

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce
Podniková kultura

Vypracovala: Bc. Andrea Varhaníková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea VARHANÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E12761**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a v případě potřeby navrhnout její změny.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

LUKÁŠOVÁ, Renata a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

ASHKANASY, N., C.WILDERON a M.PETERSON. *Handbook of organizational culture and climate.* CA Sage: Thousand Oaks, 2000. ISBN 10: 0761916024.

LUKÁŠOVÁ, Renata. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

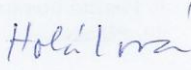
VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2013

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě / v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovanou Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30.4.2014

.....
Bc. Andrea Varhaníková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za konzultace a odborné vedení při psaní diplomové práce a dále panu Miroslavu Plívovi, řediteli firmy Ammeraal Beltech, s. r. o. za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	8
1. Podniková kultura	10
1.1 Vytváření podnikové kultury	11
1.2 Prvky podnikové kultury	12
1.3 Zdroje podnikové kultury	15
1.3.1 Vliv podnikatelského prostředí	15
1.3.2 Vliv národní kultury.....	15
1.3.3 Vliv profese.....	15
1.3.4 Vliv manažera	16
1.3.5 Vliv velikosti a délky působení organizace	16
1.3.6 Vliv technologií	17
1.4 Úrovně kultury	17
1.5 Pravidla podnikové kultury.....	17
1.6 Typy podnikových kultur.....	18
1.7 Podniková kultura versus etika v podnikání	20
2. Cíle a metodika	22
2.1 Výběr firmy.....	22
2.2 Zdroje informací	22
2.3 Použitá metodika.....	22
2.4 Zpracování dat	24
3. Charakteristika firmy Ammeraal Beltech, s. r. o.	25
3.1 Historie firmy.....	25
3.2 Organizační struktura.....	26
3.3 Produkty společnosti.....	27
3.4 Základní ekonomické údaje	29
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	30

5. Diskuze a návrhy na zlepšení podnikové kultury	59
5.1 Diskuze	59
5.2 Návrhy změn.....	61
Závěr	63
Summary.....	65
Seznam literatury	66
Seznam tabulek.....	69
Seznam grafů	70
Seznam obrázků.....	71
Seznam příloh	72

Úvod

Téma „Podniková kultura“ jsem si vybrala z mnoha důvodů. Firemní kultura je totiž důležitá nejen pro organizaci, ale také pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují, ať už si ji uvědomují, či o ní nevědí.

Každý podnik se chce odlišit od své konkurence. Jedním z nástrojů, jak toho dosáhnout, je i podniková kultura, jinými slovy také firemní chování. Mezi znaky podnikové kultury patří příjemné pracovní prostředí, uspořádání kanceláří, vzájemná komunikace, způsob sestavování týmů a následné řešení problémů, způsob oblékání se, atd.

Nelze jednoznačně říct, že existuje jednotná podniková kultura, která by vyhovovala všem organizacím. Proto je podniková kultura specifická pro každý podnik zvlášť, a tím si firmy mohou zajistit konkurenční výhodu. Aby si však zajistily tuto konkurenční výhodu, musí o prostředí ve firmě neustále pečovat.

Jedna z možností, jak pečovat o firemní kulturu, je její prevence. V každé firmě by měl management zjišťovat, zda jsou zaměstnanci spokojení. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se totiž odráží na jejich pracovním výkonu. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěch podniku.

Cílem mé diplomové práce je zjistit a zhodnotit podnikovou kulturu ve vybraném podniku a následně navrhnout vhodná opatření ke zlepšení. Pro svoji práci jsem si vybrala firmu Ammeraal Beltech, s. r. o., která sídlí v Jihlavě. Ke splnění tohoto cíle provedu terénní výzkum, kde budu zjišťovat, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojení s prostředím, atmosférou, komunikací, s výší jejich platu, atd. Průzkum provedu pomocí dotazníku a následně informace zpracuji a znázorním pomocí grafů a tabulek. Dále budu vycházet ze statistických údajů, které chci získat přímo od firmy Ammeraal Beltech. Zprvu se však budu zabývat teoretickou částí, vysvětlím pojem podniková kultura, její vznik, zmíním prvky podnikové kultury, zde se budu věnovat hodnotám, postojům, přesvědčením a normám. Následně se budu zabývat jejími pravidly, a nakonec zmíním zdroje organizační kultury. Dále představím firmu

Ammeraal Beltech, s. r. o., ve které firemní chování budu zkoumat. Nakonec provedu samotný průzkum, kde uplatním nasbírané zkušenosti z teoretické části.

V závěru diplomové práce se pokusím navrhnout možné změny případných problémů v podniku, které by mohly vést k lepšímu pracovnímu prostředí, a tudíž ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a celkovému úspěchu firmy.

1. Podniková kultura

Podniková kultura, organizační kultura nebo firemní chování jsou pojmy, které používají autoři pro zobrazení vnitřního prostředí podniku. Každý z nich používá jinou definici. V každém z literárních pramenů lze nalézt jinou definici. Níže jsou uvedeny některé definice, které se používají nejčastěji.

Autoři Vysekalová a Mikeš ve své publikaci Image a firemní identita uvádí definici firemní kultury takto: „*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Jinou definici nabízí publikace Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů od autorů Dvořáková a kol.: „... *jde o soustavu přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávání práce v organizaci a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.*“ (Dvořáková a kol., 2004)

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

Růžena Lukášová v publikaci Organizační struktura a její změna popisuje podnikovou kulturu následovně: „...*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.*“ (Lukášová, 2010)

Autor Zdeněk Palán uvádí ve své publikaci Lidské zdroje definici: „*Podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčeje, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělávání, způsoby řešení problémů, metody práce charakterizující přijatelnost a nepřijatelnost určitého chování. Podniková kultura reprezentuje podnik i v oblasti public relations.*“ (Palán, 2002)

Zahraniční autoři vysvětlují podnikovou kulturu takto: „...firemní kultura popisuje a určuje způsoby, jak majitelé a zaměstnanci společnosti myslí, cítí a jednají. Podniková kultura může být založena na přesvědčeních popsanych v prohlášení o poslání firmy.“ (Entrepreneur, 2014)

„Hodnoty a chování, které přispívají k jedinečnému sociálnímu a psychologickému prostředí organizace. Organizační kultura zahrnuje očekávání v organizaci, zkušenosti, filozofii hodnot, které ji drží pohromadě a je vyjádřeno v jeho vlastní image, vnitřní fungování, interakci s okolním světem, a budoucí očekávání.“ (BusinessDictionary, 2010)

„Charakteristický základní mrav organizace, který ovlivňuje úroveň formálnosti, loajalitu a obecné chování svých zaměstnanců.“ (Dictionary, 2014)

Pokud se zmíněné definice porovnají, lze dojít k závěru, že i přesto, že každé konkrétní vysvětlení pojmu je různorodé, podstata podnikové kultury je chápána všemi autory obdobně.

1.1 Vytváření podnikové kultury

Termín podniková kultura se začal šířit v průběhu 60. a počátkem 70. let v západních společnostech. Organizace byly vnímány jako útvary, které mají svou historii, normy chování, určité tradice, symboliku, atd. (Bedrnová, Nový, 1998)

Podniková kultura se v každé organizaci vytváří jinak dlouho a jiným způsobem. V publikaci Řízení lidských zdrojů od autora M. Armstronga se uvádí 4 způsoby:

- **kultura formovaná „vůdci“** – lidé si všímají názorů a postojů svých nadřízených, které pak považují za své vlastní
- **tzv. kritické případy** – zvláštní události, ve kterých lidé vidí žádoucí či nežádoucí chování
- **kultura tvořená vztahy mezi členy organizace** – upevnění hodnot a očekávání
- **kultura ovlivněná prostředím organizace**

Pokud se kultura v organizaci utvářela během dlouhého časového období, je velmi obtížné ji změnit, pokud to vůbec lze uskutečnit.

1.2 Prvky podnikové kultury

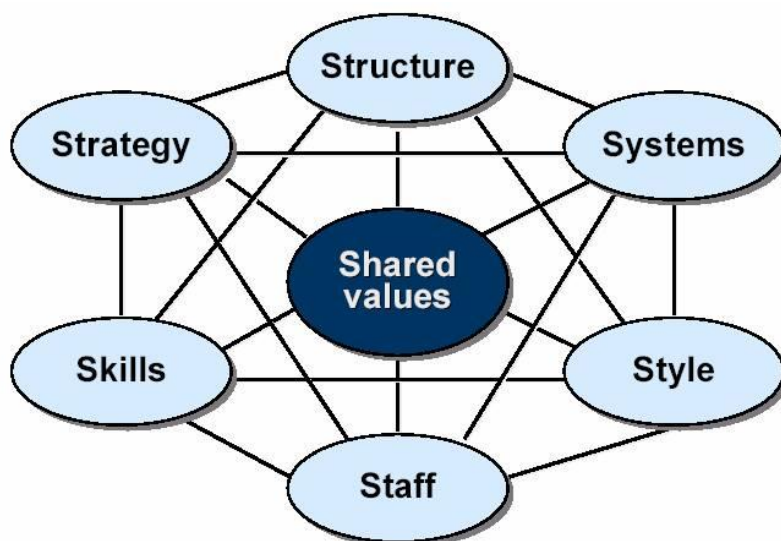
Mezi základní prvky podnikové kultury řadí autoři Vysekalová a Mikeš tyto 4:

- **symboly** – jsou to takové znaky, které všichni zaměstnanci v organizaci znají, jedná se např. o slang, symboly postavení nebo způsob oblékání
- **hrdinové** – jsou to lidé, kteří slouží jako vzory v chování a jednání pro ostatní zaměstnance, většinou jimi bývají sami zakladatelé společnosti
- **rituály** – mezi rituály patří všechny činnosti a projevy, jedná se o neformální akce, ale také o plánování, kontrolní a informační systémy, atd.
- **hodnoty** – patří mezi nejhlubší znaky podnikové kultury. Každý zaměstnanec podvědomě ví, co je dobré a co je špatné. Tyto hodnoty se potom promítají do pracovní morálky. Hodnoty by měly být sdíleny především těmi, kdo jsou ve vedoucí pozici.

Prvky podnikové kultury jsou velmi důležité i při náboru nových zaměstnanců do firmy. Každá společnost si vybírá takové potenciální zaměstnance, o kterých si myslí, že do jejich firmy zapadnou. Obdobným způsobem si vybírají i uchazeči o práci své budoucí pracovní místo ve firmě, která sdílí jejich hodnoty, postoje a názory.

Dalším je koncepce 7 S, kde je sjednocujícím prvkem tzv. pojem „sdílených hodnot“. Propojení všech 7 S nám zobrazuje následující schéma (Obrázek 1).

Obrázek 1: Koncepce 7S



Zdroj: *Methods_7S: Valuebasedmanagement* [online]. 2013 [cit. 2014-03-13].
Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html

Mezi sdílené hodnoty patří – strategie, struktura, systémy, styl, schopnosti a spolupracovníci. Pokud některá z těchto hodnot není v souladu s ostatními, není podniková kultura zcela funkční. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Publikace *Organizační kultura a její změna* uvádí kromě prvku hodnoty další 3 prvky:

- **základní přesvědčení** – fungují na základě automatického chování lidí, jsou samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Pokud je lidé ve firmě jednou přijmou, dají se jen těžce změnit. Jelikož jsou základní přesvědčení pro nás natolik samozřejmé, není třeba o nich diskutovat. Tento prvek vznikl na základě určitého způsobu uvažování a řešení problému, který vedl k výsledku, a postupem času lidé sami začali věřit, že tento postup je správný.

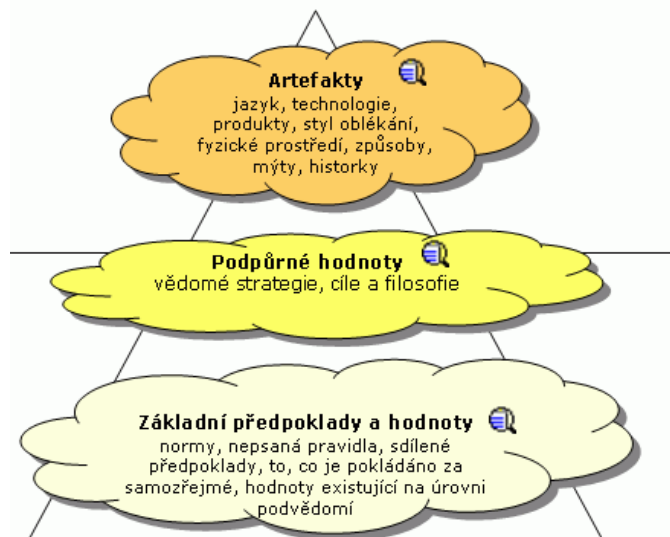
Základní přesvědčení se týkají 3 oblastí:

- přesvědčení, které se vztahuje k přežití ve vnějším prostředí
- přesvědčení, které se vztahuje k integraci vnitřních procesů
- přesvědčení, které se týká času, pravdy a lidských vztahů

- **normy chování** – jsou to tzv. nepsaná pravidla chování v situacích, kdy skupina vystupuje jako jeden celek. Členové, kteří tyto pravidla respektují, jsou „odměňováni“ (ostatní lidé se k nim chovají vstřícně a přátelsky), a ti, kteří je nedodržují, jsou „trestáni“. Existuje řada aspektů, které se týkají norem chování – např. rychlost práce, způsob jednání se zákazníky, ale také styl oblékání, či míra sdělování informací). Prvek normy chování je velmi důležitý pro samotnou organizaci, jelikož vymezuje přijatelné a nepřijatelné chování, což zajišťuje stabilní prostředí ve firmě.
- **postoje** – postojem se myslí určitý vztah k nějakému objektu, např. osobě, věci či události. Postoj je chápán jako pojem zahrnující názory týkající se objektu, emoce, které jsou vázány k objektu a sklony k jednání ve vztahu k objektu. (Lukášová, 2010)

Mezi další prvky jsou zařazovány tzv. **výtvoř**. Mezi ně patří výrobky, technologie, oblékání, pracovní prostředí, způsob oslovování, apod. (Bělohlávek, 1996)

Obrázek 2: Prvky kultury



Organizační kultura: innosupport [online]. [cit. 2014-03-13].
Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2041&L=8>

1.3 Zdroje podnikové kultury

Organizační kulturu ovlivňuje několik faktorů, nejčastěji se uvádí:

- vliv prostředí
- vliv vlastníků, manažerů
- vliv velikosti a délky působení organizace
- vliv technologií

1.3.1 Vliv podnikatelského prostředí

Jedním z faktorů, který ovlivňuje podnikovou kulturu, je vliv podnikatelského prostředí. Každá firma se podřizuje vnějšímu okolí. Pokud se firma nepřizpůsobí, hrozí jí neúspěch, popř. zánik existence. Okolí působí na firmu především tehdy, pokud se jedná o konkurenční prostředí. Jestliže mluvíme o monopolním postavení firmy, prostředí nemá na podnik tak významný vliv.

1.3.2 Vliv národní kultury

Chování pracovníků v každé organizaci je ovlivněno i tím, v jaké zemi lidé žijí. Lidé si už po staletí předávají z generace na generaci určité hodnoty, normy, přesvědčení, které následně ovlivňují jejich chování. Mnoho vědců se proto pokouší zkoumat jednotlivé národní kultury, a to tak, že každý národ zvlášť řeší stejný základní problém. Pochopitelně lidé v jiných státech budou problém řešit jinak, a tím se od sebe odlišují. (Lukášová, 2009)

1.3.3 Vliv profese

Vlivy profese se projevují např. způsobem organizace práce, zvyky, slangem a rituály určitého oddělení v podniku. Jedná se o skupinu lidí s obdobným typem vzdělání, společnými zájmy, způsobem myšlení, atd. Můžeme tedy sledovat specifické chování např. účetních, personálních pracovníků, informatiků, pracovníků v logistice,...

1.3.4 Vliv manažera

Jedním z charakteristických vlastností manažera či přímo zakladatele organizace je jasná vize, jasně dané hodnoty a předpoklady. Vliv manažera na formování podnikové kultury působí pouze na začátku existence podniku. Zakladatel si na svoji stranu získává pracovníky, kteří věří, že myšlenky a hodnoty, které vyznává zakladatel, jsou dobré, a proto do těchto ideí investují svůj čas a energii. Formování podnikové kultury vlivem zakladatele trvá dlouhou dobu, jelikož jeho idee jsou průběžně testovány v praxi. Pokud se osvědčí, jsou přijímány jako řešení, která jsou dobrá a fungují. To samé platí i naopak, pokud se způsob řešení problému neosvědčí, lidé si hledají jiného silného vůdce, kterého poté následují.

Velkou roli při tomto utváření podnikové kultury hraje formální moc zakladatele či manažera, kteří rozhodují o budoucích cílech a záměrech společnosti, určují způsob odměňování, přijetí či propouštění zaměstnanců, určují, kdo bude povýšen, atd.

1.3.5 Vliv velikosti a délky působení organizace

Jak už bylo zmíněno, podniková kultura se netvoří jednorázově, ale postupně. Tudiž i délka existence podniku má na kulturu velký vliv.

Působení tohoto vlivu se dá rozdělit do 3 fází:

- **počáteční fáze** – hlavní roli tu hraje zakladatel firmy, který určuje směr a cíle. Hlavními rysy jsou pružnost, improvizace a přizpůsobivost.
- **střední věk organizace** – jedná se o druhou fázi, kde je již firma zavedená a snaží se udržet na trhu. Důležitá jsou strategická rozhodnutí (např. expanze na nový trh). Zde je potřeba zavést určitá pravidla a pevnou organizační strukturu. Pokud firma roste, může se stát, že se ztratí společné cíle a hodnoty.
- **organizační zralost** – organizace brání svoji kulturu, hodnoty a tradice. Jedná se o období stagnace či interní stability.

1.3.6 Vliv technologií

Vývoj technologií usnadňuje komunikaci v podniku. V dnešní moderní době lidé používají elektronická zařízení čím dál častěji. Ústní komunikace je tudíž nahrazena komunikací písemnou. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

1.4 Úrovně kultury

Dle publikace Organizační chování od autora F. Bělohlávka (1996) můžeme podnikovou kulturu dělit na několik úrovní:

- **nadnárodní organizační kultura** – kultura ve vyspělých zemích, šířila se do celého světa po staletí s rozvojem průmyslu a hospodářství
- **národní kultura** – vyjadřuje odlišnosti, které jsou dané národní tradicí, zaměřuje se na specifické chování lidí v jiných zemích (pro porovnání se uvádí, jak se lidé chovají v italských firmách a jak v německých)
- **kultura vlastní organizace** – vyvíjela se na základě chování lidí v rámci jednoho státu
- **subkultury** – kultura v divizích či útvech v rámci jednoho podniku (např. kultura vrcholových manažerů).

Další úrovně podnikové kultury dle publikace Organizační kultura od autorů Lukášová a Nový jsou:

- **kultura spojená s náboženstvím**
- **kultura spojená s pohlavím** – role postavení muže a ženy
- **kultura spojená se zařazením do určité třídy**
- **kultura určité generace** (Lukášová, Nový, 2004)

1.5 Pravidla podnikové kultury

Každá podniková kultura musí mít určitá pravidla, kterými se pracovníci ve firmě řídí.

Mezi nejdůležitější patří:

- podnikový řád
- směrnice řízení podniku
- směrnice pro oblékání
- zasedací pořádek
- pracovní doba
- délka přestávek
- kodex jednání zaměstnance (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Pravidla jednání jsou dle publikace Management od autora Jaromíra Vebera (2009) jen těžce rozpoznatelná pro okolí podniku, jelikož se může jednat o formální či neformální způsob jednání. Pokud se mluví o formálním způsobu, myslí se tím např. jasné vymezení pracovních míst a rolí pro zaměstnance, stanovené cíle, styl řízení, internacionalita, atd. I přesto tu ale zůstává prostor pro vztahy neformální.

Pokud se zaměstnanci řídí těmito pravidly, přechází tyto hodnoty automaticky ve vztahu k:

- **zákazníkům** – zákazník je nejdůležitější osoba v činnosti firmy
- **ostatním zaměstnancům** – hlavní myšlenka je „všichni taháme za jeden provaz“
- **ke konkurenci**
- **riziku** – respektování rizika
- **podnikatelským zásadám** – dodržovat závazky, záruky, apod. (Veber, 2009)

1.6 Typy podnikových kultur

Každá kultura je jedinečná. Její definice se ať už více či méně liší, v každé organizaci se tvoří jinak dlouho a jiným způsobem. Přesto se dá každá kultura zařadit do určitého typu.

Publikace Organizační chování od autora Bělohlávka nám nabízí několik rozdělení kultur:

- **kultura frajerů** – sem řadí lidi, kteří rádi podstupují rizika a potřebují okamžitou zpětnou vazbu o jejich rozhodování, patří sem např. stavebnictví, reklama, film, televize,...
- **kultura tvrdé práce** – lidé, kteří nepodstupují riziko, práce je postavená na produktivitě při nerizikových činnostech, také potřebují rychlou zpětnou vazbu, patří sem např. distribuce nemovitostí
- **kultura sázky na budoucnost** – závisí na tom, jak se lidé rozhodují, jejich úspěch se projeví po dlouhé době, např. projektové organizace, letecké společnosti
- **kultura postupu** – zde není zpětná vazba, proto je těžké stanovit, jak byli lidé úspěšní či neúspěšní, soustřeďují se spíše na proces než na výsledky, např. banky, státní správa

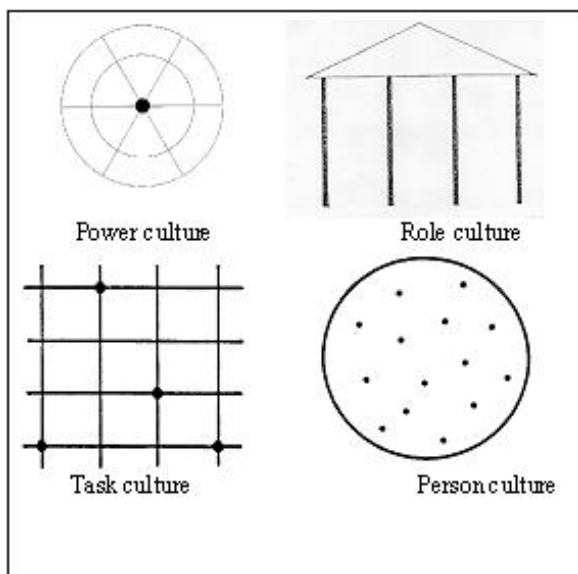
O další členění se zasloužil Charles Handy, který rozdělil kulturu do 4 typů:

- **kultura moci** – kultura, která je postavena na principu, že vedoucí všechno ví a mohou vše, ostatní jen poslouchají
- **kultura rolí** – tzv. pyramidové členění, vše začíná u ředitele, pod kterým jsou manažeři, kteří řídí řadové pracovníky
- **kultura výkonu** – kultura typická pro malé firmy, kde převládá radost z udělané práce, soustředí se na výkon než na formální předpisy
- **kultura podpory** – kultura zcela opačná než kultura moci, lidé se zde cítí být součástí podniku, důležité jsou pro ně vzájemné vztahy (Bělohlávek, 1996)

„Charles Handy ukázal, jak jsou jednotlivé typy kultur spojeny s organizačními strukturami:

- *kultura moci – „pavučina“*
- *kultura rolí: klasická hierarchická struktura*
- *kultura výkonu: decentralizovaná maticová struktura*
- *kultura podpory: podnikatelské sdružení.“*

Obrázek 3: Typy kultur a organizační struktury



Zdroj: *Typy kultur: Ivoryresearch* [online]. 2011 [cit. 2014-03-13].
Dostupné z: <http://www.ivoryresearch.com/images/elle-smart-fig-2.jpg>

1.7 Podniková kultura versus etika v podnikání

Na první pohled jsou to dva různé pojmy. Pro porovnání a případnou souvislost pojmů lze uvést definice obou výrazů.

„Odpovědi na otázku, co je etika v podnikání, jsou vždy subjektivní, ovlivněné kulturním prostředím, tradicí a profesionálním zázemím, zkušenostmi....“ (Bohatá, 1997)

„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.“ (Putnová, Seknička, 2007)

Další z definic zní: *„Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty.“* (Bohatá, 1993)

Pro připomenutí definice pro podnikovou kulturu: *„...soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se*

projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010)

Obě definice nejsou přímo stejné. Bezpochyby se dá ale říct, že úspěšný podnik funguje na základě souladu etiky v podnikání a podnikové kultury.

Stejně jako podniková kultura se i etika v podnikání vyvíjí v každém státě jiným způsobem. Publikace *Kultura v mezinárodním podnikání* od autora Ivana Šronka uvádí názorný příklad:

„Problémy mohou nastat, a často nastávají, má-li firma ze země A podnikat v zemi B a mezi oběma zeměmi jsou podstatné etické rozdíly (například je-li třeba oznámit úřadům krádež ze strany zaměstnance, za niž by se osoba v zemi A dostala do vězení, ale v zemi B mu bude useknuta ruka nebo může být popraven).“ (Šroněk, 2000)

2. Cíle a metodika

Hlavním cílem mé diplomové práce, která má název „Podniková kultura“, bylo zhodnotit současný stav podnikové kultury v jihlavské firmě Ammeraal Beltech, s. r. o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout možná opatření ke zlepšení.

2.1 Výběr firmy

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala firmu Ammeraal Beltech, s. r. o. ze dvou důvodů:

- Hlavním důvodem byla velikost firmy. Podnikovou kulturu lze těžko hodnotit u mikro podniků, proto jsem zvolila střední firmu, která má 52 zaměstnanců.
- Dalším důvodem bylo, že tato firma má na Jihlavsku dobrou pověst, proto jsem se chtěla sama přesvědčit o tom, zda vše správně funguje nejen na povrchu ale také uvnitř firmy.

2.2 Zdroje informací

Nejdříve bylo nutné prostudovat odbornou literaturu, týkající se podnikové kultury, a zpracovat ji do literární rešerše. V teoretickém přehledu jsem popisovala význam podnikové kultury, prvky, pravidla, zdroje a také úrovně podnikové kultury.

Informace jsem čerpala z odborných textů, časopisů a článků. Interní informace byly získány přímo od ředitele firmy pana Plívy.

2.3 Použitá metodika

Pro získání informací byly použity následující techniky:

- Rozhovor
- Pozorování
- Dotazník

Rozhovor

Rozhovor je verbální kontakt mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace na základě otázek. Mezi výhody patří např. osobní kontakt.

Rozhovor s ředitelem firmy Ammeraal Beltech, s. r. o. panem Miroslavem Plívou byl proveden v lednu 2014. Jednalo se o částečně strukturovaný rozhovor, jelikož část otázek byla předem připravena a ostatní byly kladeny volně. Rozhovor se týkal několika oblastí, např. doznívající ekonomické krize, budoucího vývoje podniku, apod.

Pozorování

Tuto techniku provádí výzkumník v reálné situaci, kdy je systematicky zaznamenáváno to, co je vnímáno.

Pozorování bylo zaznamenáno na základě exkurze, kterou vedla pověřená administrativní pracovnice. Pozorování sloužilo k dokreslení vnímané atmosféry uvnitř podniku.

Dotazník

Při použití dotazníku odpovídá respondent na písemně položené otázky. Mezi výhody dotazování patří např. poskytnutý čas respondentovi na odpověď či úspora času.

Nejdříve bylo nutné sestavit otázky, které by nejlépe zobrazily skutečný stav podnikové kultury v dané firmě. Celkem dotazník obsahoval 25 otázek. Jednalo se o tyto oblasti:

- komunikace mezi spolupracovníky
- atmosféra a prostředí na pracovišti
- kulturní vyžití
- informovanost zaměstnanců
- konfliktnost na pracovišti
- motivace
- zaměstnanecké benefity

Technika dotazování byla hlavním podkladem pro určování podnikové kultury ve firmě. Dotazník byl sestaven jednak ze strukturovaných otázek, částečně strukturovaných, dále

z otázek, kde mohl respondent zvolit více odpovědí, a také z identifikačních otázek (věk, pohlaví, atd.)

Průzkum byl proveden v únoru 2014. Distribuce dotazníků byla přenechána na administrativní pracovníci, které se postarala o rozdání a následný sběr vyplněných dotazníků. Z celkového počtu 52 zaměstnanců, vyplnilo dotazník 45 respondentů. návratnost tedy činila 87 %.

Pro techniku dotazování je velice důležitý počet respondentů. Zásluhou pana ředitele Plívy jsem nebyla omezená žádným kritériem, jelikož administrativní pracovníce všechny připravené dotazníky ochotně vytiskla a rozdala je. Dotazník tak obdrželi téměř všichni zaměstnanci jihlavské pobočky firmy Ammeraal Beltech, s. r. o.

2.4 Zpracování dat

Získaná data z dotazníků byla zpracována do grafů a tabulek. K jednotlivým otázkám je vytvořen sloupcový nebo výsečový graf. Ke každé otázce je doplněn slovní komentář. Dále byla zpracována diskuze k jednotlivým otázkám a navržení odstranění zjištěných nedostatků.

3.Charakteristika firmy Ammeraal Beltech, s. r. o.

Společnost Ammeraal Beltech, s. r. o. je v současnosti velice uznávaným podnikem v České republice. Vlastníkem je holandská společnost Gamma Holding, která se specializuje na výrobu textilu. Jihlavská pobočka se však orientuje na výrobu komponentů z oblastí logistiky, manipulaci a transport.

Společnost klade velký důraz na plnění požadavků zákazníků a trhu, především na flexibilní výrobu, servis a služby. Hlavním cílem je poskytovat komplexní poradenství, která jsou v souladu s nejmodernějšími technologiemi.

V současné době firma expanduje na trh s modulárními pásy. Díky akvizici společnosti uni-chains si firma upevnila pozici na rozvíjejícím se trhu.

Motto společnosti: „*Nestojíme na místě a neustále hledáme nová řešení.*“

3.1 Historie firmy

Společnost Ammeraal Beltech, s. r. o. byla založena v roce 1950 Holanďanem Thomasem Ammeraalem, který vynalezl tkaný dopravní pás. Až o 9 let později, tedy v roce 1964, byla založena pobočka v Německu a zanedlouho vznikaly pobočky v dalších zemích.

Zpočátku tato firma fungovala jako rodinný podnik, který se v roce 1990 stal součástí holandské společnosti Gamma Holding. V té době se v německé firmě Verseidag Beltech začala rozšiřovat výroba pásů. V roce 2001 se obě tyto společnosti spojily a vznikla tak organizace – Ammeraal Beltech, která se dodnes zabývá výrobou dopravních pásů.

Historickými mezníky firmy Ammeraal Beltech v České republice jsou:

- 1991 – vstup společnosti Verseidag Beltech do ČR
- 1995 – budování pozice v ČR a SR s vlastními obchodními reprezentanty
- 1997 – založení pobočky v Jihlavě
- 2001 – akvizice firem – vzniká Ammeraal Beltech s. r. o.
- 2003 – zisk druhého místa v oblasti servisu
- 2005 – otevření nového výrobního závodu v Jihlavě
- 2012 – rozšíření distributorské sítě v ČR, SR a Maďarsku

3.2 Organizační struktura

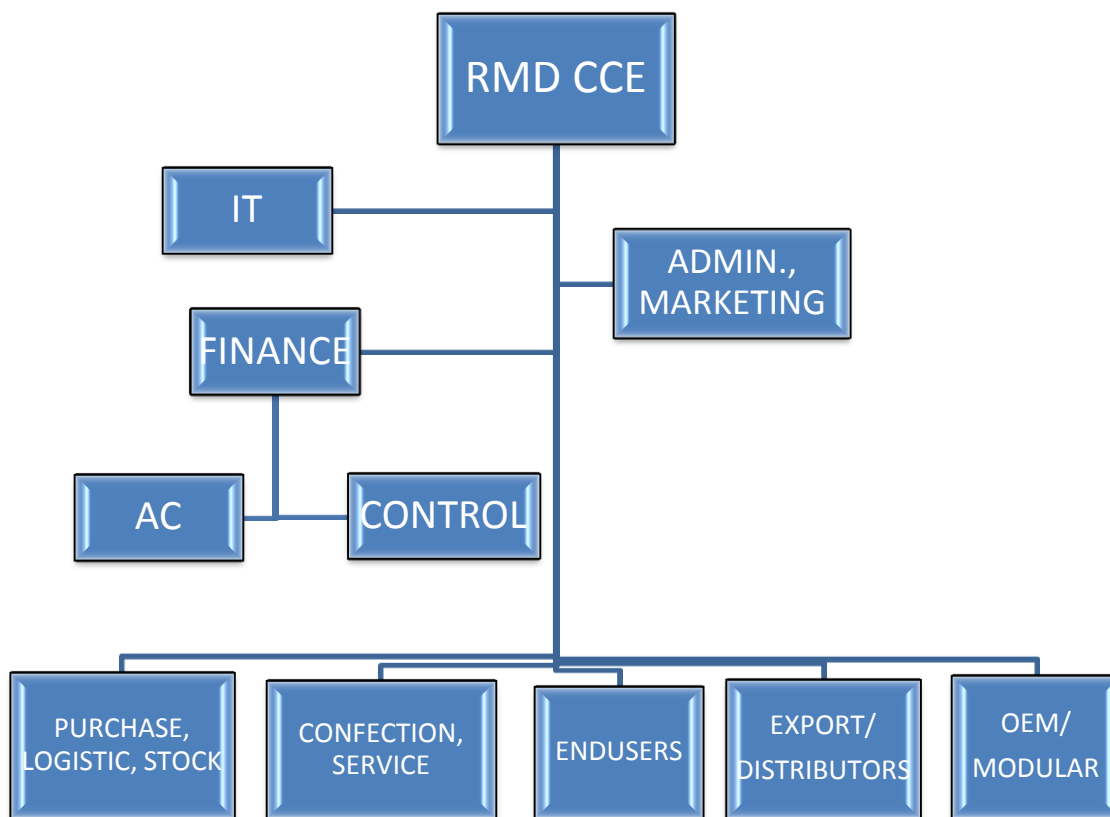
Pro společnost Ammeraal Beltech s. r. o. je typická funkcionální organizační struktura (Obrázek 4), ve které se zaměstnanci firmy sdružují podle jejich dovedností, aktivit nebo podle zadaných úkolů.

Ve firmě jsou tyto oddělení:

- nákup, logistika, zásoby
- export, distribuce
- servis
- oddělení zaměřené na konečné zákazníky
- oddělení OEM

Mezi výhody této organizační struktury patří efektivnost při řešení jednotlivých úkolů, vzhledem ke specializaci zaměstnanců, dále rychlá komunikace a nárůst dovedností a zkušeností jednotlivých pracovníků. Mezi nevýhody se řadí špatná komunikace s ostatními odděleními.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zdroj

3.3 Produkty společnosti

Značnou výhodou firmy Ammeraal Beltech je, že se zaměřuje na více průmyslových oborů:

- potravinářský průmysl – pásy sloužící pro výrobu a zpracování potravin
- automobilový průmysl – pásy pro montážní linky automobilů
- dřevozpracující průmysl – pásy sloužící od výroby řeziva až po finální výrobky (nábytek, podlahy, dveře, atd.)
- letiště, logistika, pošty
- kovozpracující průmysl – kvalitní pásy s vlastností mechanické otěruvzdornosti, odolné proti emulzím a olejům
- tabákový průmysl – pásy jsou certifikovány mezinárodními standardy kvality (ISO 90002, EN 29002, BGA a FDA)
- papírenský průmysl – modulární pásy, které splňují požadavky na vysokou kapacitu a mimořádný výkon při úsporách energie

- elektrotechnický průmysl
- plastikářský, gumárenský průmysl
- odpady recyklace čištění
- sklářský, keramický průmysl
- chemický průmysl
- stavební hmoty
- zemědělství
- textilní průmysl
- ostatní průmyslová odvětví – sportovní potřeby (běžecké pásy)

Komplexní nabídka produktů je založena na 8klíčových skupinách:

- Procesní a dopravní pásy
- Modulární pásy
- Vysokovýkonné ploché řemeny
- Ozubené řemeny
- Technologické pásy
- Nekonečně tkané pásy
- Pásy Soliflex
- Pásy Ultrasync

Mezi další produkty firmy Ammeraal Beltech patří:

- elastomerové dopravní pásy
- destičkové řetězy
- PTFE dopravní pásy a fólie
- sítové pásy
- homogenní klínové a kulaté řemeny
- mechanické sponky
- dopravní válečky
- stroje a nářadí

3.4 Základní ekonomické údaje

Důležité ekonomické údaje společnosti Ammeraal Beltech, s. r. o. byly získány z účetních závěrek společnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky hospodaření za roky 2008, 2009, 2013. Tyto roky byly vybrány za účelem zhodnocení finančního stavu podniku v roce, kdy vypukla ekonomická krize a v následujícím roce, v porovnání s tím, jak firma hospodařila v roce 2013.

Tabulka 1: Přehled VH (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2013
VH	3 097	3 877	21 756

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedené tabulky je patrné, že v roce 2009, kdy se do České republiky přenesla ze západních zemí ekonomická krize, se výsledek hospodaření zvýšil, a to na 3 877 tis. Kč. V roce 2013, kdy se stále mnoho firem potýká s doznívající krizí, činil výsledek hospodaření 21 756 tis. Kč. Zde je přehledně vidět, že ekonomická krize neměla na firmu Ammeraal Beltech, s. r. o. žádný vliv. Svědčí o tom i fakt, že společnost od roku 2008 nepropustila žádného zaměstnance.

4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části mé diplomové práce se budu zabývat výsledky dílčích otázek z pohledu respondentů.

Otázka č. 1: Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o.?

Tato otázka byla zařazena do dotazníku pro zjištění, jak jsou jednotliví zaměstnanci ztotožnění s podnikem, ve kterém pracují. Lze říci, že pracovníci, kteří jsou ztotožnění s podnikem, resp. s prací, kterou vykonávají, jsou své práci oddáni a přijímají cíle podniku za své vlastní. Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci hrdí na místo výkonu své práce.

Výsledky jsou zachyceny v následující tabulce a grafu.

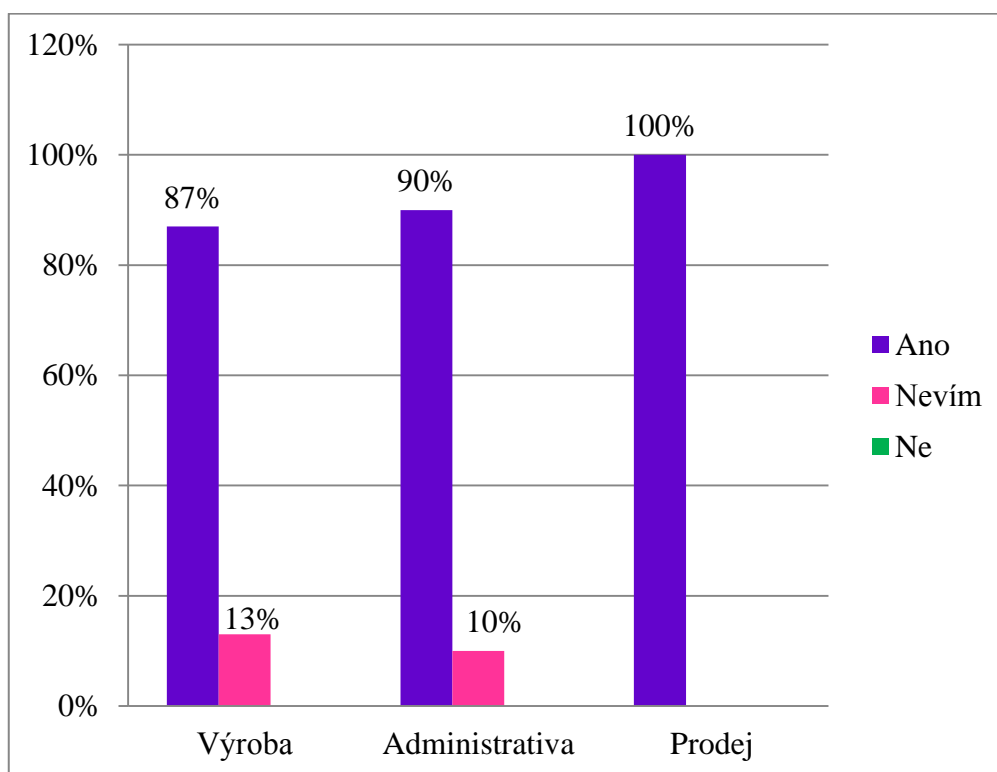
Tabulka 2: Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o.?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	13	86,6	18	90	9	100
Nevím	2	13,4	2	10	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č. 2 lze vyčíst, že 13 pracovníků z oddělení výroby, 18 pracovníků z oddělení administrativy a 9 pracovníků z oddělení prodeje odpovědělo, že jsou hrdí na to, že pracují ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o. Pouze 4 dotazovaní ze všech respondentů zvolili možnost „nevím“.

Graf 1: Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o.?



Zdroj: vlastní výzkum

Jak je na první pohled z grafu vidět, 87 % zaměstnanců z oddělení výroby má kladný vztah ke své práci a váží si jí. Pouhých 13 % si nejsou jisti. Dále 90 % z administrativních zaměstnanců se také hrdě hlásí k práci v této firmě. 10 % pracovníků sice nezaškrtno, že jsou hrdí na to, kde pracují, ale také nezaškrtno, že hrdí nejsou, proto zvolili možnost „nevím“. Celých 100 % zaměstnanců z oddělení prodeje zaškrtno odpověď „ano“, tedy že mají kladný vztah ke své práci.

Otázka č. 2: Byl(a) jste seznámena(a) s dlouhodobými cíli firmy?

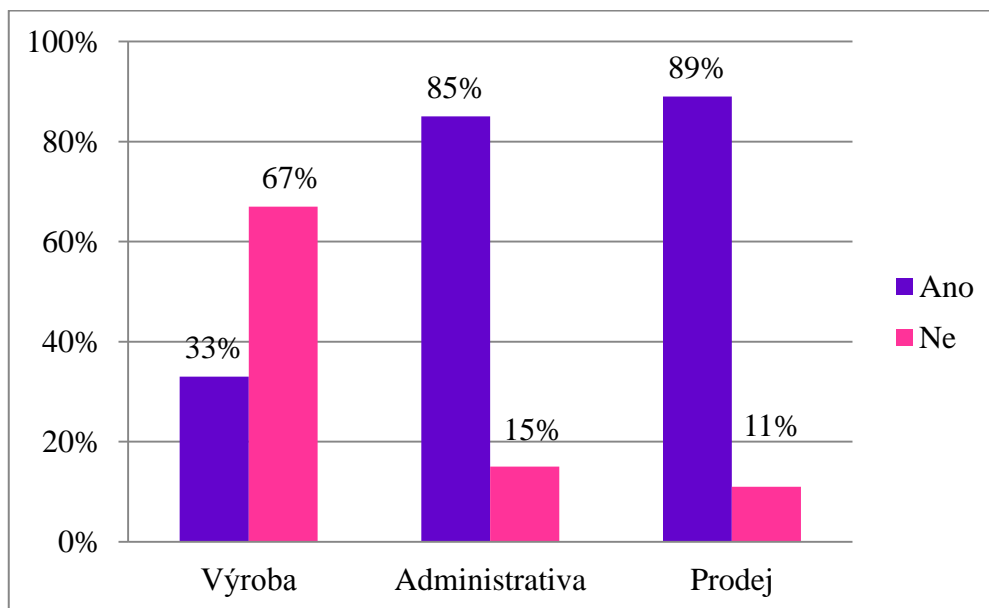
Stanovení dlouhodobých cílů je spojeno s komunikací uvnitř firmy. Pokud manažeři chtějí, aby se pracovníci zapojovali a podporovali firemní cíle, musí je o těchto cílech dostatečně informovat.

Tabulka 3: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	5	33	17	85	8	89
Ne	10	67	3	15	1	11

Z tabulky č. 3 je přehledně vidět, že s dlouhodobými cíli bylo seznámeno pouze 5 zaměstnanců z oddělení výroby, ale většina z nich, a to celkem 10, o dlouhodobých cílech nic nevědí. Z oddělení administrativy bylo 17 pracovníků seznámeno s cíli podniku, pouze 3 nikoli. Z oddělení prodeje zná dlouhodobé cíle 8 zaměstnanců, jen 1 zaměstnanec s dlouhodobými cíli seznámen nebyl.

Graf 2: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že pouze zaměstnanci z oddělení výroby nejsou ve větší míře seznámeni s dlouhodobými cíli. Z ostatních oddělení jsou téměř všichni obeznámeni s cíli podniku.

Otázka č. 3: Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě? (lze zaškrtnout více odpovědí)

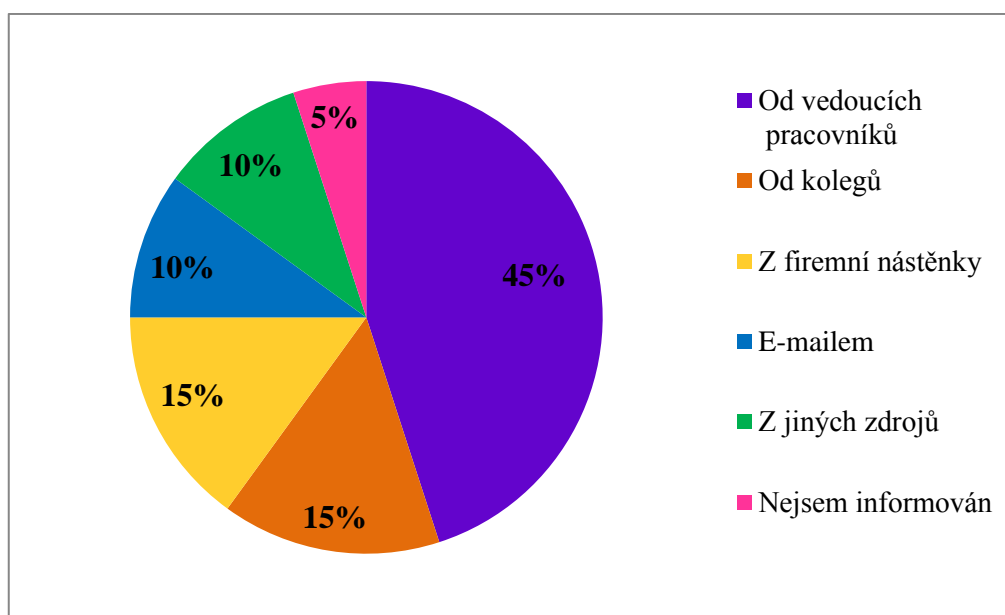
Tato otázka byla položena jako recall s pomocí, přičemž respondenti měli na výběr tyto možnosti: od vedoucích pracovníků, od kolegů, z firemní nástěnky, e-mailem, z jiných zdrojů, nebo že informováni nejsou.

Tabulka 4: Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Od vedoucích pracovníků	9	17	9
Od kolegů	3	12	4
Z firemní nástěnky	3	5	4
E-mailem	2	14	4
Z jiných zdrojů	2	2	1
Nejsem informován	1	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3: Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 3 lze vidět, že 45 % všech dotázaných na otázku, odkud se dozvídají nejnovější informace, odpovědělo, že se novinky dozvídají od vedoucích pracovníků. Možnosti – „od kolegů“ a „z firemní nástěnky“ dostaly po 15 %. E-mailem a z jiných zdrojů se informace dozvídá 10 % zaměstnanců. Pracovníci uvedli, že některé informace se dozvídají z porad, z „doslechu“ anebo také přímo od pana ředitele.

Otázka č. 4: Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?

Komunikace je jeden z nejdůležitějších faktorů v dobře fungujícím podniku. Otázka byla opět položena jako recall s pomocí, respondenti měli na výběr z možností – přímá komunikace, e-mail, telefon nebo jiný prostředek.

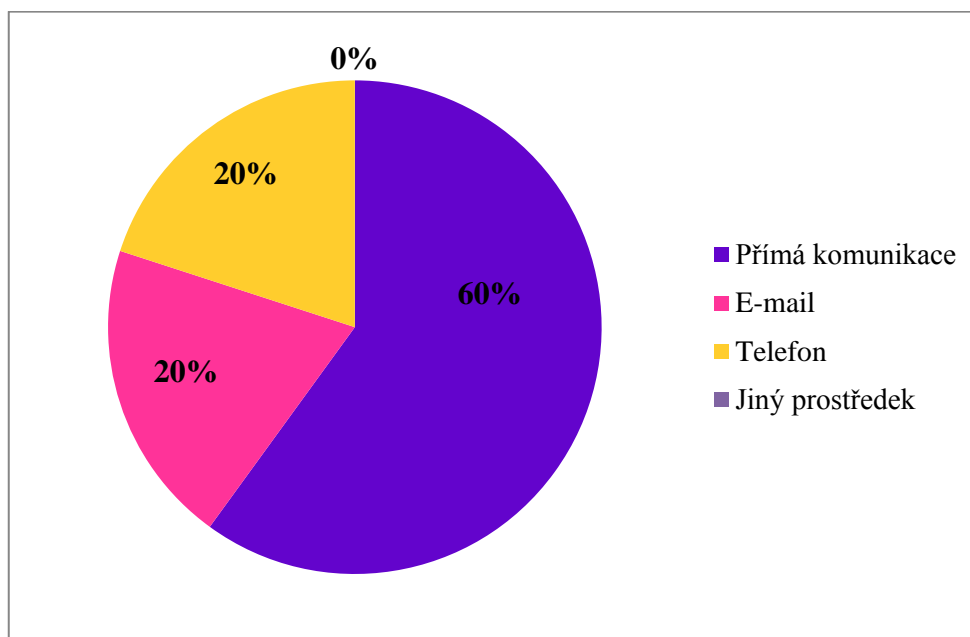
Tabulka 5: Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Přímá komunikace	9	11	8
E-mail	3	9	4
Telefon	3	6	2
Jiný prostředek	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 5 uvádí, který komunikační prostředek upřednostňují zaměstnanci ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o. Jako nejčastější prostředek je zde užívaná přímá komunikace, kterou využívá 9 zaměstnanců z oddělení výroby, 11 zaměstnanců z oddělení administrativy a 8 zaměstnanců z oddělení prodeje. Dále je v oddělení administrativy často využíván telefon a e-mail. Jiný prostředek uvedl pouze jediný administrativní zaměstnanec, který ještě využívá komunikační prostředek Skype.

Graf 4: Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu, který obsahuje celkové % údaje o použitých komunikačních prostředcích, lze vyčíst, že 60 % zaměstnanců využívá přímou komunikaci, často využívaný je také e-mail a telefon, které zvolilo 20 % pracovníků.

Otázka č. 5: Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?

Jak již bylo zmíněno výše, komunikace ve firmě je velice důležitá. Tato otázka, resp. odpovědi na tuto otázku, by měly upřesnit, jestli se ve firmě vyskytuje nějaký problém v komunikaci a především mezi kým.

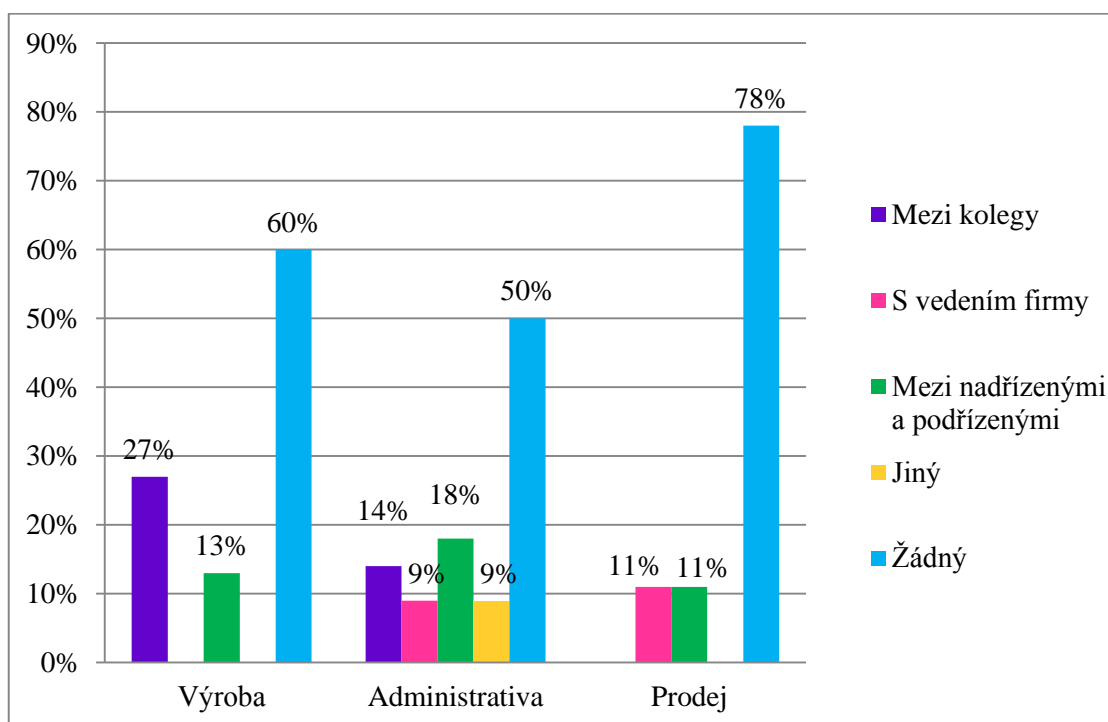
Tabulka 6: Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Mezi kolegy	4	3	0
S vedením firmy	0	2	1
Mezi nadřízenými a podřízenými	2	4	1
Jiný	0	2	0
Žádný	9	11	7

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č. 6 je patrné, že z jednotlivých oddělení si většina myslí, že problémy v komunikaci ve firmě neexistují. Ve výrobě je to 9 pracovníků, v administrativě 11 a v prodeji 7. Celkem 7 pracovníků uvedlo, že existují problémy mezi kolegy (4 z výroby, 3 z administrativy), dále 3 pracovníci zvolili možnost - problémy s vedením firmy (2 z administrativy, 1 z prodeje). Mezi nadřízenými a podřízenými se také vyskytují problémy v komunikaci, jsou o tom přesvědčeni 2 pracovníci z výroby, 4 z administrativy a 1 z prodeje. 2 administrativní pracovníci zařadili mezi problémy tzv. drby, které se šíří firmou, a také informační šum na pracovišti.

Graf 5: Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 5 můžeme vyčíst procentuální vyjádření odpovědí na otázku týkající se problémů v komunikaci na pracovišti.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti? (lze uvést více odpovědí)

Jak uvádí odborná literatura, atmosféra na pracovišti ovlivňuje nejen výkon pracovníků, ale také jejich psychiku. Pokud se zaměstnanci cítí ve své práci dobře, jejich výkon se zvedá a naopak.

Tato otázka byla zařazena do dotazníku jako recall s pomocí.

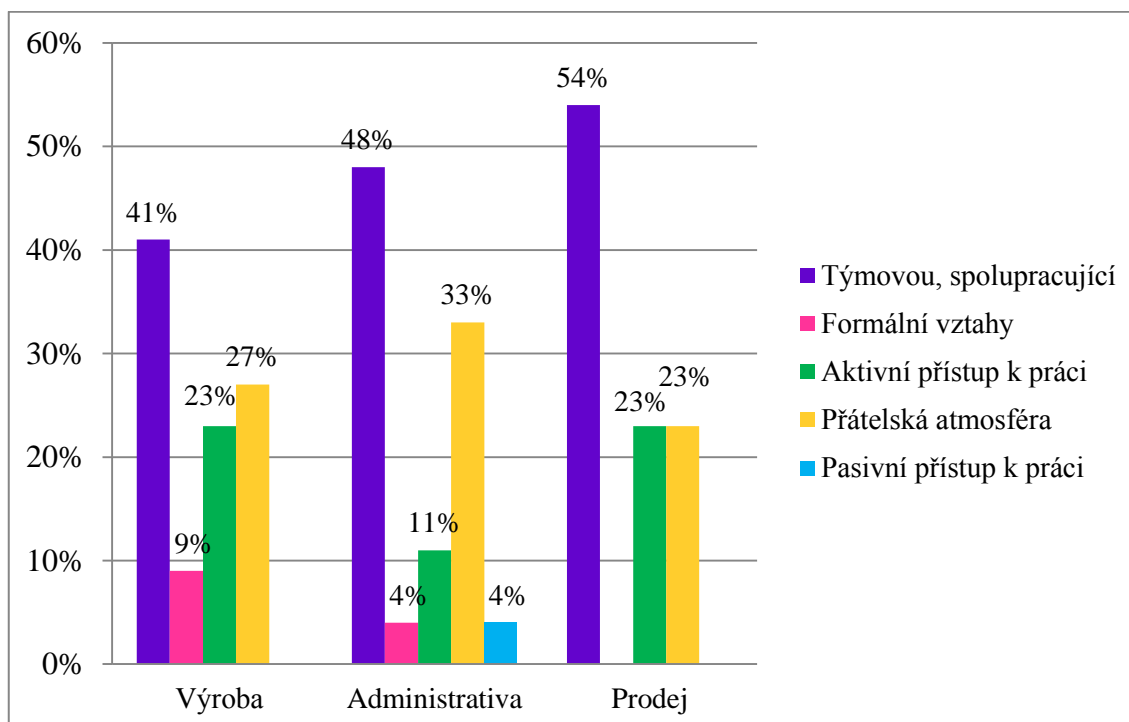
Tabulka 7: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Týmovou, spolupracující	9	13	9
Formální vztahy	2	1	0
Aktivní přístup k práci	5	3	4
Přátelská atmosféra	6	9	4
Pasivní přístup k práci	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č. 7 je přehledně vidět, že většina zaměstnanců z různých oddělení hodnotí atmosféru v podniku jako týmovou, spolupracující a přátelskou. Zároveň 5 zaměstnanců z oddělení výroby, 3 z oddělení administrativy a 4 z prodeje vyjádřili názor, že je v podniku aktivní přístup k práci. Pouze 1 pracovník ohodnotil přístup k práci jako pasivní.

Graf 6: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 6 nám popisuje procentuální vyjádření zaměstnanců z jednotlivých oddělení, jak hodnotí atmosféru na pracovišti.

Otázka č. 7: Jak vycházíte se svými kolegy?

Tato otázka je opět zaměřena na vztahy v jednotlivých pracovištích. Domnívám se, že pokud většina zaměstnanců v otázce č. 6 odpověděla, že atmosféra na pracovištích je přátelská a týmová, otázka č. 7 nám zobrazí vztahy mezi kolegy také kladně.

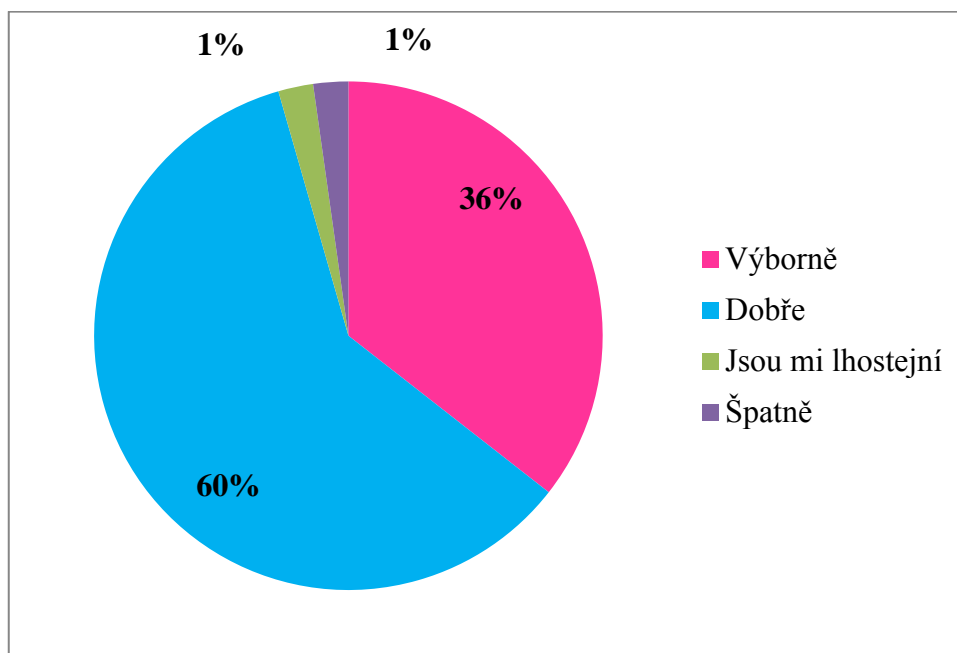
Tabulka 8: Jak vycházíte se svými kolegy?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výborně	7	47	6	29	3	33
Dobře	8	53	13	61	6	67
Jsou mi lhostejní	0	0	1	5	0	0
Špatně	0	0	1	5	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 8 zobrazuje počet odpovědí jednotlivých zaměstnanců, kteří se vyjádřili, že se svými kolegy výborně vychází 7 zaměstnanců z oddělení výroby, 6 z administrativy a 3 z prodeje. Odpověď „dobře“ zvolilo celkem 27 pracovníků (z toho 8 z výroby, 13 z administrativy a 6 z prodeje). Z oddělení administrativy se pouze 1 člověk vyjádřil, že ostatní kolegové jsou mu lhostejní, a také 1 pracovník, který se svými kolegy nemá dobré vztahy.

Graf 7: Jak vycházíte se svými kolegy?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 7 zobrazuje vztahy mezi kolegy v procentuálním vyjádření. Na první pohled je jasné, že na pracovištích zaměstnanci mezi sebou vycházejí výborně či dobře. Záporné vztahy jsou ve firmě ojedinělým případem.

Otázka č. 8: Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?

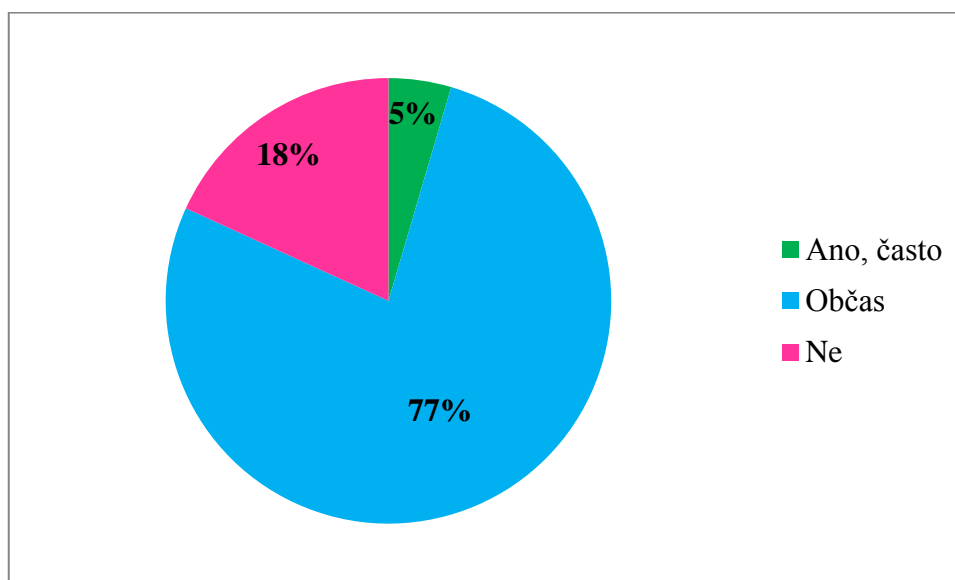
Každý z nás má jinou povahu. Tím, jak se na pracovišti chováme a jednáme, mohou vznikat konflikty, které jsou příčinou špatné atmosféry v podniku. Tato otázka byla položena opět jako recall s pomocí, přičemž respondenti měli na výběr z možností – ano a často, občas či ne.

Tabulka 9: Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, často	1	6	1	5	0	0
Občas	10	67	15	71	9	100
Ne	4	27	4	24	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8: Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?



Zdroj: vlastní výzkum

Z průzkumu vyšlo, že 77 % zaměstnanců si myslí, že konflikty se na pracovištích vyskytují jen občas, 27 % zaměstnanců uvádí, že konflikty ve firmě vůbec neexistují. Pouze 6 % zaměstnanců se domnívá, že se konflikty vyskytují pravidelně.

Otázka č. 9: Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?

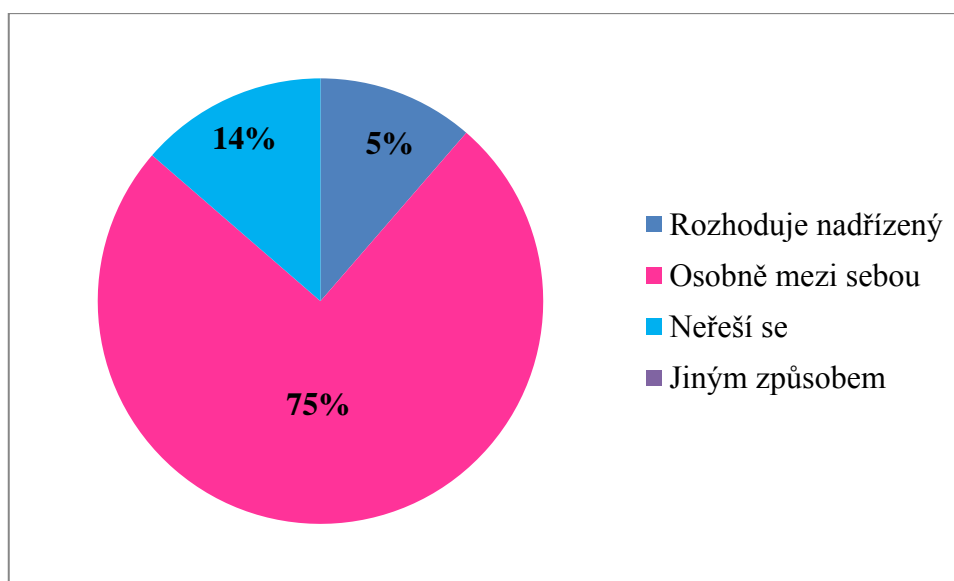
Téměř v každé firmě se vyskytují konflikty, ať už častěji nebo zřídka. Důležitější než, že se problémy na pracovištích objevují, je to, jak se tyto konflikty řeší, pokud se tedy vůbec nějakým způsobem řeší.

Tabulka 10: Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhoduje nadřízený	0	0	3	16	2	18
Osobně mezi sebou	11	79	15	79	7	64
Neřeší se	3	21	1	5	2	18
Jiným způsobem	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?



Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového grafu je patrné, že 75 % zaměstnanců své konflikty řeší s kolegy osobně. Déle 14 % zaměstnanců uvádí, že se konflikty neřeší. Pouze 5 % zaměstnanců se domnívá, že při řešení sporů rozhoduje nadřízený.

Otázka č. 10: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?

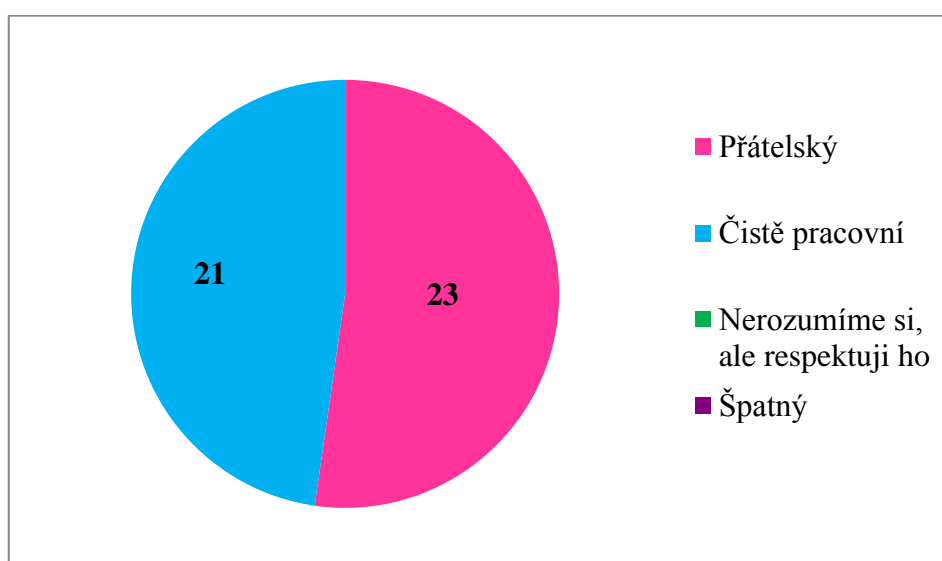
Vztah nadřízený - podřízený je v podniku stejně důležitý, ne-li důležitější, než vztahy mezi kolegy. Tento vztah by měl fungovat na vzájemném respektování a úctě. Nadřízený by se měl chovat ke svým zaměstnancům spravedlivě a neměl by dávat najevo svoji moc a nadvládu. Zaměstnanec by neměl mít pocit, že pro něj platí jiná pravidla, než pro nadřízeného.

Tabulka 11: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Přátelský	9	56	10	52	4	44
Čistě pracovní	7	44	9	48	5	56
Nerozumíme si, ale respektuji ho	0	0	0	0	0	0
Špatný	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 10 nám zobrazuje celkové počty zaměstnanců, kteří zodpověděli, že se svým nadřízeným mají přátelský vztah (23 zaměstnanců). Dalších 21 vede s nadřízeným čistě pracovní vztah. Z průzkumu vyšlo, že žádný z respondentů nezaškrtl odpověď, že si s nadřízeným nerozumí či že s ním má špatný vztah. Tyto výsledky hodnotím jako velmi pozitivní.

Otázka č. 11: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů dobrého vedení podniku manažerem. Každý manažer má na výběr z mnoha možností, jak své podřízené motivovat k lepším výkonům.

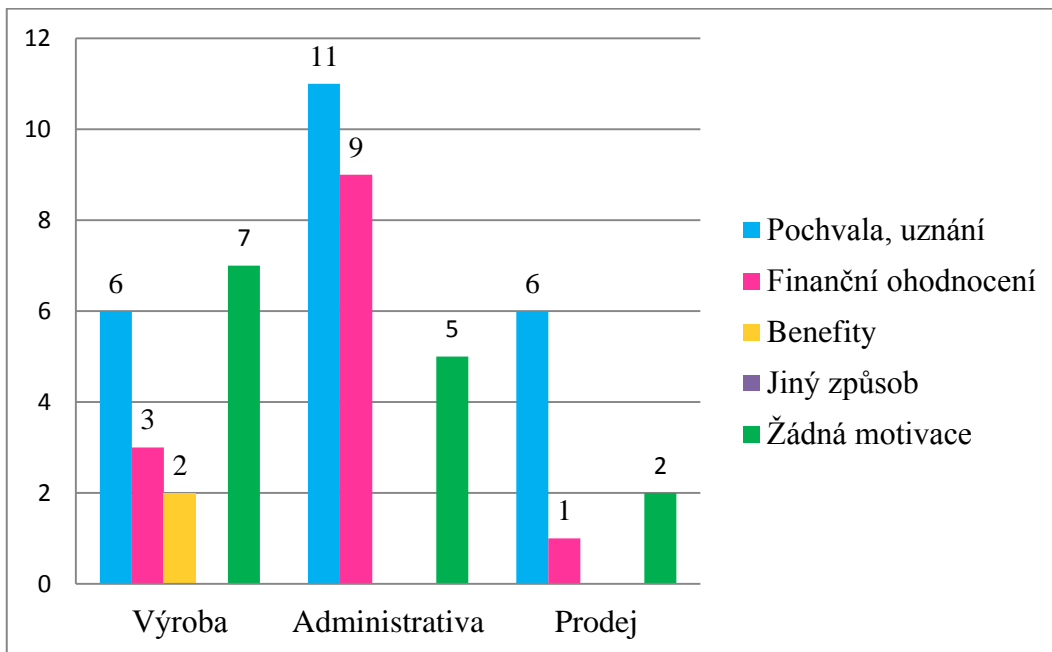
Tato otázka byla položena jako recall s pomocí, respondenti měli na výběr z těchto možností – pochvala a uznání, finanční ohodnocení, benefity (příspěvky na kulturní či sportovní akce,...), jiný způsob, žádná motivace.

Tabulka 12: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Pochvala, uznání	6	11	6
Finanční ohodnocení	3	9	1
Benefity	2	0	0
Jiný způsob	0	0	0
Žádná motivace	7	5	2

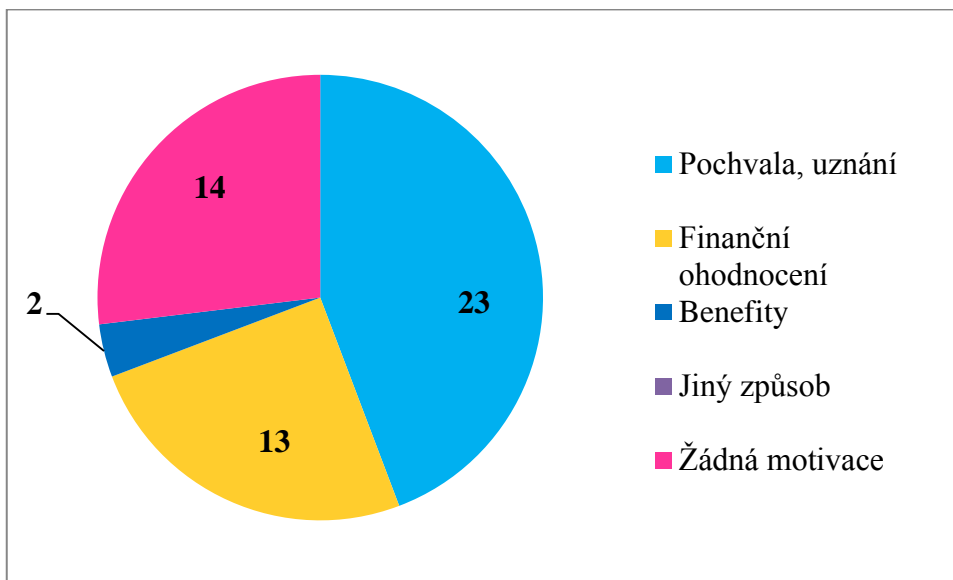
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 12 nám zobrazuje celkové počty zaměstnanců, 23 z nich odpovědělo, že jsou motivováni především pochvalou a uznáním. Dalších 14 pracovníků si myslí, že při

svém výkonu práce nejsou vůbec motivováni. 13 zaměstnanců odpovědělo, že je jejich nadřizený motivuje finanční odměnou. 2 zaměstnanci jsou motivováni benefity, které firma poskytuje.

Otázka č. 12: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?

Každá úspěšná firma musí umět nalákat, ale především udržet si kvalitní zaměstnance. Správně nastavený systém odměňování, který je doplněný zaměstnaneckými výhodami, zvyšuje konkurenceschopnost firmy při náboru zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity také napomáhají i k motivování pracovníků.

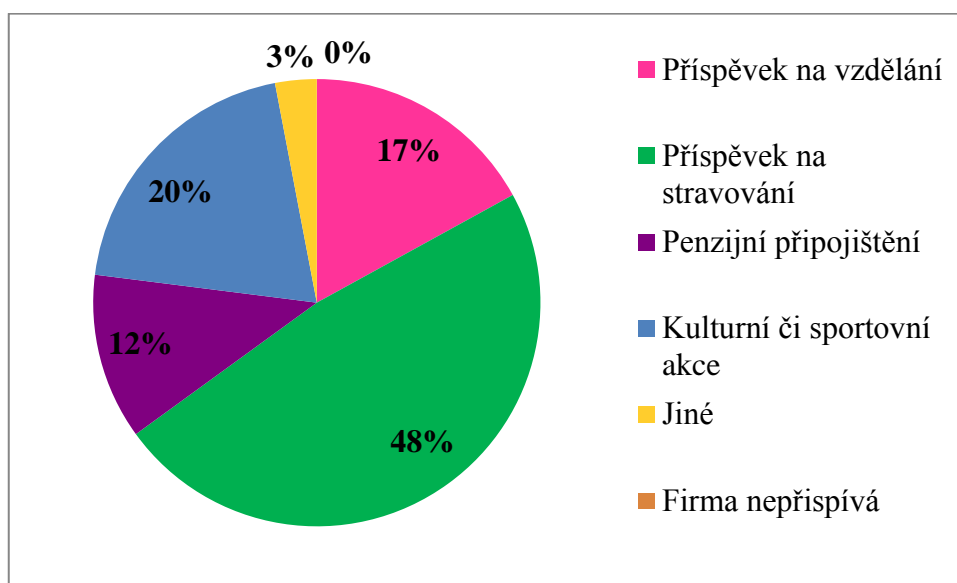
Tabulka 13: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Příspěvek na vzdělání	3	14	8	18	3	19
Příspěvek na stravování	13	59	19	42	8	50
Penzijní připojištění	2	9	7	18	1	12
Kulturní či sportovní akce	4	18	10	22	3	19
Jiné	0	0	1	0	1	0
Firma nepřispívá	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 13 zobrazuje, které možnosti zaměstnanci nejvíce využívají z poskytnutých firemních benefitů. Konkrétně z oddělení výroby více jak polovina zaměstnanců využívá příspěvek na stravování (59 %), kulturní či sportovní akce využívá 18 % pracovníků a 14 % z nich využívá příspěvek na vzdělání. Obdobně jsou na tom i oddělení administrativa a prodej. Mezi jiné benefity, které firma poskytuje, navštěvují zaměstnanci kurzy osobního rozvoje a jazykové kurzy.

Graf 13: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného grafu lze přehledně vidět procentuální využívanost jednotlivých benefitů poskytovaných ve firmě. Nejvíce je využívaný příspěvek na stravování (48 %), dále 20 % zaměstnanců se zúčastňuje kulturních a jiných akcí, 17 % pracovníků využívá příspěvek na vzdělání a 12 % z nich využívá penzijní připojištění.

Otázka č. 13: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

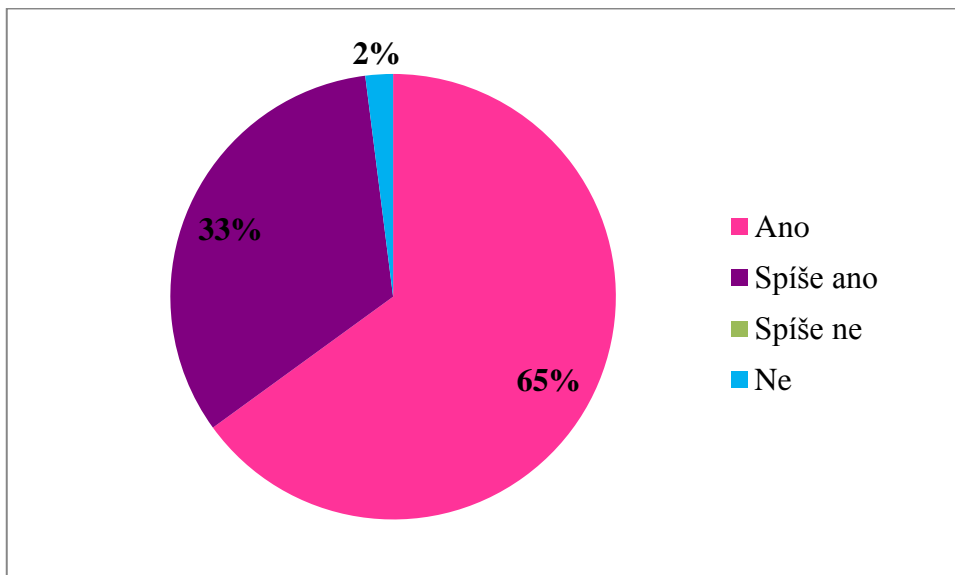
Na výkon práce působí nejen motivace ze strany nadřízeného či atmosféra na pracovišti, ale také pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Pracovním prostředím je myšleno, jestli pracovníkům vyhovuje vzhled pracoviště, čistota, vytápění, ventilace, apod.

Tabulka 14: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	8	53	13	65	7	88
Spíše ano	7	47	6	30	1	12
Spíše ne	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	1	5	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu lze vidět, že téměř všichni pracovníci jsou s pracovním prostředím spokojeni. Pouze 2 % zaměstnanců, nejsou. Jako důvod své nespokojenosti uvádějí, že ve firmě chybí klimatizace.

Otázka č. 14: Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?

Přestože v dnešní době dávají zaměstnanci mnohdy přednost jiné než finanční odměně, odměna v podobě peněz zůstává silnou motivací, proč lidé pracují. Pokud lidé se svojí mzdou nejsou spokojeni, ve většině případů si hledají jinou práci a firma tak ztrácí kvalitní zaměstnance.

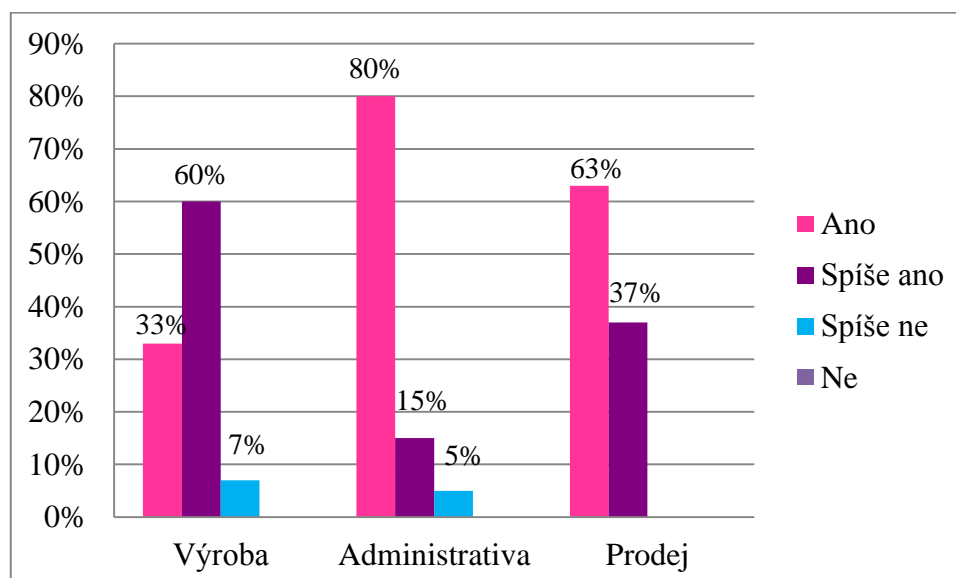
V následující tabulce je zobrazena spokojenost s výší mzdy.

Tabulka 15: Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	5	33	16	80	5	63
Spíše ano	9	60	3	15	3	37
Spíše ne	1	7	1	5	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15: Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?



Zdroj: vlastní výzkum

V uvedeném grafu vidíme, že většina zaměstnanců zvolila buď odpověď „ano“, tedy že se svým platem jsou spokojeni, nebo odpověď „spíše ano“. Pouze 7 % zaměstnanců z oddělení výroby a 5 % zaměstnanců z oddělení administrativy nejsou spokojeni se svým platem.

Otázka č. 15.: Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?

Tato otázka souvisí s otázkou č. 14. Pokud jsou zaměstnanci ve většině případů se svým platem spokojeni, dá se předpokládat, že si také myslí, že jsou ve firmě všichni ohodnoceni spravedlivě. V takových případech je důležitá objektivita hodnocení.

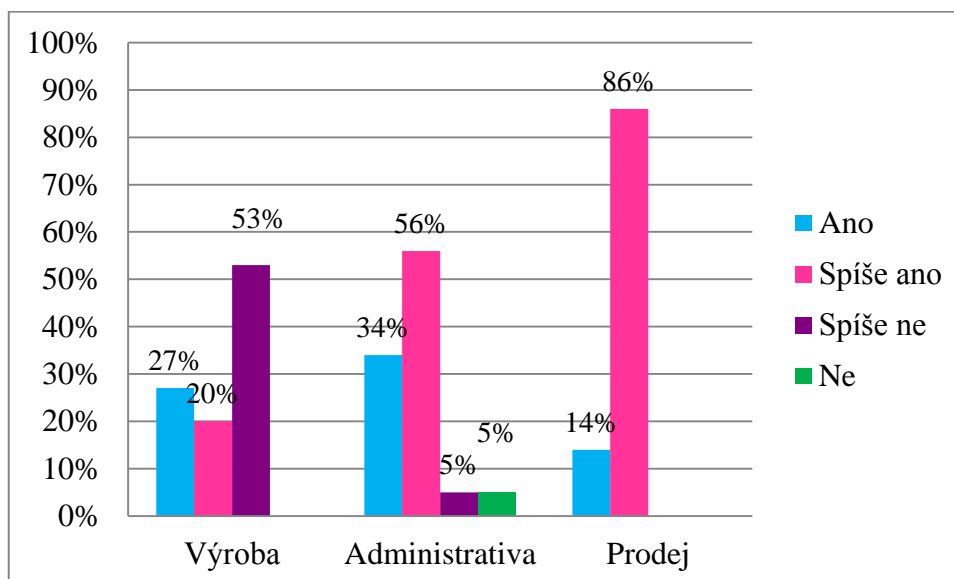
Tabulka 16: Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	4	27	6	34	1	14
Spíše ano	3	20	10	56	6	86
Spíše ne	8	53	1	5	0	0
Ne	0	0	1	5	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky lze vyčíst, že více než polovina zaměstnanců z oddělení výroby si myslí, že finanční ohodnocení není rozděleno spravedlivě. U ostatních oddělení převažuje názor, že jsou všichni ohodnoceni podle svých zásluh.

Graf 16: Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16.: Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků?

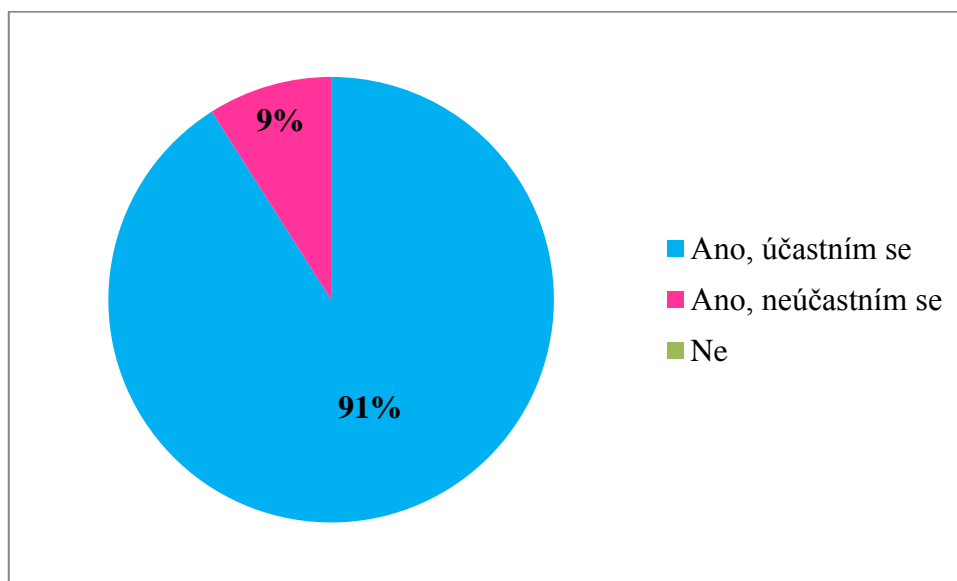
Mimopracovní setkání pomáhá vytvářet týmovost. Pokud se pracovníci rádi schází i mimo práci, vytváří se tím tak i dobrý pracovní kolektiv. Mimopracovními setkáními bylo myšleno např. různé firemní akce, plesy, atd.

Tabulka 17: Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, účastním se	12	80	19	95	8	100
Ano, neúčastním se	3	20	1	5	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17: Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků?



Zdroj: vlastní výzkum

Z průzkumu vyšlo, že 91 % zaměstnanců se účastní všech mimopracovních setkání. Z čehož se dá soudit, že ve firmě panuje dobrý pracovní duch.

Otázka č. 17.: Dodržujete ve firmě nějaké tradice či rituály?

Tradice se ve většině případů odehrávají v určitém čase a na určitém místě, při kterých se tvoří a udržuje firemní kultura. Mezi takové zvyky patří například plesy, večírky, oslavy narozenin, zájezdy, apod.

Tabulka 18: Dodržujete ve firmě nějaké tradice či rituály?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	1	7	6	30	1	12
Ne	6	40	9	45	4	50
Nevím	8	53	5	25	3	38

Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka byla položena jako recall bez pomoci, při které měli respondenti zároveň s odpovědí „ano“ uvést, které tradice se ve firmě dodržují. Odpověď „nevím“ zvolilo 53 % zaměstnanců z oddělení výroby, 25 % administrativních zaměstnanců a 38 % pracovníků z prodeje. Odpověď ne zvolilo 40 % pracovníků z výroby, 45 % administrativních pracovníků a 50 % pracovníků z prodeje. Pokud by zaměstnanci dostali položenou otázku typu recall s pomocí, tedy s uvedenými možnostmi, zvolili by pravděpodobně jinou odpověď. Zaměstnanci, kteří totiž zvolili odpověď „ano“ uvedli jako tradice – vánoční večírek, zájezd do sklípku, různá setkání, oslavy narozeniny, teambuilding a tzv. „kávový rituál o 9 hodině“. Dá se tedy předpokládat, že tyto akce dodržuje více než 8 lidí, kteří zvolili možnost „ano“.

Otázka č. 18.: Jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?

V každém zaměstnání se najdou klady a zápory. Člověk ovšem musí být celkově spokojený se svým zaměstnáním, aby odváděl dobrý pracovní výkon.

Tabulka 19: Jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Ano	15	19	8
Ne	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z průzkumu vyšlo, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým současným zaměstnáním. Pouze jediný člověk není.

Otázka č. 19.: Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě? (lze uvést více odpovědí)

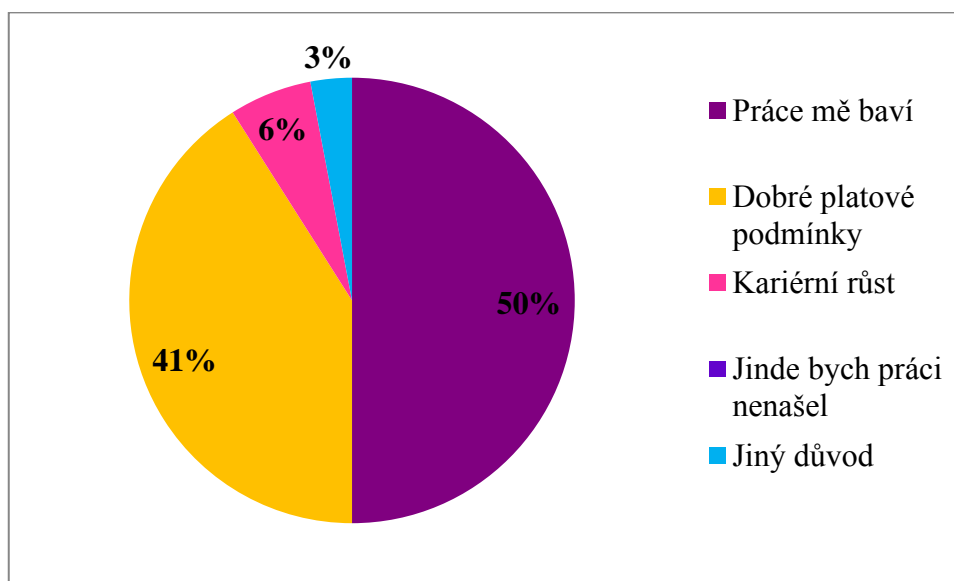
Jak už bylo zmíněno výše, firma musí o své pracovníky pečovat různými způsoby, aby nepřešli ke konkurenci. Otázka byla uvedena jako recall s pomocí, respondenti měli na výběr z těchto možností – práce mě baví, dobré platové podmínky, kariérní růst, jinde bych práci nenašel či jiný důvod.

Tabulka 20: Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě?

Alternativa	Výroba		Administrativa		Prodej	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Práce mě baví	10	50	18	49	9	53
Dobré platové podmínky	10	50	14	38	6	35
Kariérní růst	0	0	4	11	1	6
Jinde bych práci nenašel	0	0	0	0	0	0
Jiný důvod	0	0	1	2	1	6

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18: Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě?



Zdroj: vlastní výzkum

Jako klíčový důvod, proč zůstávat ve firmě i nadále, zvolilo 50 % zaměstnanců to, že je práce opravdu baví. Celých 41 % uvedlo také důvod - dobré platové podmínky, 6 % získala možnost – kariérní růst. 3 % zaměstnanců zvolilo jiný důvod, a to takový, že ve firmě zůstávají kvůli svým kolegům a také proto, že firmu

Ammeraal Beltech, s. r. o. považují za prestižní společnost. Žádný ze zaměstnanců zde nezůstává proto, že by práci jinde nenašel.

Otázka č. 20.: Dalo by se něco ve Vaší firmě zlepšit?

Tato otázka byla položena jako recall bez pomoci, a to proto, aby zaměstnanci dostali prostor vyjádřit svůj názor, co jim ve firmě chybí, nebo co považují za špatné.

Zaměstnanci z oddělení výroby navrhuji větší motivaci zaměstnanců a zlepšení přístupu k pracovním povinnostem některých zaměstnanců. Sami ovšem rovnou uznali, že na tomto problému už pracují. Ostatní pracovníci z tohoto oddělení si myslí, že to už buď lepší být nemůže, nebo že vždy je co zlepšovat.

Administrativní pracovníci se shodli se zaměstnanci z oblasti prodeje, kteří by zlepšili komunikaci mezi pracovníky.

Identifikační otázky

Otázka č. 21.: Pohlaví zaměstnanců

Tabulka 21: Pohlaví zaměstnanců

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Muž	14	8	5
Žena	1	12	4

Zdroj: vlastní výzkum

Výrazný rozdíl mezi zastoupením mužů a žen bylo zaznamenáno pouze v oddělení výroby, kde pracuje 14 mužů a pouze 1 žena. Je to způsobeno nejspíš fyzickou náročností prováděných činností.

Otázka č. 22.: Věk zaměstnanců

Tabulka 22: Věk zaměstnanců

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Do 20	0	0	0
21 - 35	6	14	7
36 - 50	9	4	2
51 - 65	0	2	0
66 a více	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je přehledně vidět, že ve firmě nepracuje ani jeden pracovník do 20 let. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 21 – 35 let. Z oddělení výroby je to 6 pracovníků, administrativních pracovníků je zde 14 a z prodeje je zde 7 pracovníků. Mezi 36 až 50 lety zde pracuje dohromady 15 zaměstnanců, nejvíce je jich ve výrobě. Ve firmě pracují pouze 2 zaměstnanci, kterým je mezi 51 až 65 lety. Firma nezaměstnává nikoho nad 65 let.

Otázka č. 23.: Nejvyšší dotažené vzdělání

Tabulka 23: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Základní	0	0	0
SOU, SŠ bez maturity	8	0	0
SOU, SŠ s maturitou	8	15	3
VOŠ	0	1	1
VŠ	0	3	5

Zdroj: vlastní výzkum

Z průzkumu vyšlo, že ve firmě nepracuje nikdo pouze se základním vzděláním. V oddělení výroby pracuje 8 zaměstnanců, kteří nemají maturitu, v ostatních odděleních zaměstnanci přinejmenším maturitu mají. Nejhojnějším vzděláním, které zaměstnanci mají, je vzdělání s maturitou (8 pracovníků z výroby, 15 administrativních pracovníků a 3 z prodeje). Vyšší odbornou školu vystudovali pouze 2 zaměstnanci. Vysokou školu vystudovali 3 administrativní pracovníci a 5 pracovníků z oddělení prodeje.

Otázka č. 24.: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Tabulka 24: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Alternativa	Výroba	Administrativa	Prodej
Do 5 let	6	6	7
6 - 10 let	5	11	1
11 - 15 let	4	2	0
16 a více	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k tomu, že nejpočetnější věkovou kategorií, kam spadá nejvíce zaměstnanců, byla kategorie 21 až 35 let, odpovídají i roky, které zaměstnanci pracují v této firmě. Méně než 5 let zde pracuje 6 zaměstnanců z výroby, také 6 zaměstnanců z administrativy a 7 z prodeje, 6 až 10 let zde pracuje 5 zaměstnanců z výroby, 11 administrativních pracovníků a pouze 1 pracovník z prodeje, 11 až 15 let zde pracuje pouze 6 lidí, a to 4 z výroby a 2 z administrativy. Více jak 16 let v této firmě pracuje pouze jediný člověk.

Otázka č. 25.: V jakém oddělení ve firmě pracujete?

Tabulka 25: V jakém oddělení ve firmě pracujete?

Oddělení	Počet
Výroba	15
Administrativa	21
Prodej	9

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že ve firmě pracuje 15 zaměstnanců z oddělení výroby, 21 administrativních pracovníků a celkem 9 zaměstnanců z oddělení prodeje.

5. Diskuze a návrhy na zlepšení podnikové kultury

5.1 Diskuze

Cílem této kapitoly je definovat podnikovou kulturu firmy Ammeraal Beltech, s. r. o., dále určit, jakého typu daná kultura je, shrnout výsledky průzkumu, a poté navrhnout opatření na zlepšení podnikové kultury.

Dle mého názoru podniková kultura firmy Ammeral Beltech, s. r. o. ve vztahu k organizační kultuře spadá do tzv. „kultury rolí“, která je charakteristická tím, že je spojena z jednotlivých článků řetězu. Tato kultura je založena na postupech, pravidlech, plánech, normách a racionalitě. Každý zaměstnanec přesně ví, co je jeho úkolem. Jelikož ovšem z dotazníkového šetření vyplynulo, že v podniku panuje převážně přátelská a spolupracující atmosféra, dala by se tato podniková kultura zařadit také do tzv. „kultury podpory“, kde jsou lidé hrdí na místo výkonu své práce, jsou součástí podniku a vzájemné vztahy jsou pro ně velmi důležité.

Společnost Ammeraal Beltech, s. r. o. se na první pohled jeví jako firma se silnou podnikovou kulturou. Po vyhodnocení dotazníků bylo ovšem zjištěno, že sílu podnikové kultury snižuje neinformovanost většiny zaměstnanců na nižší úrovni hierarchie podniku o dlouhodobých cílech a plánech společnosti. Tím se však nedá říct, že by podniková kultura ve firmě byla slabá. Nasvědčuje tomu především fakt, že všichni respondenti z dotazníkového průzkumu uvedli, že jsou spokojeni se svým současným zaměstnáním, a také převládající přátelská a spolupracující atmosféra. Sílu podnikového kultury také zvyšuje to, že společnost je vnímaná jako prestižní podnik s dobrou pověstí.

Firma Ammeraal Beltech, s. r. o. se zabývá výrobou komponentů pro oblasti logistika, manipulace a transport, proto není velkým překvapením, že ve firmě je zaměstnáno více mužů než žen, a to především v úseku výroby. Mezi zaměstnanci ve výrobě převažuje odborné vyučení bez maturity či s maturitou, zatímco v oddělení administrativy a prodeje převažuje vyučení středoškolské s maturitou, vzdělání na VOŠ či VŠ.

V podniku pracuje 19 zaměstnanců, kteří zde pracují do 5 let a 17 zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni více než 6 let ale méně než 10 let.

Identifikace s firmou je velmi důležitým faktorem pro image firmy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 91 % zaměstnanců jsou hrdi na to, že pracují právě v této firmě. Tento výsledek považuji za velmi pozitivní. Pouze 9 % respondentům je jedno, kde pracují. Nikdo z dotazovaných však na tuto otázku týkající se hrdosti neodpověděl záporně. Hlavními důvody, proč zaměstnanci dále setrvávají v práci, jsou tyto – práce je baví (tuto možnost vybralo 50 %) a dalším důvodem jsou dobré platové podmínky (41 %).

Jako v každé firmě, či ve větším uskupení lidí, musejí existovat určitá pravidla chování, která by měli dodržovat všichni zaměstnanci. Ve většině případů nejsou všichni zaměstnanci na pracovišti přátelé či kamarádi. Dá se říct, že tuto teorii trochu vyvrací průzkum, ze kterého vyšlo, že ve firmě Ammeral Beltech, s. r. o. většina zaměstnanců pociťuje týmovou, spolupracující a přátelskou atmosféru. 60 % dotázaných vychází se svými kolegy dobře, dalších 36 % dokonce výborně. Obdobné výsledky získal i vztah nadřízený – podřízený, kde 52 % má se svým nadřízeným přátelský vztah a 48 % má vztah čistě pracovní. Pouze malá část zaměstnanců nemá dobré vztahy se svými kolegy, což je možná jednou z příčin konfliktů ve firmě. Naštěstí zde dochází ke konfliktům pouze zřídka. Tyto konflikty řeší zaměstnanci osobně mezi sebou.

Jak jsem již zmiňovala ve své práci, komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného podniku. Komunikace neslouží pouze pro vzájemnou informovanost, ale také pro rychlejší řešení problémů či vzniklých situací v podniku. Nejčastěji se zaměstnanci dozvídají novinky od svých vedoucích pracovníků. Tuto možnost uvedlo 45 % dotázaných. Dále 15 % pracovníků se dozvídá informace od svých kolegů či z firemní nástěnky. Nejčastějším prostředkem se stala přímá komunikace, kterou využívá 60 % zaměstnanců, 20 % pracovníků komunikuje nejčastěji prostřednictvím telefonu či e-mailu.

K lepším výkonům zaměstnanců přispívá také příjemné pracovní prostředí. Z průzkumu se ukázalo, že všichni zaměstnanci jsou s prostředím výkonu své práce spokojeni. Pouze jeden dotázaný nikoliv, v podniku mu totiž chybí klimatizace. Dále pro zvýšení výkonu

je důležitá motivace zaměstnanců. Celkově 27 % zaměstnanců má pocit, že ke své práci nejsou od svého nadřízeného vůbec motivováni, jednalo se převážně o zaměstnance z výroby (7 lidí). Zatímco administrativní pracovníci a pracovníci z prodeje si myslí, že jsou motivováni dostatečně, a to především pochvalou či finančním ohodnocením.

Tradice a rituály vytvářejí a udržují podnikovou kulturu. Pokud se zaměstnanci určité firmy scházejí i mimo pracovní dobu, lze předpokládat, že mezi nimi panují přátelské vztahy a podniková kultura se tak více upevňuje. Z šetření vyplynulo, že 91 % zaměstnanců se účastní firemních akcí, plesů a dalších setkání. Což potvrzuje uvedenou hypotézu. Mezi další podnikové tradice patří vánoční večírek, posezení ve vinném sklípku, oslavy narozenin či tzv. „kávový rituál o 9 hod“.

Na základě zjištěných informací z výsledků průzkumu usuzuji, že podniková kultura je zde opravdu silná. Soudím tak proto, že pokud se v dotaznících objevila nespokojenost s pracovním prostředím, konflikty na pracovištích, špatné vycházení s kolegy či problémy v komunikaci, nelze tyto nedostatky označit za problémy, kterými by se firma měla intenzivně zabývat, jelikož se jednalo pouze o jednoho či dva pracovníky, kteří téměř u všech otázek vyjádřili nespokojenost.

5.2 Návrhy změn

I přesto, že z terénního průzkumu a následné analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že lze podnikovou kulturu ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o. označit za značně silnou, navrhla bych určitá opatření, která by mohla přispět ke zlepšení stavu jejich podnikové kultury.

Navrhovaná opatření

- Největší problém vidím v **chybějící motivaci** více než poloviny zaměstnanců z oddělení výroby. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni, jejich výkon není tak značný, jako by byl v případě motivace ze strany nadřízeného. Jelikož z průzkumu vyšlo, že celkově je v podniku motivace značně zastoupena, ***vedení by se mělo zaměřit pouze na tu část, kde motivace chybí, a to oddělení výroby.***

- Jelikož 10 z 15 pracovníků oddělení výroby uvedlo, že **nejsou informováni o dlouhodobých cílech firmy**, navrhovala bych proto **zvýšení informovanosti o budoucích záměrech podniku**. Myslím si, že pokud jsou zaměstnanci dostatečně informováni, a pokud jsou ale také informováni stejně jako zaměstnanci z ostatních pracovišť, cítí se více spjatí s podnikem, cítí se být jeho součástí a tím se zvyšuje se hrdost na podnik. Pokud se zaměstnanec cítí být méně důležitý než ostatní, ztrácí motivaci pracovat na 100 %.
- Další částečný problém vidím v **komunikaci mezi kolegy a mezi nadřízenými a podřízenými**. Tento problém je ovšem minimální, proto bych doporučovala, aby se firma dále starala o **rozvíjení komunikačních prostředků** ve firmě.
- **Podpora osobního rozvoje** všech zaměstnanců. Podnik Ammeraal Beltech, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům jazykové kurzy, které ovšem využívají převážně administrativní pracovníci. Nevím, zda jsou kurzy určeny pouze pro tyto pracovníky, ale pokud ano, rozšířila bych nabídku i na pracovníky z výroby. Osobní rozvoj zaměstnance považuji za velice přínosný pro firmu, jelikož nikdy nevíme, kdy znalosti takového pracovníka budeme potřebovat využít. Dále bych navrhovala **kurzy např. řečnictví** (kvůli prezentacím), **kurzy zvládnání stresu**, **kurzy efektivního řešení problémů**, **kurzy time managementu**.
- Dále bych navrhovala **podporu tvorby týmů při řešení problémů** (*brainstorming, brainwritting, aj.*)

Věřím, že tyto návrhy mohou mít pozitivní vliv na podnikovou kulturu v daném podniku. V této době zde existuje dobrá podniková kultura, a proto se domnívám, že po zavedení těchto opatření se zde utvoří silnější podniková kultura, která se projeví nejen uvnitř firmy, ale především navenek ve formě dobré image.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci podnikové kultury v jihlavské firmě Ammeraal Beltech, s. r. o. a následně navrhnout možná opatření ke zlepšení této podnikové kultury v případě nedostatků.

Část mé práce je věnována teoretickým znalostem o podnikové kultuře - jak se podniková kultura vytváří, typy kultury, prvky a úrovně. Praktická část je zaměřena na zkoumání podnikové kultury konkrétního podniku.

Současnou podnikovou kulturu této firmy jsem se pokusila zhodnotit na základě terénního průzkumu, pomocí dotazníkového šetření, dále prostudováním firemních dokumentů a výkazů, prohlídkou firmy a také rozhovorem s ředitelem firmy.

V jednotlivých částech svého průzkumu jsem se zaměřila na ty oblasti podnikové kultury, které jsou důležité pro zmapování podnikové kultury. Jednalo se o atmosféru na pracovišti, komunikaci mezi kolegy a nadřízenými, informovanost jednotlivých pracovníků, motivaci zaměstnanců, ztotožnění zaměstnanců s podnikem, zaměstnanecké benefity a vztahy na pracovišti.

Při stanovování, o který typ kultury ve vztahu k organizační kultuře se jedná, jsem zvolila dvě kultury, a to „kulturu rolí“ a „kulturu podpory“.

Z výzkumu vyplynulo, že firma Ammeraal Beltech, s. r. o. má značně silnou podnikovou kulturu, přesto jsem se pokusila navrhnout různá opatření k ještě většímu posílení podnikové kultury. Jednalo se např. o zvýšení motivace zaměstnanců z výroby, zvýšení informovanosti zaměstnanců o dlouhodobých cílech podniku, poskytnutí nových kurzů pro osobní rozvoj zaměstnanců a zlepšení komunikace mezi kolegy a nadřízenými.

V dnešní době by se každá firma měla věnovat podnikové kultuře, jelikož podniková kultura značně ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost firmy. Jedním z faktorů prosperující firmy je sdílení a dodržování společných psaných i nepsaných podnikových priorit,

hodnot a cílů. Manažeré by neměli podnikovou kulturu podceňovat, jelikož právě zaměstnanci se značně podílí na úspěchu podniku svojí výkonností a efektivitou.

Summary

Corporate culture

The aim of this thesis is the evaluation of the current situation of corporate culture in a chosen factory and the consequent proposal of a suitable action to improve the corporate culture. For the survey we selected the company of Ammeraal Beltech, s. r. o., Jihlava. The survey was submitted to 52 employees. The first part of the thesis contains the summary of theoretical findings about corporate culture, followed by the company description, its history and manufactured products. The survey consists of 25 questions. Each question is worked out into a matrix and a chart, followed by a comment. As the next step we worked out survey results, the discussion and the proposals for improvements of the corporate culture. We came to the conclusion that the company culture is high. The proposed actions in order to improve the corporate culture are following: motivation increment, communication improvement, increment of customers' knowledge and support of employees in their personal development.

Seznam literatury

- [1] Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [2] Bedrnová, E., & Nový, I. (1998) *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- [3] Bělohlávek, F. (1996) *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico.
- [4] Bláha, J. (2003) *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
- [5] Bohatá, M. (1997) *Základy hospodářské etiky*. 1.vyd. Praha: VŠE.
- [6] Brooks, I. (2003) *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: ComputerPress.
- [7] Dvořáková, Z. (2004) *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck.
- [8] Dytrt, Z. (2006) *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing.
- [9] Dytrt, Z. (2006) *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [10] Charvát, J. (2006) *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [11] Lukášová, R., & Nový, I. (2004) *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [12] Lukášová, R. (2010) *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [13] Malý, M. (1996) *Organizační architektura*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing.
- [14] Nový, I. (2005) *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
- [15] Palán, Z. (2002) *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia.
- [16] Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993) *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

- [17] Pitra, Z. (1998) *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.
- [18] Plamínek, J. (2005) *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [19] Putnová, A., & Seknička, P. (2007) *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada.
- [20] Rosinski, P. (2009) *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
- [21] Šroněk, I. (2001) *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing.
- [22] Truneček, J. (2003) *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing.
- [23] Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada.
- [24] Ulrich, D. (2009) *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada.
- [25] Veber, J. (2009) *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- [26] Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009) *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada.

Internetové zdroje

- [27] *Corporateculture: Dictionary* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://dictionary.reference.com/browse/corporate+culture>
- [28] *Corporateculture: Entrepreneur* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/corporate-culture>
- [29] *Methods_7S: Valuebasedmanagement* [online]. 2013 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html
- [30] *Organizační kultura: innosupport* [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2041&L=8>

- [31] *Organizationalculture: BusinessDictionary* [online]. 2010 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
- [32] *Typy kultur: Ivoryresearch* [online]. 2011 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.ivoryresearch.com/images/elle-smart-fig-2.jpg>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled VH (v tis. Kč)	29
Tabulka 2: Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o.?.....	30
Tabulka 3: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?.....	32
Tabulka 4: Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě?	33
Tabulka 5: Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?	34
Tabulka 6: Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?	36
Tabulka 7: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?	38
Tabulka 8: Jak vycházíte se svými kolegy?	39
Tabulka 9: Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?	41
Tabulka 10: Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?	42
Tabulka 11: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?	43
Tabulka 12: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?	44
Tabulka 13: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?	46
Tabulka 14: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?.....	48
Tabulka 15: Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?.....	49
Tabulka 16: Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?	50
Tabulka 17: Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků?	51
Tabulka 18: Dodržujete ve firmě nějaké tradice či rituály?.....	52
Tabulka 19: Jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?.....	53
Tabulka 20: Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě?	54
Tabulka 21: Pohlaví zaměstnanců	55
Tabulka 22: Věk zaměstnanců	56
Tabulka 23: Nejvyšší dosažené vzdělání	56
Tabulka 24: Jak dlouho pracujete ve firmě?	57
Tabulka 25: V jakém oddělení ve firmě pracujete?	58

Seznam grafů

Graf 1: Jste hrdý na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech, s. r. o.?	31
Graf 2: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?	32
Graf 3: Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě?	33
Graf 4: Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?	35
Graf 5: Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?	37
Graf 6: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?	38
Graf 7: Jak vycházíte se svými kolegy?	40
Graf 8: Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?	41
Graf 9: Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?	42
Graf 10: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?	43
Graf 11: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?	45
Graf 12: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?	45
Graf 13: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?	47
Graf 14: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	48
Graf 15: Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?	49
Graf 16: Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?	51
Graf 17: Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků?	52
Graf 18: Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě?	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepce 7S.....	13
Obrázek 2: Prvky kultury.....	14
Obrázek 3: Typy kultur a organizační struktury	20
Obrázek 4: Organizační struktura	27

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	8
---------------------------	---

Příloha

Příloha 1: Dotazník

1) Jste hrdý/á na to, že pracujete ve firmě Ammeraal Beltech s.r.o.?

- ano
- nevím
- ne

2) Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli firmy?

- ano
- ne

**3) Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích ve Vaší firmě?
(lze zaškrtnout více odpovědí)**

- od vedoucích pracovníků
- od kolegů
- z firemní nástěnky
- e-mailem
- z jiných zdrojů. Uveďte.....
- nejsem informován

4) Který prostředek komunikace je ve Vašem podniku nejčastější?

- přímá komunikace
- e-mail
- telefon
- jiný. Uveďte.....

5) Existuje ve Vaší firmě problém v komunikaci? Jaký?

- mezi kolegy
- s vedením firmy
- mezi nadřízenými a podřízenými
- jiný. Uveďte.....
- žádný

6) Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

(lze uvést více odpovědí)

- týmovou, spolupracující
- formální vztahy
- aktivní přístup k práci
- přátelská atmosféra
- pasivní přístup k práci

7) Jak vycházíte se svými kolegy?

- výborně
- dobře
- jsou mi lhostejní
- špatně

8) Existují ve firmě konflikty mezi zaměstnanci?

- ano, často
- občas
- ne

9) Jakým způsobem se tyto konflikty řeší?

- rozhoduje nadřízený
- osobně mezi sebou
- neřeší se
- jiným způsobem. Uveďte.....

10) Jaký vztah máte se svým nadřízeným?

- přátelský
- čistě pracovní
- nerozumíme si, ale respektuji ho
- špatný

11) Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený?

- pochvala, uznání
- finanční ohodnocení
- benefity (příspěvky na kulturní či sportovní akce,...)
- jiným způsobem, Uveďte.....
- žádným

12) Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?

- příspěvek na vzdělání
- příspěvek na stravování
- penzijní připojištění
- kulturní či sportovní akce
- jiné. Uveďte.....
- nepřispívá

13) Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (vzhled pracoviště, čistota, vytápění, ventilace,...)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne. Uveďte proč.....

14) Jste spokojen se svým platem vzhledem k náplni své práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15) Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci ve firmě ohodnoceni spravedlivě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16) Existují ve Vaší firmě i mimopracovní setkání pracovníků? (firemní akce, plesy,...)

- ano, účastním se
- ano, neúčastním se
- ne

17) Dodržujete ve firmě nějaké tradice či rituály?

- ano. Uveďte.....
- ne
- nevím

18) Jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?

- ano
- ne. Uveďte proč.....

**19) Z jakého důvodu dál zůstáváte ve firmě?
(lze vybrat více odpovědí)**

- práce mě baví
- dobré platové podmínky
- kariéerní růst
- jinde bych práci nenašel
- jiný. Uveďte.....

20) Dalo by se něco ve Vaší firmě zlepšit?

21) Pohlaví

- muž
- žena

22) Věk

- do 20
- 21 - 35
- 36 - 50
- 51 - 65
- 66 a více

23) Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- SOU, SŠ bez maturity
- SOU, SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

24) Jak dlouho pracujete ve firmě Ammeraal Beltech s.r.o.?

- do 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – a více let

25) Ve firmě pracujete jako:

- výroba
- administrativa
- prodej