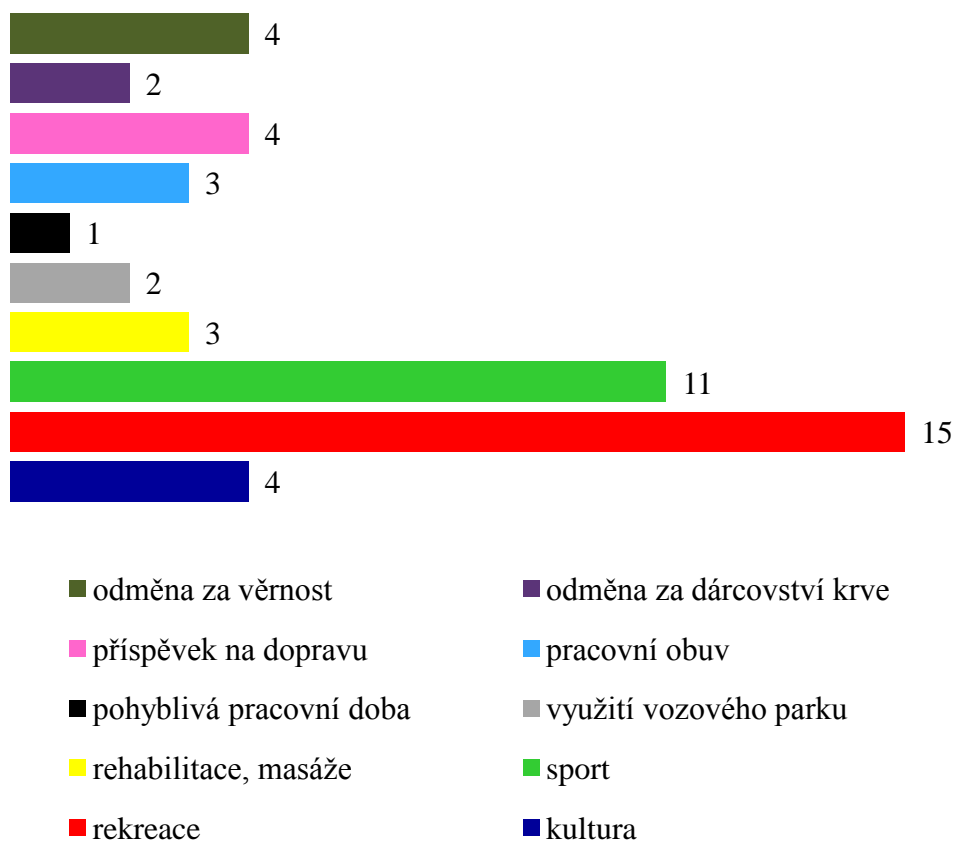
Nadpoloviční většina respondentů se přiklonila k variantě, že v organizaci CSPSD už není nutné zavádět nebo zlepšovat nějakou zaměstnaneckou výhodu. Pro variantu „ano“ se rozhodlo 42 % respondentů. Názory této skupiny respondentů jsou patrné z grafu 31.

Graf 30: Povědomí zaměstnanců o možnostech změny zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Graf 31: Názory respondentů na další zaměstnanecké výhody



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Do této rozepisovací otázky se nezapojili všichni respondenti. Naopak někteří sepsali více názorů a podnětů k zaměstnaneckým výhodám. Nejvíce respondentů se shodlo na příspěvku na rekreaci. Jak je popsáno v kapitole 4.4 – Benefity poskytované zaměstnancům, zaměstnanci lze z fondu FKSP poskytnout v jednom kalendářním roce příspěvek na rekreaci nebo na příspěvek na penzijní připojištění. Z odpovědí respondentů mi vyplynulo, že většina zaměstnanců čerpá příspěvek na penzijní připojištění, a z tohoto důvodu už nemůže čerpat příspěvek na rekreaci. Zde se s největší pravděpodobností jedná o špatnou informovanost zaměstnanců a dochází k nedorozumění mezi vedením a zaměstnanci.

Dalším názorem 11 respondentů je příspěvek na sport. Rovněž i zde se jedná pravděpodobně o nedorozumění, neboť z fondu FKSP se může čerpat příspěvek na sportovní, jakož i kulturní akce, které navrhovali další respondenti. Dalším návrhem jsou odměny za věrnost. V kapitole 4.4 – Benefity poskytované zaměstnancům jsou popsány peněžní a nepeněžní dary, které náleží zaměstnancům CSPSD. I v tomto případě musím bohužel konstatovat, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o svých zaměstnaneckých výhodách.

Pohyblivá pracovní doba, která byla rovněž zmíněna, není v organizaci CSPSD možná. Nalezneme zde pouze nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, které je určeno pro zaměstnance na určitých pracovních pozicích. Vždy ale všichni zaměstnanci musí odpracovat povinných 8 hodin za den. S určitými pracovními odděleními souvisí i další z vyjmenovaných návrhů – pracovní obuv. Zaměstnanci, jejichž pracovní náplň vyžaduje pracovat s ochrannými pomůckami, tyto pracovní pomůcky, oděvy a stejně tak i obuv, dostávají.

Každý zaměstnanec, který daruje krev, má podle Zákona o daních z příjmu nárok na odpočet, který v roce 2009 činí minimálně Kč 1000,- nebo 2 % ze základu pro výpočet daně. Jelikož mají zaměstnanci nárok na odpočet ze základu daně stanovenou výše zmíněným Zákonem, organizace jim neposkytuje žádné jiné odměny, které se dárcovství krve týkají.

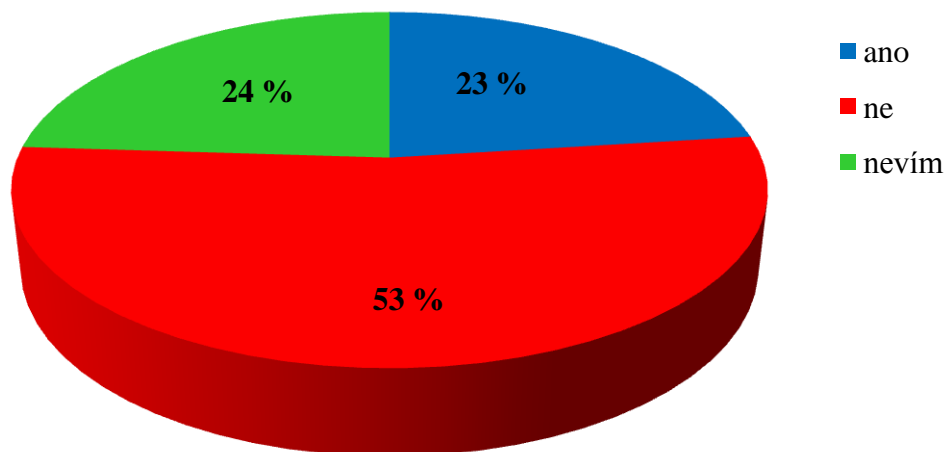
Někteří zaměstnanci zde zmínili názor, že by chtěli využívat vozový park i pro soukromé účely. Od poloviny roku 2008 jsou uzavírány smlouvy na soukromé využívání služebních vozidel. V době, kdy probíhalo dotazníkové šetření, tato možnost ještě nebyla schválena.

5.10 Tradice a rituály organizace

Mezi rituály v podnicích je možné zařadit např. vedení porad a způsob vedení společenských událostí jako jsou večírky, plesy a jiné společenské události. Dalším rituálem může být i věcný dar. Tradicí může být stejný pracovní oděv, jakož i společná rozcvička.

Z grafu 32 je patrné, že nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že v organizaci CSPSD nejsou dodržovány žádné tradice, rituály ani nepsaná pravidla. O žádných tradicích neví 24 % respondentů a téměř stejný počet respondentů naopak o tradicích v organizaci CSPSD ví.

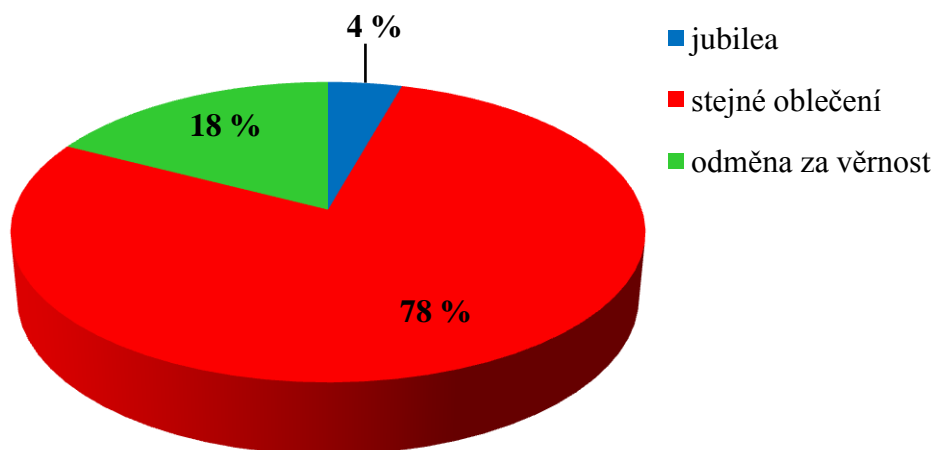
Graf 32: Existence tradic, rituálů a nepsaných pravidel v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Graf 33 ukazuje, jaké konkrétní tradice, rituály a nepsaná pravidla zná 23 % respondentů z grafu 32. Ze 78 % se jedná o stejné oblečení, které bylo popsáno u grafu 32, jakož i odměna za věrnost a jubilea.

Graf 33: Konkrétní tradice a rituály v organizaci



Zdroj: Dotazníkové šetření autorky

Organizace vznikla k 20. prosinci 2000 v jiné podobě, než je podoba současná. Jelikož se stále mění a utváří jednotlivá oddělení, dochází v organizaci CSPSD k velké fluktuaci zaměstnanců. Z mého pohledu lze za tradici jako takovou považovat pouze poradu vedení, která se pravidelně koná každé první úterý v měsíci. Obecně lze říci, že v organizaci CSPSD fungují spíše psaná pravidla.

5.11 Výsledky empirického šetření

V této kapitole se pokusím shrnout a interpretovat výsledky empirického šetření, které bylo provedeno ve státní příspěvkové organizaci Centrum služeb pro silniční dopravu - v oblasti podnikové kultury a organizačního chování.

Nový, I., (1993), který ve své publikaci vymezil typy podnikových kultur podle ochoty nést riziko a podle rychlosti zpětné vazby, tvrdí, že hlavní příčinou mimořádných výkonů je víra v určité hodnoty. Na trhu existuje jen minimum firem, které odpovídají zcela jednoznačně jednomu z typů podnikových kultur. Ve skutečnosti jde většinou o mix všech typů. Podle typologie podnikové kultury zmíněného autora se organizace CSPSD nejvíce přibližuje typu „**kultura procesní**“. Tato typologie je charakteristická pro státní správu, k níž patří i organizace CSPSD. Cíl v této kultuře hraje podřadnou roli. Výdělky zaměstnanců nejsou příliš ovlivněny jejich výkonem. Nedostatečná zpětná vazba způsobuje, že se zaměstnanci soustředují více na to, jak věci dělají, než na samotný obsah práce. Lukášová, R. (2004) ve své publikaci rovněž uvádí čtyři typy podnikových kultur. Ta však typy popsala jiným způsobem – mírou rizika a rychlostí zpětné vazby. Autorka rozdělila organizační kulturu rovněž na čtyři typy, z nichž jsem shodně jako v předchozím případě zařadila organizaci CSPSD do „**kultury procesní**“. Autoři Nový, I. a Lukášová, R. vycházejí z typologie Deala a Kennedyho. Výše zmiňovaní autoři popsali typologii podnikové kultury jiným způsobem, avšak v procesní kultuře se oba vzájemně shodují.

Typologii, která byla vytvořena s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí, vysvětlují R. E. Miles a C. C. Snow. Ti rozlišili tři základní typy organizací. Z mého šetření vyplývá, že organizace CSPSD se nejvíce blíží organizaci typu „**obránce**“. Omezuje se na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. V případě organizace CSPSD, se jedná o oblast silniční dopravy a dopravně-správních agend. Hlavním cílem je jednoznačně oblast vzdělávání státních úředníků

i soukromých subjektů, distribuce tiskopisů, řidičských průkazů, průkazů profesní způsobilosti řidičů a registračních značek, a kontrolní činnost nákladní dopravy.

Charles Handy charakterizoval rovněž čtyři typy podnikových kultur. Ke každému typu kultury přiřadil typy organizačních struktur, a tím dokázal, že jsou vzájemně propojeny. Organizaci CSPSD jsem dle jeho rozdělení začlenila do „**kultury rolí**“. Tato kultura je typická pro organizace, kde je velmi dobře propracovaná organizační struktura. Ze schématu 8, kde je zobrazena organizační struktura CSPSD, je patrné, že se jedná o hierarchickou strukturu, která je podle typologie znázorněna jako řecký chrám. Trojúhelníkový štít znázorňuje vedení organizace, které koordinuje nižší organizační stupně. V organizaci CSPSD se jedná o ředitele organizace, který koordinuje nižší stupně, jako je ekonomický úsek, provozní úsek a úsek kontrolní činnosti. Důraz je kladen na konformitu, důležitým faktorem je dodržování a respektování norem, pravidel a postupů. Jedná se vlastně o období procesní kultury, kterou jsem popsala dříve. Tato podniková kultura je rovněž typická pro státní správu či převážně státem vlastněné firmy.

Na první pohled se organizace CSPSD jeví jako organizace se silnou podnikovou kulturou. Na základě analýzy vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření bych kulturu v organizaci kvalifikovala jako středně silnou. Změnu podnikové kultury nelze časově naplánovat. Kultura organizace bývá často zaryta hluboko v mysli každého zaměstnance, má snahu se vracet do vyjetých kolejí, a proto se výsledky změn dostávají velmi pomalu. Chování zaměstnanců se ve prospěch změny kultury v organizaci většinou dobrovolně nezmění. Zaměstnanci si musí být jisti, že jim tato změna něco přinese. Zde hraje důležitou roli komunikace, kdy vedení organizace musí věnovat dostatečně velkou pozornost vysvětlování argumentů, proč je změna důležitá a jaký přínos bude mít pro jednotlivého pracovníka. Urban, J., (2003) ve své publikaci uvádí, že 60 až 80 % zaměstnanců zaujímá ke změnám podnikové kultury odmítavý, až cynický postoj. Proto je nutné s touto reakcí pracovníků počítat už při samotné přípravě změn.

Změna podnikové kultury je obtížnější než intervence v jiných oblastech. Jedná se např. o odstranění zvyků zaměstnanců, o změnu způsobu jednání a změnu v přístupu vedení, která by měla být vzorem ostatním pracovníkům. Námitky a odmítavý postoj ze strany zaměstnanců vznikají z běžné příčiny, kterou může být obava ze ztráty zaměstnání.

Organizační chování se zabývá řadou témat, které vyplývají z praktických potřeb řízení v organizacích. Jedním tématem je samotná podniková kultura. V literárním přehledu jsou uvedeny definice předních autorů, kteří se organizačním chováním zabývají. Na základě empirických výzkumů a šetření se zde kumulují poznatky z více vědních oborů, které mají vedení organizace pomoci pochopit, vysvětlit, předvídat a ovlivnit chování zaměstnanců v pracovních procesech.

Z vnitropodnikových dokumentů jsem zjistila, že v organizaci CSPSD pracuje celkem 108 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci. Dotazník jich vyplnilo 100, což odpovídá 93% návratnosti. Největší podíl zaměstnanců v organizaci CSPSD tvoří věková skupina od 51 do 60 let, což z počtu respondentů odpovídá 40 %. V dokumentech organizace je tato věková kategorie zastoupena 36 %, tj. 39 zaměstnanci. Věková skupina do 20 let není v organizaci zastoupena vůbec, věková skupina nad 60 let ve velmi malém procentu (7 %). Nepřítomnost věkové skupiny do dvaceti let je pravděpodobně způsobena tím, že převážná část činností v organizaci vyžaduje odborné vzdělání a potenciální uchazeči v tomto věku ještě nemají požadované vzdělání dokončené.

Následující konkrétní hodnocení jednotlivých oblastí dotazníkového šetření koresponduje s rozdělením kapitol 5.1 až 5.10.

Záměry a cíle organizace. Organizace CSPSD je v neustálém vývoji, flexibilně se přizpůsobuje legislativním a jiným požadavkům Ministerstva dopravy České republiky. Z dotazníkového šetření mi vyplynulo, že zaměstnanci jsou přesvědčeni

o dobrém jménu organizace, stejně tak jsou přesvědčeni, že se cíle daří uskutečnit a že se podílejí na jejich dosažení.

V oblasti **spokojenost a postoj k práci** jsem se zajímala o hlavní důvod, proč v organizaci pracují, jak subjektivně hodnotí svou práci a jaký je postoj respondentů k práci. V této části jsem se dále zaměřila na spokojenost zaměstnanců v práci. Ve svých odpovědích se dotazovaní vyjadřovali převážně pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojeni jak s náplní práce, tak i s její rozmanitostí, což je pro ně motivující. Většina zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou a tento druh činnosti je baví.

Atmosféra a vztahy na pracovišti. V této části dotazníku jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci vycházejí nejen se svým přímým nadřízeným, ale i se svými kolegy na pracovišti. Zaměřila jsem se na spokojenost s pracovním prostředím, na dohady a fámy, jakož i na pocit diskriminace. Drtivá většina respondentů je se svým přímým nadřízeným spokojena, mezi spolupracovníky převažuje především kooperace a převážná většina respondentů důvěřuje svým spolupracovníkům. Vztahy se spolupracovníky většina respondentů hodnotila jako pracovní, ale i přátelské. Většina respondentů si není vědoma, že by v organizaci kolovaly nějaké dohady a fámy. Zrovna tak je většina zaměstnanců přesvědčena, že v CSPSD není diskriminována. Přestože jsou pracovníci většinou spokojeni a vztahy na pracovišti jsou vcelku dobré, je důležité v této oblasti zlepšit přístup nadřízených. Důležitým nástrojem je zpětná vazba.

V této oblasti dotazníkového šetření se objevila skupina zaměstnanců, která vyčnívá mezi ostatními respondenty. Jedná se o skupinu do 10 zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s náplní práce, ani s pracovním prostředím, s přímým nadřízeným mají špatné pracovní vztahy a nemůžou důvěřovat svým spolupracovníkům. Někteří zaměstnanci z této skupiny se cítí být na pracovišti diskriminováni. V těchto případech se s největší pravděpodobností jedná o osobní nesympatie nebo právě probíhající a dosud nevyřešené

spory. V této oblasti je třeba se zaměřit na zpětnou vazbu, která je nástrojem hodnocení a ocenění pracovníků.

V další části dotazníkového šetření jsem se zaměřila na otázky **vzdělávání**. Zajímala jsem se, zda se respondenti v posledních dvou letech zúčastnili nějakého školení, kurzu nebo semináře, a na co konkrétně by se vzdělávání mělo zaměřit, aby bylo přínosné. Drtivá většina respondentů se v posledních letech zúčastnila školení, kurzů nebo seminářů. Respondenti se orientovali na oblasti, na které by se mělo zaměřit vzdělávání. Dle výsledků šetření by se organizace měla více zaměřit především na oblast výpočetní techniky a na rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Důležitou roli zde hraje i oblast samovzdělávání a studia ke zvýšení kvalifikace. Organizace umožňuje zaměstnancům prohlubování znalostí nejen na vysokých školách, ale i na školách středních, kde tito zaměstnanci mohou za určitých podmínek od organizace dostávat příspěvky na učební pomůcky a skripta.

Do další části dotazníkového šetření jsem zahrнула otázky týkající se pracovní **motivace** zaměstnanců. Výsledky šetření se liší v závislosti na svém motivačním profilu respondentů, stejně jako v závislosti na svých potřebách. Potřeby lidí a jejich motivace jsou různé, liší se tím pádem i stimulační prostředky v závislosti na uspokojení potřeb každého jedince. Aby bylo využití motivace optimální, musela by organizace nabídnout každému pracovníkovi individuální motivační balíček. Za největší motivační faktor většina respondentů považuje mimořádnou finanční odměnu, kdy je tímto způsobem motivována polovina respondentů v organizaci. Pro tuto oblast nelze navrhnout jednoduché řešení. Důležité ale je, aby zaměstnanci pociťovali finanční ohodnocení jako spravedlivé. Významnou roli zde hraje informovanost zaměstnanců, kteří by měli být seznámeni se všemi faktory, jež ovlivňují výši platu, a se všemi položkami platu, jako jsou mimořádné prémie, osobní ohodnocení apod., které svým výkonem mohou zaměstnanci ovlivnit. Motivaci je možné vyvolat i využíváním dobrovolných společenských a sportovních aktivit zaměstnanců.

Za nejslabší stránku podnikové kultury v organizaci CSPSD jsem podle provedené analýzy určila oblast **informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku**. V této části dotazníkového šetření jsem zjišťovala, jak je v organizaci přistupováno k novým nápadům a podnětům, zda tyto nové návrhy zajímají nadřízené, dále zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o závažných organizačních rozhodnutích, a zda tato rozhodnutí mají zaměstnanci možnost změnit. Zajímala jsem se o informovanost zaměstnanců, zda dostávají jasné a včasné pokyny a instrukce od svých nadřízených, kde vidí respondenti největší problémy v komunikaci, a v neposlední řadě jsem se zajímala o problematiku porad.

Analýzou dotazníkového šetření jsem zjistila, že 30 % zaměstnanců není dostatečně informováno o organizačním rozhodnutí. Většina těchto rozhodnutí bývá projednávána a schvalována na poradách vedení, kterých se účastní vedení organizace a vedoucí jednotlivých oddělení. Ti pak informace předávají svým podřízeným. Závažná rozhodnutí, která jsou schvalována na poradách vedení, nejsou z pohledu 81 % respondentů ovlivnitelná. Dá se téměř s jistotou tvrdit, že většina respondentů je přesvědčena, že rozhodnutí projednaná na poradách vedení jsou pevně daná a výsledek musí být přijat jako fakt.

V organizaci se vyskytuje problém v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Jestliže tato komunikace nefunguje, je třeba nastavit formální pravidla, kterými se bude řídit. Problematika komunikace v organizaci zřejmě souvisí s neexistujícím společenským životem, kdy nejsou pořádány společné akce, které by se mohly stát pojítkem mezi organizací a samotnými pracovníky, ale především mezi nadřízenými a podřízenými. Pokud někteří zaměstnanci udržují mimopracovní kontakty, jedná se pouze o soukromou iniciativu jednotlivců.

I v další oblasti dotazníkového šetření je důležitá informovanost zaměstnanců, jedná se o **zaměstnanecké výhody**. Z odpovědí mi vyplynulo, že většina respondentů není dostatečně informována o svých zaměstnaneckých výhodách, neboť respondenti nejčastěji uváděli, že postrádají příspěvek na rekreaci. I v tomto případě dochází

k nedorozumění, protože zaměstnanci v jednom kalendářním roce mají nárok na příspěvek na rekreaci nebo na příspěvek na důchodové připojištění. Drtivá většina zaměstnanců čerpá příspěvek na zmíněné důchodové připojištění, a proto nemá nárok na čerpání druhého příspěvku. Stejná chyba v neinformovanosti zaměstnanců se týká příspěvků na sport a odměn za věrnost. Jako v předchozí oblasti, i v tomto případě doporučuji lepší informovanost zaměstnanců, aby věděli o svých zaměstnaneckých výhodách.

Za poslední část dotazníkového šetření jsem zvolila oblast s názvem **tradice a rituály**. Organizace vznikla na konci roku 2000, a to v jiné podobě, než je podoba stávající. Jednotlivá oddělení se stále mění a dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Z mého pohledu lze v organizaci za jedinou tradici považovat poradou vedení, která se pravidelně koná každé první úterý v měsíci v Praze, kde se nachází sídlo organizace. Mezi dotazovanými se nadpoloviční většina domnívá, že v organizaci nejsou dodržovány žádné tradice, rituály a nepsaná pravidla. Druhá polovina respondentů, která o nějakých tradicích v organizaci ví, nejčastěji uváděla, že se jedná o stejné oblečení, o odměnu za věrnost a jubilea.

Všechna výše zmíněná hodnocení vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Pro konkrétní změny je třeba přesněji poznat danou situaci, a zejména možnosti organizace CSPSD.

5.12 Konkrétní návrhy

Na základě analýzy dotazníkového šetření navrhuji, aby se vedení organizace CSPSD zaměřilo na:

- zlepšení přístupu nadřízených k podřízeným,
- zpětnou vazbu, jako jsou nástroje hodnocení a ocenění pracovníků,
- zlepšení vzdělávání v oblasti rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a v oblasti výpočetní techniky,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců o všech faktorech, které ovlivňují výši jejich platu,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců o organizačních rozhodnutích,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- pořádání společných akcí, které by přispěly k lepším pracovním vztahům.

Všechny tyto návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Věřím, že uvedené návrhy pomohou zlepšit identifikaci pracovníků s organizací a zejména, že pomohou zlepšit informovanost a vztahy na pracovišti. Domnívám se, že by postupně mohla vzniknout silná podniková kultura, která se bude pozitivně projevovat nejen uvnitř, ale i ve vnějším okolí organizace. Tato zjištění poukazují na fakt, že podniková kultura není dokončenou záležitostí, ale že je to stále se vyvíjející jev, který je třeba ovlivňovat žádoucím směrem.

6. ZÁVĚR

Každá organizace tvoří určitou sociální skupinu. Zaměstnanci pracující v organizacích formují specifickou podnikovou kulturu. Vytvářejí si vlastní představy, hodnotové systémy a vzory jednání, což zpětně ovlivňuje jejich jednání nejen mezi sebou navzájem, ale i navenek vůči vnějšmu okolí.

Cílem této diplomové práce bylo provést zhodnocení stávající úrovně organizačního chování a podnikové kultury ve státní příspěvkové organizaci Centrum služeb pro silniční dopravu, která je řízená Ministerstvem dopravy České republiky. Dílčími cíli bylo na základě analýzy dotazníkového šetření nalezení nedostatků a návrh možných opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

První část práce je věnována teoretickému vymezení pojmů podnikové kultury a organizačního chování. Veškeré zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. V další části práce je charakterizována organizace CSPSD a jsou sledovány jednotlivé činnosti, které mají z hlediska podnikové kultury a organizačního chování souvislost se stanoveným cílem práce. Informace k dané problematice byly čerpány z poskytnutých interních materiálů, vnitropodnikových dokumentů a z webových stránek organizace. Velmi významným a užitečným zdrojem informací byly rozhovory se zaměstnanci organizace. V praktické části práce jsem se zabývala rozborem dat získaných z dotazníkového šetření. Dotazníkový průzkum byl proveden v květnu roku 2008. Osloveno bylo celkem 108 zaměstnanců ze všech pracovních oddělení organizace, návratnost dotazníků odpovídá 93 %.

Dotazník je rozdělen na 9 částí, které korespondují s prvky podnikové kultury a organizačním chováním. První kapitola dotazníku pojednává o základních demografických údajích o respondentech. Další kapitoly jsou zaměřeny na:

- záměry a cíle organizace,

- spokojenost a postoj k práci,
- atmosféra a vztahy na pracovišti,
- vzdělávání,
- motivace,
- informovanost zaměstnanců a komunikace v podniku,
- zaměstnanecké výhody,
- tradice a rituály firmy.

Na základě analýzy odborné literatury jsem organizaci CSPSD podle typologie podnikové kultury zařadila do kultury procesní, která je typická pro státní správu. Cíl v této kultuře hraje podřadnou roli. Výdělky zaměstnanců nejsou příliš ovlivněny jejich výkonem. Nedostatečná zpětná vazba způsobuje, že se zaměstnanci soustředí více na to, jak věci dělají, než na samotný obsah práce. Organizace se nejvíce blíží organizaci typu obránce. Omezuje se na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. V případě organizace CSPSD se jedná o oblast silniční dopravy a dopravně-správních agend. Dále jsem organizaci začlenila do kultury rolí. Tato kultura je typická pro organizace, kde je velmi dobře propracovaná organizační struktura. Podnikovou kulturu v organizaci bych kvalifikovala jako středně silnou.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci v organizaci CSPSD převážně spokojeni. V organizaci se vyskytuje skupina 10 zaměstnanců, která mezi ostatními zaměstnanci značně vyčnívá. Názory respondentů se liší v závislosti na oddělení, ve kterém zaměstnanec svou práci vykonává. Nejslabší stránkou v organizaci je informovanost a komunikace.

Navrhovaná řešení a doporučené návrhy, ke kterým jsem dospěla v jednotlivých oblastech analýzou dotazníkového šetření, jsou blíže popsány v kapitole 5.12 – Konkrétní návrhy. Doporučuji zlepšit vztahy nadřízených k podřízeným, jakož i komunikaci mezi nimi, zlepšit vzdělávání zaměstnanců a jejich celkovou informovanost. Dalším významným doporučením je zaměření se na zpětnou vazbu a pořádání společných akcí, které by mohly přispět k lepším pracovním vztahům nejen

mezi spolupracovníky, ale hlavně mezi nadřízenými a podřízenými. Jsem přesvědčena, že se mi podařilo správně identifikovat slabá místa v organizaci, a že mé návrhy povedou ke zlepšení současného stavu.

Domnívám se, že výsledky získané výzkumem je možné použít v praxi, a pro organizaci CSPSD by mohly být značným přínosem. Doporučení, ke kterým jsem dospěla v jednotlivých oblastech dotazníkového šetření, již byly konzultovány s náměstkyní ředitele CSPSD. Věřím, že tato analýza bude podnětným materiálem, který organizaci přinese nezaujatý pohled na současnou situaci. Po zavedení některých nápravných opatření, které byly odhaleny v nejproblematictějších oblastech, bude možné šetření v budoucnu opakovat a tím se ověří, zda bylo dosaženo zamýšlených výsledků.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 317 s. ISBN 80-85805-66-1.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 559 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA J., CEJTHAMR V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2005. 131 s. ISBN 80-86723-11-9.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2006. 336 s. ISBN: 80-86131-70-X.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1999. 157 s. ISBN 80-214-1406-5.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-5.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vydání. Praha. Vysoká škola ekonomická, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd.. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.

TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

ČANÍK, P. *Podniková kultura: možnosti a limity její změny* [online]. 2007 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.canik.cz/2007/12/08/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/>>.

ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura* [online]. 2006 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/podnikova-kultura/>>.

PETERKA, R. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. 2007 [cit. 2009-02-18]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra>.

SMETÁNKA, D. *Změna podnikové kultury ve Škoda Auto* [online]. 2007 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-21581810-600000_d-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto>.

Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [online]. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007 [cit. 2009-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>. ISBN 978-80-87007-71-6.

www.cspsd.cz

7.1 Seznam schémat, tabulek a grafů

Schémata

Schéma 1: Podniková kultura a její úrovně

Schéma 2: Typologie podnikové kultury

Schéma 3: Typy kultur a organizační struktury

Schéma 4: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

Schéma 5: Vztah mezi podnikovou kulturou, strategií a organizačním uspořádáním

Schéma 6: Organizační chování a jiné vědy

Schéma 7: Organizační rozvoj

Schéma 8: Organizační struktura CSPSD

Tabulky

Tabulka 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – k 31. 12. 2007

Tabulka 2: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví - k 31. 12. 2007

Tabulka 3: Výše odměny dle počtu odpracovaných let

Grafy

Graf 1: Věková struktura respondentů

Graf 2: Dobré jméno organizace v oblasti silniční dopravy

Graf 3: Dlouhodobé záměry a cíle organizace

Graf 4: Víra zaměstnanců v uskutečnění cílů organizace

Graf 5: Podíl zaměstnanců na dosažení cílů organizace

Graf 6: Informovanost zaměstnanců o budoucnosti organizace

Graf 7: Celková spokojenost se zaměstnáním v organizaci

Graf 8: Hlavní důvod pro práci v organizaci

- Graf 9: Vztah zaměstnanců k práci v organizaci
- Graf 10: Postoj zaměstnanců k práci v organizaci
- Graf 11: Vztahy zaměstnanců se svým přímým nadřízeným
- Graf 12: Pracovní vztahy mezi zaměstnanci
- Graf 13: Důvěra zaměstnanců ke spolupracovníkům
- Graf 14: Existence dohadů a fám v organizaci
- Graf 15: Míra spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím
- Graf 16: Diskriminace zaměstnanců na pracovišti
- Graf 17: Vztahy zaměstnanců se spolupracovníky
- Graf 18: Účast zaměstnanců na kurzu, školení, semináři (během posledních dvou let)
- Graf 19: Doporučené cíle vzdělávání zaměstnanců
- Graf 20: Motivace zaměstnanců k lepším výkonům
- Graf 21: Motivace zaměstnanců nadřízeným
- Graf 22: Zájem nadřízeného o nápady a podněty zaměstnanců
- Graf 23: Informovanost zaměstnanců o závažných organizačních rozhodnutích
- Graf 24: Možnost zaměstnanců měnit závažná rozhodnutí organizace
- Graf 25: Zdroje informací a novinek o dění v organizaci
- Graf 26: Zdroje komunikačních problémů v organizaci
- Graf 27: Dostatečné množství informací a instrukcí od nadřízeného
- Graf 28: Kvalita organizačních porad (z hlediska zaměstnanců)
- Graf 29: Zaměstnanecké výhody v organizaci
- Graf 30: Povědomí zaměstnanců o možnostech změny zaměstnaneckých výhod
- Graf 31: Názory respondentů na další zaměstnanecké výhody
- Graf 32: Existence tradic, rituálů a nepsaných pravidel v organizaci
- Graf 33: Konkrétní tradice a rituály v organizaci

7.2 Seznam příloh

Dotazník

8. ANOTACE

Abstract

The objective of the diploma paper „Organizational Behaviour and Corporate Culture“ is to evaluate the current level of the organizational behaviour and the corporate culture in the allowance organization Centrum služeb pro silniční dopravu, that is managed by the Traffic Department of the Czech Republic. The partial aims are finding imperfections by means of questionnaires and the draft of measures, which would improve the present condition.

The theoretical part refers to the account of conceptions of the organizational behaviour and the corporate culture. In the practical part the organization Centrum služeb pro silniční dopravu is described. This part is focused on activities, that have in light of organizational behaviour and corporate culture connection with the aims of this diploma paper. Furthermore in this part there are charactered results from the questionnaire research. The questionnaire was answered by 100 from 108 employees working currently in the organization - that represents almost hundred-percent economic return and the research work is because of it trustworthy.

The results of the questionnaire research showed that the employees are mainly satisfied. The estimation of each employee is different depending on whether department is the employee working. The corporate culture of organization is not strong enough. The weakest aspect of the organization is the informedness and the communication. The recommendations are to improve the human relations between superiors and employes as well as their communication, to improve the employee's education and their informdness, to focus on the feedback and to arrange some joint actions, which could contribute to the better employee relations.

Key words: Organizational Behaviour, Corporate Culture, Change Management, Organizational Development

9. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente, vážená respondentko,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjištění informací o podnikové kultuře a organizačním chování v organizaci Centrum služeb pro silniční dopravu. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Za Váš čas a trpělivost při vyplňování dotazníku předem děkuji.

Radka Malá

studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity

Pohlaví

- a) žena
- b) muž

Věková struktura

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) 61 a více

1. Domníváte se, že má organizace CSPSD dobré jméno v oblasti silniční dopravy?

- a) ano
- b) ne
- c) nedovedu posoudit

2. Jaké jsou dlouhodobé záměry a cíle organizace CSPSD?

- a) spokojený zákazník
- b) dobré jméno organizace
- c) dobré mezilidské vztahy
- d) inovace, změny
- e) kvalita
- f) snižování nákladů
- g) jiná možnost – prosím uveďte.....

3. Věříte, že se tyto cíle daří organizaci CSPSD uskutečnit?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

4. Domníváte se, že se nějak podílíte na dosažení těchto cílů?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

5. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o budoucnosti organizace CSPSD?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíš ne
- e) nevím

6. Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v CSPSD?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) velmi nespokojen(a)

7. Z jakého hlavního důvodu pracujete v organizaci CSPSD?

- a) dobré platové podmínky
- b) zajímavá práce, která mě baví
- c) možnost profesního růstu
- d) nedostatek jiných pracovních příležitostí
- e) jiná možnost – prosím uveďte.....

8. Jaký je Váš postoj na zaměstnání v CSPSD?

- a) na zaměstnání jsem hrdý(á)
- b) všem rád(a) řeknu, kde pracuji
- c) o svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji

9. Práci v CSPSD považujete:

- a) za velmi zajímavou, při které mohu realizovat své zájmy a schopnosti
- b) za velmi zajímavou a důležitou, při které mohu být uznáván(a) jako dobrý odborník
- c) za zajímavou
- d) s náplní práce nejsem spokojen(a)

10. Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

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

11. Převažuje mezi zaměstnanci v pracovním kolektivu především konkurence nebo kooperace?

- a) spíše kooperace
- b) spíše konkurence
- c) nedovedu posoudit

12. Můžete důvěřovat svým spolupracovníkům?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne
- e) nevím

13. Koluji v organizaci CSPSD dohady a fámy?

- a) ano, mezi zaměstnanci
- b) ano, mezi zaměstnanci a vedením
- c) nejsem si ničeho vědom(a)

14. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím v CSPSD?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d) spíše nespokojen(a)
- e) rozhodně nespokojen(a)

15. Cítíte se být na pracovišti nějakým způsobem diskriminován(a)?

- a) ano
- b) ne

16. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

- a) pouze přátelské
- b) pracovní, ale i přátelské
- c) pouze pracovní

17. Zúčastnil(a) jste se v poslední době (2 roky) nějakého kurzu, školení, semináře?

- a) ano
- b) ne
- c) nepamatuji si

18. Na co by se mělo zaměřit vzdělávání, aby bylo přínosné?

- a) ovládání výpočetní techniky
- b) rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti
- c) výuka cizích jazyků
- d) znalosti v oblasti personalistiky, komunikace
- e) další vzdělávání není potřebné
- f) jiná oblast – prosím uveďte.....

19. Co Vás nejvíce motivuje?

(všechny odpovědi obodujte od 1 = motivuje nejméně, do 5 = motivuje nejvíce)

- a) mimořádná finanční odměna
- b) uznání, pochvala před spolupracovníky
- c) pochvala od nadřízeného mezi čtyřma očima
- d) možnost seberealizace
- e) negativní stimulace (např. nátlak)

20. Jak Vás motivuje nadřízený?

(vypište prosím písmeno/a možnosti/i z předcházející otázky)

.....

21. Pokud přijdete s nějakým nápadem, podnětem, zajímá to Vašeho nadřízeného?

- a) ano
- b) ne

22. Jste dostatečně informován(a) o závažných organizačních rozhodnutích?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne
- e) nevím

23. Máte možnost měnit tato závažná rozhodnutí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne
- e) nevím

24. Informace a novinky o dění v CSPSD se nejčastěji dozvídáte:

- a) z internetu
- b) od nadřízených
- c) na školeních
- d) z jiných zdrojů
- e) nezajímám se o ně

25. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- a) mezi nadřízenými a podřízenými
- b) mezi spolupracovníky
- c) komunikace je bezproblémová

26. Myslíte si, že Vám vedení poskytuje dostatek informací a instrukcí k práci?

- a) ano
- b) ne

27. Jak jsou v CSPSD využívány porady?

(zakroužkujte prosím dle Vašeho názoru vždy ANO či NE)

- | | | | |
|--|-----|---|----|
| a) konají se pravidelně | ANO | X | NE |
| b) přináší dostatek informací | ANO | X | NE |
| c) jsou dobře organizovány | ANO | X | NE |
| d) zaměstnanci na nich mohou uplatnit své názory, připomínky | ANO | X | NE |
| e) jsou efektivní | ANO | X | NE |

28. Jaké zaměstnanecké výhody Vám CSPSD poskytuje?

- a) příspěvek na stravování
- b) poukázky na sport a rekreaci
- c) oděvy a pracovní pomůcky
- d) možnosti zvyšování kvalifikace, školení, kurzy
- e) o žádných zaměstnaneckých výhodách v organizaci nevím
- f) jiné – prosím uveďte.....

29. Je nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou by bylo nutné podle Vašeho názoru zavést nebo zlepšit?

- a) ne
- b) ano - prosím uveďte.....

30. Jsou v CSPSD dodržovány nějaké tradice, nepsaná pravidla?

- ano – jaké.....
-
- a) ne
 - b) nevím