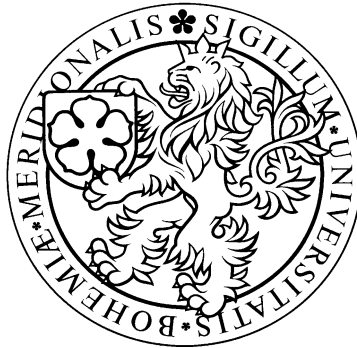


**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

Studijní program: 6208 T Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



**Firemní kultura
a její význam pro řízení podniku**

vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

autor:
Jan Havel

2006

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci „Firemní kultura a její význam pro řízení podniku“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

České Budějovice, duben, 2006

.....

podpis studenta

Poděkování

Velice rád bych poděkoval vedoucímu této diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při jejím zpracování. Dále společnosti Rudolf Koller spol. s r. o. a JUDr. Vladimíru Hudkovi za vstřícnost při poskytování nezbytných informací.

Osnova

1. Úvod

.....5

2. Teoretická část

.....5

2.1 Firemní kultura a její význam pro podnik

.....6

2.2 Pojem firemní kultura

.....7

2.3 Vlastnosti firemní kultury

.....9

2.4 Prvky firemní kultury

.....11

2.5 Principy firemní kultury

.....11

2.6 Vnitřní a vnější funkce firemní kultury

.....12

2.7 Faktory ovlivňující firemní kulturu

.....13

2.8 Vznik subkultur a jejich vztah k firemní kultuře

.....16

2.9 Silná firemní kultura

.....17

2.10 Typologie firemní kultury

.....20

2.11 Firemní kultura v procesu řízení firmy

.....26

2.12 Změna a řízení změn firemní kultury

.....27

3. Metodická část

.....34

3.1 Cíle výzkumu	
.....	
	.34
3.2 Předmět výzkumu	
.....	
	34
3.3 Pracovní hypotézy	
.....	
	35
3.5 Používané metody výzkumu	
.....	
	36
<u>4. Analýza firemní kultury firmy R. Koller</u>	
.....	
	40
4.1 Charakteristika podniku	
.....	
	40
4.2 Analýza vnitřních a vnějších determinantů	
.....	
	46
<u>5. Výsledky a hodnocení</u>	
.....	
	48
5.1 Konkrétní analýza	
.....	
	48
5.2 Popis firemní kultury firmy R. Koller	
.....	
	55
5.3 Ověření hypotéz	
.....	
	5
	6
5.4 Návrhy opatření	
.....	
	5
	8
<u>6. Závěr</u>	
.....	
	61
<u>7. Anotace</u>	
.....	
	63

8. Seznam literatury

.....
64

9. Přílohy

.....66

1. Úvod

V dnešním světě charakterizovaném vyvíjející se vědou a technikou, rostoucí životní úrovní a globalizující se ekonomikou, se každý podnik, chce-li uspět, snaží najít své místo na trhu a své zákazníky. Cílem těchto snah je hledání konkurenčních výhod, které by podniku zajistili získání lepší pozice na trhu. V této souvislosti se stále více začíná mluvit o tzv. měkkých prvcích prosperity firmy. Tyto prvky jsou zaměřeny především na člověka v podniku, jeho postavení, informovanosti a identifikaci a sounáležitosti s firmou. Dále se týkají mezilidských vztahů ve společnosti, komunikace, organizačních struktur, přístupu vedoucích zaměstnanců, rituálů, tradic, a celkového klimatu a dění ve společnosti. Všechny tyto prvky můžeme shrnout pod pojem firemní kultura.

Pojem firemní kultura má samozřejmě i své ekvivalenty. V literatuře se často můžeme setkat s pojmy jako podniková kultura, kultura firmy či organizační kultura. Pro zpracování mé práce jsem zvolil pojem firemní kultura, který považuji za nejužitečnější a nejlépe zastřešující danou problematiku.

Každá společnost si utváří určitou firemní kultura. Otázkou však zůstává, zda si tuto kultura plně uvědomuje a snaží se o její cílené budování a ovlivnění. Formování takové kultura je dlouhodobou záležitostí a zpravidla neexistují žádné jednoznačné postupy, jak tuto kultura jednoznačně a účelně ovlivňovat. Přitom právě firemní kultura má velký vliv

na veškeré podnikové činnosti. Další otázkou, která v této souvislosti vyvstává, je míra uvědomění si přítomnosti určité firemní kultury managementem společnosti a snahy o její účelné ovlivnění a formování. Přitom právě silná firemní kultura a dobré sociální klima jsou určitým předpokladem pro podávání špičkových výkonů a dosahování vysoké kvality a hospodářské prosperity firmy.

Cílem mé práce tedy bylo popsat, charakterizovat, zmapovat a následně vyhodnotit firemní kulturu konkrétní firmy.

2. Teoretická část

2.1 Firemní kultura a její význam pro podnik

Uvažujeme-li o pojmu kultura z nejšířšího pohledu, lze říci, že kultura zkoumá společné znaky, hodnoty, podobnosti a rozdíly mezi různými sociálními společenstvími, jež jsou geograficky odděleny. Dále pak kultura zkoumá i vznik dílčích kultur uvnitř většího kulturního celku a zabývá se jejich společnými znaky. Součástí dílčích kultur jsou tedy i určité prvky, znaky a hodnotová přesvědčení uznávaná ve společnosti. Tuto obecnou definici kultury lze však aplikovat i na menší společenství lidí, jako jsou systémy organizací. V této souvislosti pak hovoříme o firemní kultuře.

Firemní kultura je pojem značně obsáhlý a těžce definovatelný. Je to dáno především jedinečností vnitřního prostředí každé organizace. Každá z úspěšných společností dosahuje úspěchu vlastním jedinečným způsobem. Existuje tedy zřejmá souvislost mezi úspěšností a postavením firmy na

trhu a jejím vnitřním prostředím, atmosférou, tedy firemní kulturou.

Nově příchozí člověk se v podniku setkává s řadou věcí, které jsou pro něho nezvyklé a nápadné a po určité době také pociťuje atmosféru, kterou na něho okolí působí. Způsob, jakým okolí na nově příchozí zaměstnance působí, je v každém podniku jiný a jedinečný a zaměstnanci určitou dobu trvá, než pochopí, jak se má chovat, aby splynul s kolektivem. Pro snadnější začlenění do kolektivu se musí seznámit s řadou zvyklostí, které se stávají normou každodenního chování pracovníků podniku.

Firemní kultura je tedy chápána jako soubor podnikových tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem, které se projevují v charakteristických formách podnikového chování a zprostředkovaně i v chování jednotlivých pracovníků. U každého podniku tedy uvažujeme určitou firemní kulturu. Ne každý podnik si však svou kulturu uvědomuje, nepociťuje její význam a nevěnuje se jejímu účelnému vytváření a ovlivňování. Vyspělé a dobře prosperující podniky jsou si velmi dobře vědomi svojí vnitřní kultury a mají účelně vytvořen systém hodnot, zvyklostí a tradic. Svoji firemní kulturu si chrání a jsou na ni právem hrdé. Tyto podniky kulturu firmy využívají jako nenápadný, přitom však velmi důležitý a efektivní nástroj motivace, vedení a usměrňování svých zaměstnanců.

Firemní kultura tak přispívá ke zvýšení podnikové výkonnosti, k dosažení větší pracovní spokojenosti a stability pracovníků, působí jako motivační faktor a přispívá k prohloubení zaměstnanecké loajality s podnikem. Současně je však i nástrojem, který vytváří jemný, avšak soustavný tlak na jednotlivce a ovlivňuje tak jeho chování v souladu s cíli podniku. Často bývá nepsaný systém hodnot, norem, tradic a zvyklostí silnějším motivačním a výkonnost ovlivňujícím

faktorem než pracovní řády a pokyny. Nejde jistě o to, že by tyto řády a pokyny pozbývaly významu, avšak příznivá firemní kultura přispívá k dodržování těchto řádů a napomáhá zaměstnancům ztotožnit se s cíly podniku. Jako velmi efektivní se firemní kultura jeví v souvislosti s procesem adaptace a zapracování nových zaměstnanců.

2.2 Pojem firemní kultura

Pohled na fungování podniku v souvislosti s jeho kulturou se začal rozvíjet v průběhu 70. a 80. let 20. století. V souvislosti s tímto rozvojem se objevují i první definice firemní kultura. Mnoho lidí chápe pojem firemní kultura víceméně intuitivně a ani nehledá jeho přesnější definici. Přesným vymezením termínu firemní kultura se již zabývali mnozí autoři, každý z nich však ve své definici zdůrazňuje jiné aspekty firemní kultura. Autoři Bedrnová a Nový (1998) citují ve své publikaci například tyto definice:

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultura.“

„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 společného styku mezi

spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“

„Kultura organizace je jednak souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, jednak souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování.“

„Podniková kultura je charakteristika vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků.“

Většina definic, jak je patrné z uvedeného přehledu, má charakter výčtu strukturálních prvků firemní kultury, některé potom zdůrazňují určité funkce firemní kultury. Snažíme-li se uvedené definice shrnout do jedné, zjišťujeme, že pro pojem firemní kultura nenacházíme jedinou (tu „správnou“) definici, ale setkáváme se s velkým množstvím různých pojetí. Jednou z nejužitečnějších (a z tohoto důvodu zřejmě i nejčastěji citovaných) definic podnikové kultury je definice následující:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla 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 zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 1992).

2.3 Vlastnosti firemní kultury

I přes existenci mnoha odlišných pojetí firemní kultury vyplývají pro většinu autorů následující společné charakteristiky (Bedrnová, Nový, 1998):

- Firemní kultura jako celek nemá žádnou vlastní objektivní formu své existence, která by stála mimo úroveň interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků – jde o sdílená přesvědčení, normy, postoje a hodnoty, které si zaměstnanci sami nejen vytvářejí, ale i definují a interpretují. Firemní kultura tedy může být vnějšimu pozorovateli snadno nesrozumitelná, dokud neporozumí vnitřnímu uspořádání firmy a nepronikne do vztahů mezi zaměstnanci.
- Firemní kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn preferencí, hodnot, norem, postojů a názorů individuálních pracovníků, ale jde o skupinový jev, který je nadindividuální, tedy zastřešuje jednotlivé individuality a má výrazně sociální povahu.
- Firemní kultura vždy vzniká, rozvíjí se, popřípadě se mění a zaniká v konkrétním čase a místě. Má tedy pouze dočasný charakter, v závislosti na míře vztahů mezi organizací a vnějším prostředím i vztahů uvnitř organizace. Úzce souvisí s existencí, vývojem a změnami v podniku.
- Firemní kultura je především výsledkem procesu učení. Jeho základem je vzájemné působení vnějšího

okolí a vnitřního uspořádání vztahů a prvků organizací.

- Firemní kultura je dále zprostředkována již v adaptačním procesu. Prostřednictvím různých mechanismů nově příchozím členům objasňuje, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
- Firemní kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a napomáhá snazšímu pochopení jednotlivých událostí a vztahů uvnitř firmy.

Publikace „Firemní kultura“ autorů Pfeifera a Umlaufové uvádí jiný pohled na vlastnosti podnikové kultury. Nejedná se o pohled zcela odlišný od pojetí Bedrnové a Nového, avšak při bližším zkoumání jednotlivých vlastností je patrné, že obě pojetí nejsou v rozporu, ale jedná se spíše o dva náhledy z různých úhlů, které se částečně prolínají a navzájem doplňují. V pojetí Pfeifera a Umlaufové je firemní kultura typická následujícími znaky:

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

Zároveň se autoři Pfeifer a Umlaufová pokusili definovat určité charakteristiky firemní kultury, které napomáhají zkoumat jakoukoli konkrétní firemní kulturu. Tyto charakteristiky tak přispívají především k názornému srovnání dvou konkrétních firemních kultur. Výčet charakteristik je uveden v tabulce 2.2.

Tab. 2.1: Charakteristiky podnikové kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Charakteristiky firemní kultury
» rozpětí mezi pracovními pozicemi
» vztah k riziku
» obsah a původ poslání firmy
» míra identifikace zaměstnanců s firmou
» míra přístupu k informacím
» nejúčinnější stimuly
» nosné prvky úspěchu
» rituály, mýty, firemní hrdinové

2.4 Prvky firemní kultury

Firemní kultura je tvořena určitými prvky kultury podniku, které podrobněji přibližují klima, atmosféru a ovzduší ve firmě. Těmito prvky jsou souhrn představ (o vlastní práci, o jejím smyslu, o úspěchu firmy, odměňování, atd.), přístupů (k práci, pracovníkům, cílům firmy, inovacím, ke konfliktům atd.) a hodnot (firmou uznávaných, respektovaných a rozvíjených).

Je jasné, že představy každého jednotlivce (zaměstnance firmy) o účelu jeho práce, o tom co přináší firmě úspěch a jak je výhodné se chovat, se mohou lišit a také se liší. Přesto v každé firmě postupem času vykrytalizuje vzorek představ, který je všem zaměstnancům společný, který všichni, nebo drtivá většina zaměstnanců sdílí (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.5 Principy firemní kultury

a) Firemní kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování. Uvažujeme-li o kultuře konkrétní firmy,

uvažujeme o specifických rysech a povahách jejich pracovníků.

- b) Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.
- c) Firemní kultura je sdílená a dohadovaná. Nejde jí změnit nějakým nařízením, je nutné docílit toho, že zaměstnanci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet určité představy, přístupy a hodnoty.
- d) Je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat.
- e) Firemní kultura je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- f) Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.
- g) Kultura firmy je extrémně setrvačná (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.6 Vnitřní a vnější funkce firemní kultury

Vnitřní kultura

a) Způsob integrace uvnitř firmy

Způsob, kterým se ve firmě ujmou noví zaměstnanci nebo nové vztahy k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nebo nové strategické záměry. Mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování,

kteře kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje.

b) Průbojnost strategie

Strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských možností na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou firemní kultury. Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům neobyčejnou průbojnost. Při rozporu orientace strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Vnější kultura

a) Způsob adaptace firmy na okolní podmínky

Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se společnost dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a průběžně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu, protože to dnes rozhoduje mnohem více o úspěchu či neúspěchu firmy než „současná dokonalost“ jejího produktu. Častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy.

b) Tvář firmy, její image

Způsob jakým se společnost prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána. Ta se projevuje nejen při jednání s obchodními partnery, ale také při získávání zaměstnanců,

kteří především rozhodují o její další prosperitě (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.7 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Je obtížné taxativně vyjmenovat jednotlivé faktory ovlivňující firemní kulturu. Z praktického firemního hlediska se jedná například o tyto konkrétní faktory firemní kultury:

Vliv zakladatele

Každý zakladatel firmy přináší do společnosti svoje představy o jejím smyslu a poslání, přístupy k zaměstnancům a základní hodnoty. To vše má tendenci dlouhodobě ve firmě přetrvávat ještě dlouho po jeho odchodu.

Tvorba strategie a cílů

Nejde o určení vlastní strategie, ta je spíše tvrdým faktorem prosperity, ale o způsob, jak se strategie sestavuje. Jestli jsou uplatňovány některé z forem participace pracovníků na rozhodování a řízení, nebo jestli strategii sestavuje pouze top management a potom je zaměstnancům vyhlášena jako závazná. Patří sem celková orientace firmy: buď na jistotu nebo ochotu i přiměřeně riskovat.

Informovanost pracovníků

V podniku může vládnout rozdílná intenzita informovanosti pracovníků o celkovém dění v podniku. Je známo, že informovanost pracovníků působí zároveň i jako motivační faktor. Vysoká informovanost může podstatně

zvýšit potenciál pracovníků a jejich inovativnost. Na dokonalé informovanosti jsou například založeny japonské kroužky inovací a kvality.

Neformální organizační struktura

Organizační struktura by měla reagovat na potřeby organizace z hlediska její strategie, uplatňovaného stylu řízení a ekonomické efektivnosti. Je-li formální organizace nefunkční, vytvářejí se neformální struktury, které se často stávají základem pro novou, budoucí organizační strukturu. Sem patří i stupeň „byrokratičnosti“ stávající organizace, počet jejích stupňů a návaznost na způsob rozhodování. Kolika organizačními místy musí rozhodnutí projít než je učiněno a realizováno.

Odpovědnost a pravomoc

Vymezení odpovědnosti a pravomoci souvisí s organizační strukturou, ale zejména s uplatňováním centralizace a decentralizace. Vyjadřuje, které rozhodovací činnosti jsou delegovány na jednotlivé pracovníky. Přílišná centralizace moci v rukou manažera spíše nemotivuje a brání v seberealizaci jednotlivých zaměstnanců.

Styl řízení

Uplatňovaný styl řízení v organizaci pomáhá budovat příznivé organizační klima a vytváří buď příznivou nebo nepříznivou pracovní atmosféru. Každá organizace i jednotlivá pracovní místa vyžadují svůj optimální styl řízení. V týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných pracovníků se dobře uplatňuje demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací spíše pozitivně

autokratický styl. Styl řízení je velmi důležitou složkou podnikové kultury.

Motivace

Významnou úlohu v tvorbě firemní kultury má motivace zaměstnanců. Každá organizace hledá takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by plně navazovaly na vytýčené cíle firmy. V některých firmách se uplatňuje pouze finanční motivace, v jiných firmách se klade důraz na celou řadu motivačních faktorů účelně diferencovaných. Některé firmy pečují i o mimopracovní vyžití svých pracovníků. Další kladou důraz na dlouhodobé zaměstnání, perspektivní kariéru a zvyšování kvalifikace.

Získávání, výběr, výcvik a profesní postup zaměstnanců

Personální management přispívá významnou měrou k tvorbě firemní kultury. Už samotný výběr pracovníků pomáhá získávat a formovat zaměstnance, kteří jsou potom nositeli pozitivních firemních hodnot.

Pracovní podmínky

V těchto případech se nejedná jenom o hlediska bezpečnosti práce, ale o vytváření takového prostředí, které by napomáhalo v maximální míře realizovat požadované výkony a co nejvíce usnadňovat pracovní činnosti.

Estetika ve firmě

Jde o poměrně široký pojem - od dojmu, kterým působí na návštěvníka sdílená budova firmy, její kanceláře, celkové

prostředí, až po květiny na chodbách a obrazech na zdech. Patří sem ale i způsob propagace, úroveň zpracovaných materiálů, upravenost a vzhled zaměstnanců atd.

Internacionalizace

Nejde jen o přímou souvislost s podnikovou zahraniční obchodní činností. Jde o to, jestli společnost sleduje situaci na světovém trhu v dané oblasti a jestli umožňuje svým zaměstnancům získávat zahraniční zkušenosti. Patří sem i podíl zahraničního kapitálu nebo snaha o expanzi do zahraničí, popřípadě využívání zahraničních zkušeností (Truneček, a kol., 1997).

2.8 Vznik subkultur a jejich vztah k firemní kultuře

Subkulturu lze definovat jako relativně samostatnou kulturu vznikající v rámci existující podnikové kultury, která je charakteristická svými odlišnými sociálními normami a hodnotovými preferencemi (Nový, 1996).

Stejně jako kultura obecně ani firemní kultura není homogenním systémem. Subkultury tvořící se uvnitř kultury vyššího řádu se v různé míře liší jedna od druhé a zároveň se určitým způsobem liší i od kultury převládající. Nejčastěji se v podniku subkultury utvářejí na základě odlišností jednotlivých stupňů podnikové hierarchie a dále odlišností mezi jednotlivými funkčními oblastmi.

Širší spektrum znaků pro zformování dílčích subkultur nabízí J. S. Ott (1989). Zdůrazňuje, že subkultury se mohou tvořit napříč jak vertikálním, tak i horizontálním uspořádáním

organizace. Subkultura zaměstnanců na stejném patře, subkultura pracovníků pracujících na stejném projektu, subkultura zaměstnanců pracujících ve stejném oddělení či subkultura pracovníků se stejnou funkcí v různých odděleních jsou příkladem možného formování firemních subkultur. Stejně jako dominantní firemní kultura i subkultury mohou být silné a slabé.

Siehl a Martin (1984) rozlišují ve vztahu k dominantní podnikové kultuře tři typy subkultur:

- **Upevňující** – Hodnoty a kulturní vzorce sdílené uvnitř subkultury jsou nejen v souladu s dominantní firemní kulturou, ale často jsou dokonce vyznávány silněji. Danou dominantní kulturu tak posilují.
- **Ortogonální** – Členové takové subkultury nejen přijímají základní hodnoty a postoje dominantní kultury, ale navíc ještě vyznávají některé odlišné hodnoty, které se postupem času stávají pro danou subkulturu typickými.
- **Kontrakulturní** – Hodnoty uznávané uvnitř těchto subkultur jsou v příkrém rozporu s hodnotami reprezentovanými dominantní firemní kulturou a jejich cílem je obvykle stávající firemní kulturu změnit.

2.9 Silná firemní kultura

Vrcholové vedení by si mělo dobře uvědomovat význam, jak může silná firemní kultura ovlivňovat každodenní chod podniku a jaká pozitiva může přinášet. Samozřejmě existují i firmy, ve kterých management opomíjí a neuvědomuje si nejen význam firemní kultury, ale

dokonce si ani neuvědomuje, že nějakou firemní kulturu má. Každý podnik si však vytváří svou vlastní specifickou firemní kulturu – a to bez ohledu na skutečnost, zda o ní ví a záměrně ji ovlivňuje či zda její existenci ignoruje. Mnohým podnikům se daří vybudovat dostatečně silnou firemní kulturu, která významně napomáhá jak v běžném fungování podniku, tak při řešení různých krajních situací.

Silnou firemní kulturu charakterizují tyto znaky:

- a) ***Jasnost a zřetelnost*** – firemní kultura poskytuje jasný přehled o formách chování, jednání a aktivit, které jsou ve firmě žádoucí a které jsou naopak neakceptovatelné. Musí mít základy v širokém a pevném systému hodnot a norem, které musí být jasně interpretovány, musí být srozumitelné a snadno sdělitelné všem pracovníkům firmy bez ohledu na jejich pozici, vzdělání či zkušenosti.
- b) ***Rozšířenost*** - s komplexem firemní kultury a jejími jednotlivými prvky musí být seznámeni všichni zaměstnanci firmy. Jejich ztotožnění s firemní kulturou je velice žádoucí a mělo by být snahou každého zaměstnance. Firemní kultura se týká všech zaměstnanců podniku a není proto výběrovou záležitostí pro určitou skupinu zaměstnanců. Je proto nezbytné aby byla sdílena a akceptována napříč celou firmou.
- c) ***Stabilita a zakotvenost*** – silná firemní kultura by se měla stát nedílnou součástí každodenního života všech zaměstnanců.

S rozdílným, ne však odlišným pohledem na vlastnosti silné firemní kultury se setkáme v časopise Psychologie dnes

(č. 04/2004). Jako základní vlastnosti silné firemní kultury jsou zde uvedeny tyto charakteristiky:

- vysoká informovanost, dobrá komunikace mezi pracovníky a managementem
- nejistota je chápána jako výzva, nikoli jako ohrožení
- nositelem úspěchu je tým
- základním stimulem je možnost seberealizace a dobré ohodnocení
- vysoká identifikace zaměstnanců s podnikem
- vůdčí idea firemní kultury je totožná s hodnotami pracovníků firmy
- možnost neformálního setkávání se – společné rituály, tradice, zážitky

Klady a zápory silné podnikové kultury

Silná firemní kultura výrazným způsobem ovlivňuje chod podniku, avšak kromě pozitivních stránek sebou často nese i stránky negativní.

Lukášová a Nový (2004) řadí mezi hlavní **klady silné firemní kultury** tyto:

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. To usnadňuje komunikaci uvnitř organizace, redukuje konflikty a zvyšuje schopnost dosahování shody.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí stejné hodnoty a normy a díky těmto hodnotám směřují stejným směrem. Dále díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování.

- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí stejné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci.

Neměli by se však opomíjet ani **negativa silné podnikové kultury**. Lukášová a Nový (2004) popisují tyto hlavní negativa:

- Fixace organizace na minulou zkušenost, což vede k uzavřenosti, přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá názoru, že to co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále a nevnímá potřebu změn či potřebu přijetí nových strategií.
- Silná firemní kultura zabraňuje myšlení v alternativách
- Způsobuje rezistenci vůči změnám – I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn.
- Silná firemní kultura získává „rysy arogance“ a zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku poškozují ekonomickou výkonnost firmy.

Pro porovnání více autorů uvádí následující tabulka přednosti a nedostatky podle Bedrnové a Nového (1998).

Tab. 2.2: Schématické znázornění předností a nedostatků silné firemní kultury (Bedrnová, Nový, 1998)

Silná firemní kultura	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
» Jasný a přehledný pohled na podnik	» Tendence k uzavřenosti podnikového systému
» Přímá a jednoznačná Komunikace	» Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
» Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	» Blokace nových strategií
» Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na Kontrolu	» Vynucování konformity za každou cenu
» Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	» Složitá adaptace nových spolupracovníků
» Nízká fluktuace	
» Značná identifikace s podnikem a loajalita	

2.10 Typologie firemní kultury

Přestože kultura firmy je věc maximálně individuální, neopakovatelná a originální, je možno uvést některé základní nejčastěji se vyskytující typy. Každý tento typ představuje extrémní případ, ke kterému je možno se buď přiblížit, či kterému je nutno se vyhnout. Jednotlivé typy kultury se od sebe navzájem odlišují zejména v následujících oblastech (Bedrnová, Nový, 1998):

- způsob zaměstnávání pracovníků;
- styl rozhodování;
- rozdělení pravomocí a zodpovědnosti;
- rychlost pracovního postupu zaměstnanců;
- řídicí styl a systém kontroly;

- mezilidské vztahy.

Přístup a pohled na typologii firemní kultury se u jednotlivých autorů liší. Za jednu z nejvýstižnějších je považována typologie, kterou zpracovali Deal a Kennedy (1982) (viz obr. 2.1).

Obr. 2.1: Typologie firemní kultury (Deal, Kennedy, 1982)



S odlišným pojetím typologie firemní kultury je možné se setkat u Pfeifera a Umlaufové (1993). Autoři nabízejí škálu několika kritérií, podle kterých lze kulturu firmy soustřeďovat do jednotlivých skupin.

Typy kultur podle výrazných determinantů

Z celého spektra determinantů ovlivňujících charakter firemní kultury lze pochopitelně vybrat nejdůležitější, mezi které patří *míra rizikovosti předmětu podnikání* a *zpětná vazba trhu*. Pro úplnost dodejme, že mírou rizikovosti předmětu podnikání chápeme intenzitu ohrožení další

prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit firmy. Rychlost zpětné vazby trhu je vyjádřena dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy společnost ví, jak tuto aktivitu hodnotí zákazníci. Vzájemnou kombinací těchto ovlivňujících faktorů dostáváme čtyři typy firemní kultury (viz tab. 2.3).

Tab. 2.3: Typy kultury firmy podle výrazných determinantů

(Pfeifer, Umlaufová, 1993)

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		VELKÁ	MALÁ
Rychlost zpětné vazby trhu	VELKÁ	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	MALÁ	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

Z tabulky je patrné, že typologie kultury firmy podle výrazných determinantů v podání Pfeifera a Umlaufové je pouze přepracovanou typologií firemní kultury autorů Deala a Kennedyho (1982). Jedná se tedy o stejnou, pouze rozdílným způsobem zpracovanou a popsanou typologii firemní kultury.

a) „**Kultura ostrých hochů**“ – „**Kultura všechno nebo nic**“ se vyznačuje vysokou rizikovostí a rychlou zpětnou vazbou trhu. Podnik s tímto typem kultury se orientuje na individualisty s temperamentním chováním a dobrými nápady. Orientace na individuální špičkové výkony však příliš nepřeje týmové práci. Všichni zaměstnanci mají ve firmě stejné postavení, na všechny se kladou stejné nároky.

Komunikace probíhá výhradně na profesionální úrovni a přenášení osobních problémů do podniku je nepřipustné. Nezbytně důležitým nástrojem této kultury je marketing.

b) *„Kultura přátelských experimentů“* – *„Kultura chléb a hry“* je typická pro podniky se širokým sortimentem produkce, např. podniky vyrábějící drobné spotřební zboží a nábytek. Typická je pro tuto kulturu silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít, časté inovace a experimentování. Tyto činnosti též podporují možnost vzniku pracovních týmů a vytváření prostředí vzájemné spolupráce. Zaměstnanci komunikují svým podnikovým žargonem, používají různé zkratky a slova z oblasti sportu. Úspěch je považován za úspěch celého kolektivu. Je zde i možnost hovořit o soukromých záležitostech a projevovat emoce.

c) *„Kultura jízdy na jistotu“* – *„Kultura analytický projekt“* je typická pro podniky s velkou mírou rizikovosti a zároveň pomalou zpětnou vazbou trhu, jakou jsou podniky farmaceutického nebo leteckého průmyslu. Sází na jisté, osvědčené a dlouhodobě propracované postupy a kontrolu. Rychlé inovace jsou považovány za nebezpečné, vše je třeba důkladně prozkoumat. Hlavní slovo má vědeckotechnická racionalita. Zaměstnanci se scházejí na zasedání, které je předem přesně naplánované – nic se nesmí vymknout kontrole. Kariéru lze budovat jen velmi pomalu – krok za krokem. Hovoří se velmi věcně, emoce a soukromí na pracoviště nepatří. Jakákoli výstřednost v oblečení je nepřijatelná.

d) *„Kultura mašliček“* – *„Procesní kultura“* není zaměřena na cíl, ale bezvýhradně se soustřeďuje na proces dosažení cíle. Typickými celky mající tuto kulturu jsou orgány státní správy, školství. Vysoká důležitost je přikládána hierarchickému postavení na podnikovém žebříčku, výši

příjmu, oblečení. I když může být poukázáno na chyby, chybovat je nepřípustné a musíme být stále ve střehu jak tyto argumenty vyvrátit. Hrdinou je ten, kdo pracuje bez chyb. Emoce se neprojevují. Častým námětem hovoru je povýšení.

Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultury firmy poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

a) ***Kultura zaměřená na moc*** – vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení – často nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku. Snaha dosáhnout úspěchu bývá houževnatá, pro firmu však takováto kultura nese zárodek nestability a celkového kolapsu při selhání vrcholového vedení.

b) ***Kultura zaměřená na role*** – upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových okolností.

c) ***Kultura zaměřená na výsledky*** – oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedincem nebo skupinou leží, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů.

d) ***Kultura zaměřená na člověka*** – respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i

momentem nebezpečí při přehnaném akcentování těchto hodnot.

Typy kultur podle dominantní orientace ve změně

Změny, které ve stále větší intenzitě a rychlosti obklopují firmy a stávají se určujícím rysem ekonomického okolí, dovolují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění typů kultur firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

a) ***Obranná kultura*** – vyznává jistotu a stabilitu a orientuje se na zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti. Pracuje s důsledně vypracovanými plány, detailní kontrolou a klade důraz na organizaci činností.

b) ***Akční kultura*** – naopak usiluje o živé změny jednak obsahu, tak i způsobu v činnosti firmy. Uplatňuje inovace vyšších řádů, pružnou manipulaci s cenou, rychlou technologickou modernizací.

c) ***Analytická kultura*** – preferuje hledání nových způsobů jak dělat úspěšně zvládnutelné věci nebo jak dělat úspěšně něco nového již vžitým způsobem. Hledá kompromis mezi nutností vyrovnat se se změnami a přitom neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení a spořádané změny s pokud možno jistým výsledkem.

Typy kultur podle rozložení převažujících zájmů

Typ kultury je dán tím, jakým způsobem jsou kombinovány zájmy, k nimž se upíná převažující pozornost a snahy ve firmě. Zvážení, co a v jaké míře upoutává pozornost většiny zaměstnanců a proč, nám pak dovolí v celku

spolehlivě označit typ kultury firmy. Může se jednat o následující zájmy:

- potřeby zákazníků;
- výrazné výkony;
- mezilidské vztahy;
- hospodářský výsledek;
- technika a technologie;
- jméno a tvář firmy;
- snižování nákladů;
- zdokonalování procesů a procedur.

Typy kultury podle životní fáze organizace

Každá organizace je svým způsobem živým organismem a podléhá tedy určitému vývoji. Podle životní fáze ve které se podnik nachází je možnost rozlišovat tyto typy firemní kultury.

a) ***Kultura průkopnická*** – je typická v době zrodu firmy a období do dosažení určité velikosti a určité pozice na trhu. Vše směřuje k prosazení se na trhu a ve firmě. Je charakteristická obdobím hledání své vlastní identity, poslání, utváření pravidel. Typické jsou entusiasmus, impulsivnost, improvizace, pružnost.

b) ***Kultura ustálení*** – velikosti firmy již vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel regulací. Prosazuje se specializace, standardizace a funkčnost. Do určité míry se ztrácí společný cíl a původní smysl existence. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti a jistoty.

c) ***Kultura vzájemnosti*** – vrací firmě opět orientaci na zákazníka. Je založena na síti vzájemných vazeb, pochopení

spoluodpovědnosti a významu jednotlivých prvků pro fungování celku. Dominujícím principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím.

2.11 Firemní kultura v procesu řízení firmy

Firemní kultura se zprostředkovaně odráží a ovlivňuje všechny činnosti, které v podniku probíhají. Její význam spočívá zejména v tom, že jako jeden z řídicích nástrojů podniku může být vhodným a přiměřeným způsobem využívána vrcholovým vedením k řízení podniku.

Výrazné efekty využití podnikové kultury se projevují zvláště v procesech koordinace, integrace a motivace (Bedrnová, Nový, 1998).

- **Koordinace**

Potřeba koordinace vyplývá z rozdílu dílčích cílů stanovaných jednotlivými skupinami v organizaci. Jedná se v podstatě o dosažení souladu mezi jednotlivými útvary podniku, kdy jejich harmonické fungování a spolupráce vedou k naplnění strategických cílů organizace.

- **Integrace**

Jedná se o specifické spojení prvků v jeden systém, kde firemní kultura působí jako „sociální lepidlo“ mezi jednotlivými útvary podniku. Vytváří v podniku společného ducha, upřednostňuje a vyzdvihuje zájmy organizace nad zájmy jednotlivce, podporuje zainteresovanost zaměstnance v systému efektivního fungování celého podniku, podporuje utváření

podnikového vědomí „my“. Úspěšná integrace také napomáhá k identifikaci zaměstnanců s cíly podniku.

- **Motivace**

Silná firemní kultura je považována za významný faktor pro účinnou motivaci pracovníků podniku. Zaměstnanci, kteří se ztotožnili s cíly organizace a převzali je za cíle vlastní, jsou často motivováni k lepším výkonům a vyšší pracovní morálce než zaměstnanci orientovaní na vlastní zájmy. S tím souvisí i vyšší pracovní spokojenost zaměstnanců, kteří převzali cíle organizace za cíle vlastní.

2.12 Změna a řízení změny firemní kultury

Firemní kultura se vyvíjí od samotného založení firmy. Základní a prvotní podoba firemní kultury se vždy vyvíjí především z osobnosti zakladatele. Formuje se spíše spontánně a nezávisle na vůli zakladatele, nežli cíleně a je pochopitelné, že se zakladatel snaží firemní kulturu ovlivňovat a naplňovat tak představy a vize o chodu a fungování podniku. Firemní kultura se v průběhu života podniku postupně vyvíjí a stává se stále více nezávislou na osobě podnikatele. Stává se relativně samostatným systémem jednotlivých kulturních prvků vlastních v konkrétním podniku. Je samozřejmé, že firemní kultura se neustále vyvíjí a není nikdy již hotovým konečným „produktem“. Působením nejrůznějších jak vnitropodnikových tak i vnějších vlivů se neustále formuje, vyvíjí a transformuje. Dalším krokem vývoje firemní kultury bývá utváření firemních subkultur, které jsou různou měrou odlišné od kultury firemní a tuto kulturu také různým způsobem ovlivňují (jak již bylo popsáno v kapitole 2.9) V některých případech se ve firmě může

utvořit i tzv. kontrakultura, která je zpravidla v příkrém rozporu s kulturou firemní a tuto kulturu se snaží zásadním způsobem měnit.

Zabýváme-li se myšlenkou, zda jde firemní kulturu v průběhu životních fází podniku cíleně měřit, setkáme se zpravidla se třemi různými pojetími. Na straně jedné stojí názor „kulturních inženýrů“, kteří se domnívají, že firemní kulturu lze poměrně snadno a záměrně formovat. Firemní kultura je tak uvažována na úrovni ostatních snadno ovlivnitelných nástrojů řízení podniku. Na straně druhé se potom setkáváme s názorem „kulturalistů“, kteří se přiklánějí k názoru, že firemní kulturu nelze snadno a rychle změnit, jelikož je výsledkem dlouhodobého vývoje v podniku. Mezi těmito krajními přístupy leží „korekce stávající kursu“ jež představuje určité kompromisní řešení.

Osobně bych se přiklonil spíše k názoru kulturalistů, jelikož firemní kulturu považuji za prvek dlouho se formující, pod vlivem mnoha faktorů a její změna záleží také a především na ochotě a schopnosti zaměstnanců se s touto změnou vyrovnat a přijmout ji za vlastní.

Změna firemní kultury často probíhá v následujících čtyřech fázích (Silverzweig, Allen, 1976):

1. fáze: Analýza existujících kultury a porovnání s kulturou žádoucí

- Tato fáze je velmi náročná, její součástí je velmi rozsáhlý psychologický i sociologický rozbor konkrétní kultury. Ve druhém kroku je potřeba podrobně vymezit žádoucí stav tj. parametry firemní kultury po změně.

2. fáze: Navození pochybností o původních hodnotách a seznámení s hodnotami novými

- Vyvolání pocitu naléhavosti změny a připravení pracovníků na změnu je základním cílem této fáze. K dalším cílům patří získání jejich podpory pro přijetí nových sociálních norem a hodnot.

3. fáze: Převedení nových hodnot a sociálních norem (tj. změn) do praxe

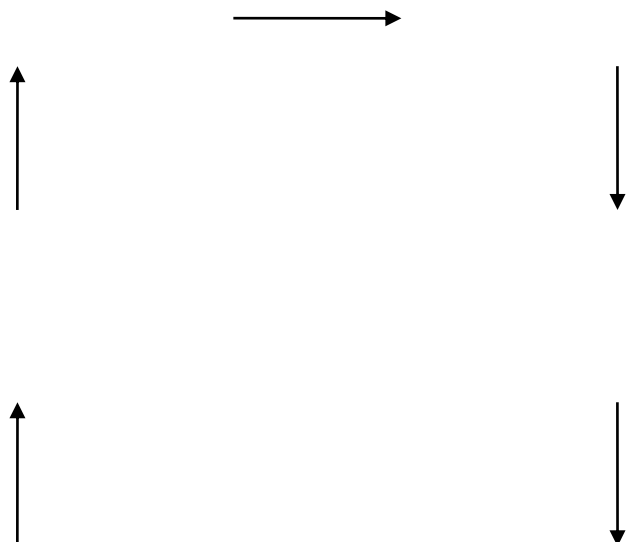
- V této fázi sehrávají stěžejní roli vedoucí zaměstnanci, kteří mohou sloužit ostatním za vzor a jsou prvními, kteří by měli přijmout novou podnikovou kulturu. Poté se stávají trenéry a „kouči“ pro zprostředkování změn ostatním pracovníkům.

4. fáze: Průběžná evaluace, kontrola a obnova

- Tato fáze by měla být trvalou součástí života podniku.

Dyer (1985) znázorňuje změnu firemní kultury (na rozdíl od Silverzweigova pojetí čtyř kroků) v šesti krocích. Toto pojetí znázorňuje obr. 2.2.

Obr. 2.2: Proces změny podnikové kultury (Dyer, 1985)



1 Dosavadní vzory jednání a interpretace skutečnosti vedou podnik do **KRIZE**

2 ZNEJISTĚNÍ. Symboly a rituály ztrácejí na věrohodnosti, jsou kritizovány

6 Nová kultura se rozvíjí, vznikají nové reprezentace, nové symboly, rituály.
ROZVOJ NOVÉ KULTURY

3 Vytvoří se **STÍNOVÁ KULTURA** nebo nové vedení zkouší vybudovat nové vzory a modely; nový systém podnikové kultury

5 Podaří-li se novou orientací, novými hodnotami zvládnout krizi, dochází k **AKCEPTACI**. Je-li vítězství připsáno ve prospěch nových hodnot, je nová podniková kultura přijata

4 KONFLIKT STARÉ A NOVÉ KULTURY. Mocenský boj, protože nová kultura vždy vede k přerozdělení moci, zdrojů, výhod atd.

Změna firemní kultury je tedy složitým a obvykle dlouhodobým procesem. Na zavádění změn v podniku lze nazírat i prostřednictvím manažerského úhlu pohledu. V takovém případě využijeme obecné třífázové schéma, kde každá fáze zahrnuje řadu dílčích úkolů. Jedná se o tyto fáze:

1. **fáze rozpoznání potřeby změn** – v této fázi hraje rozhodující úlohu vrcholový management, jehož úkolem je rozpoznání této potřeby
2. **fáze přípravy a realizace změny** – sem zahrnujeme činnosti jako vyvolání pocitu naléhavosti, utvoření vize, seznámení zaměstnanců s touto vizí a další
3. **přijetí a stabilizace změny** – v této fázi je podstatné, aby změnu akceptovali zaměstnanci, proto je důležité zaměstnance zapojit do procesu realizace změn

Flexibilita je základním předpokladem pro úspěšné fungování organizace, její schopnost učit se a neustále se rozvíjet je základním předpokladem pro přijímání změn a to nejen změn firemní kultury. Významnou roli v tomto směru hrají zaměstnanci firmy a především jejich přizpůsobivost a ochota změny akceptovat.

Řízení změny firemní kultury

Diagnostika

Cílem diagnostiky firemní kultury je výstižné popsání prvků vžité kultury. Podstatou je správné sledování, zvážení a

interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Obsahem diagnostiky firemní kultury může být například snaha o hledání odpovědí na následující otázky (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv? Jaký?
- Jakého je diagnostikovaná kultura typu?
- Je diagnostikovaná kultura homogenní nebo tvoří subkultury? Jaké? Čím se od sebe liší, čím jsou charakteristické?
- Jak se projevují většinové představy, přístupy a hodnoty? Proč? O čem to svědčí?

V práci se v průběhu diagnostiky firemní kultury společnosti R. Koller snažím na tyto a řadu dalších otázek hledat odpovědi. Některé z těchto otázek jsem interpretoval v pracovních hypotézách, další jsem použil jako podklad pro sestavení hloubkového rozhovoru.

Vize posunu

Obsahem tvorby vize posunu jsou dvě zásadní činnosti. Těmito činnostmi jsou formulování strategicky potřebné firemní kultury a konfrontace vžité a strategicky potřebné kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Formulování strategicky potřebné kultury

Podstata formulace strategicky potřebné kultury je v hledání odpovědí na nejrůznější otázky, například tohoto rázu:

- S vlivem kterých determinantů kultury firmy je nejvíce svázáno naplňování poslání firmy a dosahování jejích strategických cílů?
- Jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal takovému strategickým záměrům?
- Jaká je představa o homogenitě žádoucí kultury? Je vhodné usilovat o svébytné subkultury? Jaké?
- Jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet?

Konfrontace vžitě a strategicky potřebné kultury

V tomto bodě je vhodné zvážit vzájemnou míru shody mezi fakty, které byly zjištěny v diagnostické etapě, a podstatou strategicky potřebné kultury firmy. Na základě výsledků tohoto porovnávání lze vymezit podstatu žádoucího posunu (viz tab. 2.4) v kultuře firmy, o který budeme dále usilovat.

Tab. 2.4: Vymezení podstaty žádoucího posunu
(Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
SOULAD	PĚSTOVÁNÍ
NEPOMĚR	VYLADĚNÍ
ROZPOR	PŘETVOŘENÍ

Přestování firemní kultury je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj všemi nástroji, které k vyvíjení vlivu na kulturu máme.

Vyladění firemní kultury je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích a cenných představ, přístupů a hodnot, oslabování a potlačování představ, přístupů a hodnot z hlediska strategických záměrů nevhodných.

Přetvoření firemní kultury se provádí prostřednictvím odstranění představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí a jsou ochotni rozvíjet, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je představami, přístupy a hodnotami odlišnými.

Zásahy

K docílení potřebných zásahů do firemní kultury zjištěných na základě diagnostiky a vize posunu vede dle Pfeifera a Umlaufové (1993) šest základní činností. Mezi tyto činnosti patří:

Specifikace zásahu

- stanovení očekávaného výsledku a jeho parametrů;
- stanovení objektu zásahu;
- upřesnění podporujících a brzdících sil.

Podpůrná kampaň

- informování všech zaměstnanců o výsledcích diagnostiky, o vizi, o očekávaných přínosech zásahu.

Příprava klíčových sil

- výběr potencionálních členů programových týmů;
- sestavení programových týmů;
- upřesnění harmonogramu prací na jednotlivých programech.

Realizace programů zásahu

- jasný start prací na programech;
- formulace odpovědí;
- návrhy opatření;
- průběžná spolupráce s projektovým týmem a vrcholovým vedením.

Monitorování úspěchů a posilování strategicky potřebné kultury

- posuzování shody výsledků opatření se stanovenými očekávaními.

Úsilí o důvěru a porozumění

- permanentní otevřená komunikace
- tolerance k projevům odlišných názorů

3. Metodologická část

3.1 Cíle výzkumu

1. popsat a analyzovat vybrané oblasti firemní kultury v rakouské firmě působící na českém trhu

2. navrhnout konstruktivní řešení, která by odstranila případné nedostatky

3. poukázat účelnost dosažení možné konkurenční výhody prostřednictvím zdravé firemní kultury

3.2 Předmět výzkumu

Předmětem mého výzkumu je firemní kultura dceřiné společnosti rakouské firmy Rudolf Koller, která má sídlo a působnost především v České republice. Společnost Koller je jedním z předních výrobců hydromasážních systémů na světě s mateřským sídlem v rakouském Vitisu. V roce 1990 společnost otevřela svoji pobočku v České republice. V současné době se sídlo české pobočky společnosti nachází v Praze, veškeré provozy a výroba, jakož i management firmy jsou však soustředěny do nové výrobní haly nacházející se v Jindřichově Hradci.

Jako předmět svého výzkumu jsem si tedy zvolil firmu Rudolf Koller spol. s r. o. s provozem v Jindřichově Hradci. Tuto firmu jsem si vybral s ohledem na znalosti a pracovní zkušenosti, nabyté na základě pracovněprávních vztahů, uzavřených mezi mnou a firmou a dostatečnou obeznámeností s atmosférou a děním u této výrobní jednotky. Není nutné se tázat, zda společnost Koller svoji firemní kulturu má či nemá, neboť je zřejmé, že jistou firemní kulturu si utváří každá obchodní společnost. S ohledem na fakt, že pojem „firemní kultura“ zastřešuje širokou oblast podnikového dění, jsem se

ve své práci zaměřil na vybrané a dle mého názoru problémové aspekty firemní kultury.

Cílem práce je nalézt a podrobně rozebrat a popsat jednotlivé prvky a problémové oblasti firemní kultury v dceřiné společnosti rakouské firmy Rudolf Koller. Výsledkem by mělo být nalezení případných nedostatků a nedokonalostí v konceptu její kultury a navrhnout možná opatření, vedoucí k příznivému ovlivnění a posílení firemní kultury, která se tak může stát jistou konkurenční výhodou firmy.

V práci jsem se tedy zaměřil na určité, dle mého názoru, problémové oblasti firemní kultury a nekladl jsem si za cíl podrobně zmapovat a popsat firemní kulturu ve všech jejích rovinách jako celek. Pro podrobnější prozkoumání problémových aspektů firemní kultury, jsem se jako dílčí cíl rozhodl zaměřit na analýzu, popis a návrhy možných řešení určitých problémových otázek. Dílčími cíli výzkumu tedy jsou:

- Zjistit míru identifikace zaměstnanců s firmou a jejími cíly a znalost cílů a poslání firmy mezi zaměstnanci. Definovat jaké hodnoty zaměstnanci nejvíce vyznávají a zjistit, zda se domnívají, že je ve firmě mohou naplnit. V neposlední řadě určit jaká je informovanost pracovníků v podniku.
- Analyzovat systém hodnocení zaměstnanců v podniku a zjistit, zda mají zaměstnanci představu o přínosu jejich práce pro podnik a zda jsou spokojeni s hodnocením jejich práce vzhledem k její náplni.
- Prozkoumat povědomí řídicích pracovníků o firemní kultuře, zda si jí uvědomují a cíleně

ovlivňují. Dále zjistit, jak se ve firmě řeší spory a který z modelů firemní kultury je ve firmě aplikován

3.3 Pracovní hypotézy

Na základě stanovených cílů jsem se rozhodl stanovit určité hypotézy, které se v průběhu práce budu snažit potvrdit či vyvrátit.

Hypotéza č. 1:

Ve firmě Koller je dle typologie aplikována obranná kultura.

Hypotéza č. 2:

Společnost Koller má silnou firemní kulturu, která je jasně a srozumitelně vymezena a zaměstnanci jsou s touto kulturou účelně seznamováni.

Hypotéza č. 3:

Svémi jasně definovanými řády a pravidly nedává společnost Koller prostor pro tvorbu subkultur.

Hypotéza č. 4:

Management firmy si dostatečně neuvědomuje význam firemní kultury a nesnaží se ji záměrně a účelně ovlivňovat.

3.4 Použité metody výzkumu

Při volbě metody výzkumu jsem vycházel ze svých pracovních a personálních znalostí a zkušeností z firmy a po domluvě s vedením podniku jsem se rozhodl použít

především kvalitativní metody. Základními metodami pro které jsem se v rámci kvalitativní diagnostiky rozhodl jsou:

- *individuální (hloubkový) rozhovor,*
- *pozorování,*
- *analýza dokumentů.*

Užití kvantitativních metod, kterými jsou ústní (rozhovor) a písemné (dotazník) dotazování, jsem se rozhodl nevyužít především ze dvou důvodů. Prvním byl předpoklad malé návratnosti dotazníků, druhým pak fakt, že kvantitativní metody diagnostiky jsou metody užívané ve standardizované podobě. To znamená, že zde není možnost využít osobních znalostí a zkušeností s firemní kulturou dané firmy, a to především možnosti přímo ovlivnit dotazovaný subjekt a tak dosáhnout cílenějších a přesnějších odpovědí.

Individuální rozhovor

Stěžejní roli v mém výzkumu hraje metoda individuálního hloubkového rozhovoru. Jelikož je firemní kultura oblastí velice obsáhlou, která nemůže být exaktně měřena, je použití této metody vhodné zejména pro podrobné seznámení se s osobními názory a postoji zaměstnanců. Pro rozhovor jsem vybral anonymně pracovníky z různých středisek společnosti a to od řadových zaměstnanců po pracovníky z vedení společnosti. Značnou výhodou se ukázaly být osobní vztahy nabyté v průběhu mé pracovní praxe ve firmě, jelikož učinily rozhovor méně formálním a dovolily mi tak utvořit si detailnější představu a problémových oblastech firemní kultury.

Ačkoli je hloubkový rozhovor nestandardizovaným rozhovorem, měl by být uskutečňován na základě předem připraveného schématu. V této oblasti jsem se nejvíce přiblížil kvantitativním metodám diagnostiky firemní kultury, jelikož

jsem rozhovory vedl na základě předem připravených tematických bloků a otázek. Jednotlivé otázky jsem strukturoval jako otevřené, to znamená s možností vlastní odpovědi a možností rozvedení hovoru na toto téma a pružné reakce na situaci.

Rozhovor jsem rozdělil do tří tematických bloků na představy, hodnoty a atmosféru. V jednotlivých blocích byl dotazovaný tázán na řadu otázek týkající se daného tématu:

Představy

- Znáte cíle Vaší firmy?
- Existuje ve firmě dokument shrnující její cíle?
- Co je podle vás posláním firmy?
- Jste spokojeni s náplní vaší práce?
- Víte přesně co vaše práce podniku přináší a jaký je její smysl?
- Zamýšlíte ve firmě pracovat i do budoucna?
- Máte ve firmě zajištěnu možnost kariérového růstu?
- Máte o kariérový růst zájem?
- Považujete úspěchy firmy za své úspěchy?

Hodnoty

- Které hodnoty ve vašem životě preferujete?
(výkonové - úspěch, konkurence, výkonnost /
existenční - trpělivost, jistota, pohodlí / sociální -
dobré mezilidské vztahy, obětavost, tolerance)
- Domníváte se, že těchto hodnot můžete v podniku dosáhnout?
- Jste hrdý na zaměstnání v tomto podniku?
- Když vykonáte nějakou práci, víte kým bude hodnocena?

- Myslíte si, že je Vaše práce, vzhledem ke své náplni, dostatečně ohodnocena?
- Myslíte si, že jste hodnoceni objektivně, necítíte se být diskriminováni?

Atmosféra

- Je snahou firmy přijímat nové, moderní věci a postupy, nebo se orientuje na postupy tradiční a ověřené?
- Kterým hodnotám je na Vašem pracovišti kladen větší důraz? (výkon / lidské vztahy)
- Jedná Váš nejbližší nadřízený z pozice síly, nebo uplatňuje lidský přístup?
- Snaží se vedoucí zaměstnanci ovlivňovat atmosféru na pracovišti?
- Jsou v podniku tolerovány různé žerty, neformální oslavy, historky?
- Kdo řeší ve firmě spory a je toto řešení optimální?
- V čem spatřujete nejzávažnější nedostatky firemní kultury firmy Koller?

Pozorování

Na základě zúčastněného pozorování, které jsem mohl v podniku provádět v průběhu mé pracovní praxe, jsem měl možnost seznámit se jak s oficiálními předpisy, zvyky, rituály, ceremoniály a dalšími ustálenými vzorci chování, ale i nejrůznějšími historkami, mýty a neformálními způsoby chování. Díky navázání osobních vztahů ve společnosti jsem měl na základě individuálního hloubkového rozhovoru dále možnost podrobně prozkoumat jednotlivé osobní představy, přístupy a hodnoty, které vybraní zaměstnanci uznávají.

Analýza dokumentů

Tuto metodu získávání informací jsme použil jako doplňkovou metodu, především pro zjištění, jakým způsobem jsou upraveny různé oblasti pracovněprávních vztahů uvnitř organizace. V rámci analýzy dokumentů jsem čerpal informace především z těchto vnitropodnikových dokumentů:

- **Organizační řád** – je základní organizační normou, ve které jsem našel zásady řízení a vnitřní uspořádání společnosti, působnost a vzájemné vztahy oddělení a organizačních složek. Dále jsou zde uvedeny základní práva a odpovědnost pracovníků. (Organizační řád společnosti R. Koller spol. s r. o. je uveden v příloze č. 2)
- **Pracovní řád** – upravuje systém pracovních podmínek, rozvádí v souladu s právními předpisy ustanovení zákoníku práce. Nejdůležitější informací, kterou jsem z této normy získal je úprava práv, povinností a odpovědnosti pracovníků a jejich vztah ke společnosti. (Pracovní řád společnosti R. Koller spol. s r. o. je uveden v příloze č. 1)
- **Předávání funkcí (směrnice)** – která stanovuje obecné zásady forem a náležitostí předávání funkcí uvnitř organizace.
- **Působnosti vybraných útvarů společnosti** (příloha č. 1 organizačního řádu) – která blíže upravuje působnost některých útvarů společnosti.

4. Analýza firemní kultury firmy Koller

4.1 Charakteristika podniku

Společnost Rudolf Koller se již více než 20 let zabývá výrobou hydromasážních systémů a může se pochlubit bohatými zkušenostmi v této oblasti. Jako první na světě začala společnost instalovat vířivé systémy do koupacích van a jako první na světě začala do svých van instalovat mosazný hydromasážní systém. Společnost Koller je jedinou společností na světě, která má vlastní design, vývoj a výrobu všech svých komponentů.

Mateřské sídlo firmy je ve Vitisu v Rakousku, kde je výzkumné a vývojové pracoviště společně s kovoobráběcím provozem a provozem na výrobu elektronických součástí. Prodejní kanceláře jsou ve Vídni, v Praze, na Maltě a v USA. Ve třech velkoskladech (v Rakousku, v ČR a v USA) je připraveno více než 50 mil. položek k okamžitému dodání. Vývojem a výrobou plastových elementů včetně forem se zabývá výrobní provoz v Jindřichově Hradci. Společnost Koller nabízí své zboží ve více než 90 zemích světa všech kontinentů.

Společnost Rudolf Koller, s. r. o. v České republice

Sídlo: Praha 2, Kateřinská čp. 24, 120 00
Praha 2

Provozovna: J. Hradec, Dolní Pěna 201, 377 01
Jindřichův Hradec

IČO: 00 57 00 36

Právní forma: Spol. s r. o. zapsaná v obch. rejstříku,
vedeného krajským

obchodním soudem v Praze oddíl C,
vločka 484
Základní jmění: 3 000 000,- Kč
Den vzniku: 19. Listopadu 1990

Předmět podnikání

Posláním společnosti je vstup a udržení se na českém a zahraničním trhu s vlastními výrobky a jejich konkurenceschopnost s obdobnými komoditami jiných výrobců a prodejců. Předmět podnikání společnosti je uveden v zakladatelské listině společnosti a je jím:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – vyjma zboží uvedeného v příloze zák. č. 455/91 o živnostenském podnikání a zbožím tímto zákonem vyloučeného;
- výroba nástrojů;
- kovoobrábění;
- zpracování plastů;
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.

Rozhodnutí o změnách podnikatelské činnosti společnosti náleží do výlučné působnosti valné hromady.

Strategie

Dosažení strategických cílů je ve společnosti, jak je uvedeno v organizačním řádu, naplňováno prostřednictvím podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je dokument určený pro potřeby obecného podnikatelského řízení

společnosti. Je tedy nástrojem pro hledání a podporu realizace cest a postupů k dosažení jejich strategických cílů. Mezi nástroje pro dosažení strategických cílů organizace patří:

- vysoce kvalifikovaný personál;
- technické vybavení na nejvyšší úrovni;
- suroviny vysoké kvality;
- plynulý inovační cyklus;
- nepřetržitá kontrola kvality;
- stálá péče o zákazníka: zaškolení, pravidelné seznamování s novinkami.

Organizační struktura

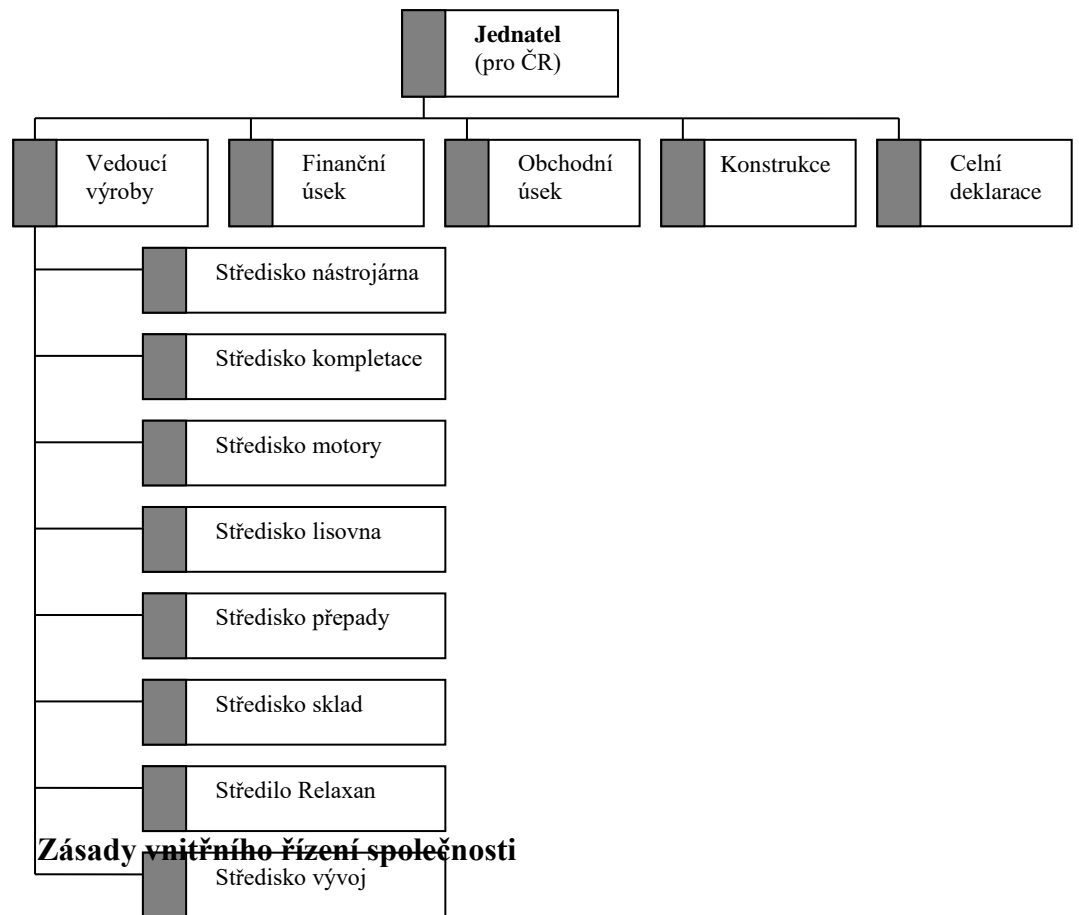
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která rozhoduje o stěžejních otázkách společnosti. Statutárním orgánem společnosti je jednatelka pí. Regina Ovčíková, která je oprávněna jednat jménem společnosti samostatně a náleží jí vedení obchodní společnosti. Způsob zastupování společnosti a podepisování jsou ve firmě upraveny zakladatelskou listinou. Jednatel společnosti jmenuje valná hromada, která také může omezit jednatelské oprávnění. Toto omezení je však vůči třetím osobám neúčinné.

Organizační strukturu společnosti tvoří jedna vnitřní organizační jednotka, a to výrobní provoz Jindřichův Hradec, jejíž organizační součástí jsou obchodní středisko Ostrava a obchodní zastoupení Praha.

Výrobní provoz v Jindřichově Hradci se dále člení na další organizační jednotky (střediska pro výrobní sféru, oddělení pro administrativní úsek). Jsou to organizační celky, které jsou zřízeny za účelem výkonu určitých pracovních činností, a to bez ohledu na velikost, nebo začlenění v organizační struktuře společnosti (viz obr. 4.1).

Obr. 4.1: Organizační struktura provozu Jindřichův

Hradec



Pro vytvoření řídicího a správního aparátu vnitřních organizačních jednotek je tedy v provozu Jindřichův Hradec užitá následující struktura:

- Úsek – vnitřní jednotka, jejímž posláním je zejména výkon obchodních, provozních, výrobních a jiných činností;
- Středisko – vnitřní jednotka, jejímž posláním je zejména odborně a profesně zaměřená činnost;
- Oddělení – vnitřní jednotka, jejímž posláním je zejména užší rozsah a specifikum odborné činnosti;

Organizační jednotka společnosti je řízena jediným odpovědným vedoucím, který odpovídá za její řádný chod a výsledky činnosti. Vedoucí řídí organizační jednotku v rámci příslušných předpisů, ustanovení organizačního řádu a

uložených úkolů a příkazů svého přímého nadřízeného. Vedoucí těchto částí organizační jednotky jmenuje a odvolává jednatel společnosti. Vedoucí řídí jako jediný odpovědný vedoucí činnost své části vnitřní organizační jednotky a odpovídá za její výsledky. Jedná ve všech záležitostech a činí určité právní úkony jménem společnosti v rozsahu a způsobem stanoveným jednatelem, organizačním řádem nebo jinými vnitřními předpisy společnosti. Žádná vnitřní organizační jednotka nemá právní subjektivitu.

Ve společnosti je uplatňována:

- forma **přímého řízení**, která spočívá v ukládání úkolů a kontrole jejich plnění;
- forma **nepřímého řízení**, která spočívá v ovlivňování činností řízených jednotek stanovením, zejména ekonomických nástrojů;
- forma **metodického řízení**, která spočívá ve vydávání pracovních postupů a pokynů a kontrole jejich dodržování.

Výjimečně se ve specifických případech v rámci základního systému řízení a liniově – štábní organizační struktury využívají pružné struktury řízení, zejména řešitelské týmy a projektové soubory.

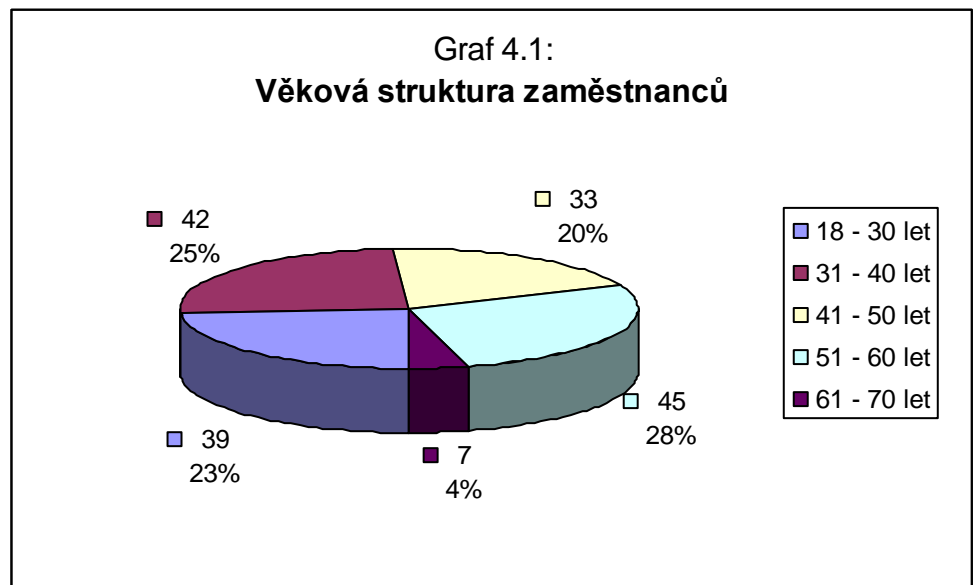
Struktura zaměstnanců

V současné době pracuje ve firmě Rudolf Koller spol. s r. o. 166 zaměstnanců, z toho 130 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru na dobu určitou, 35 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou a jediný zaměstnanec ve vedlejší pracovním poměru na dobu neurčitou.

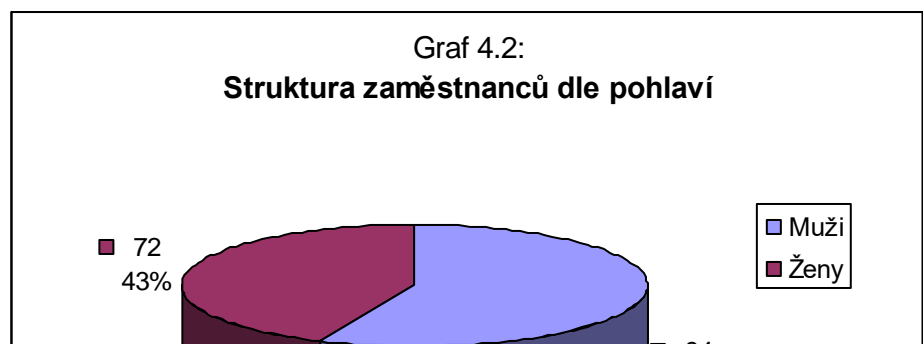
Délka pracovní doby se v podniku liší dle jednotlivých středisek a vykonávané práce. Úvazek 8 hodin má 134 osob,

úvazek 7,5 hodiny má 28 osob, úvazek 6 hodin mají 2 osoby, úvazek 4 hodiny 1 osoba a 1 osoba pracuje ve vedlejších pracovním poměru.

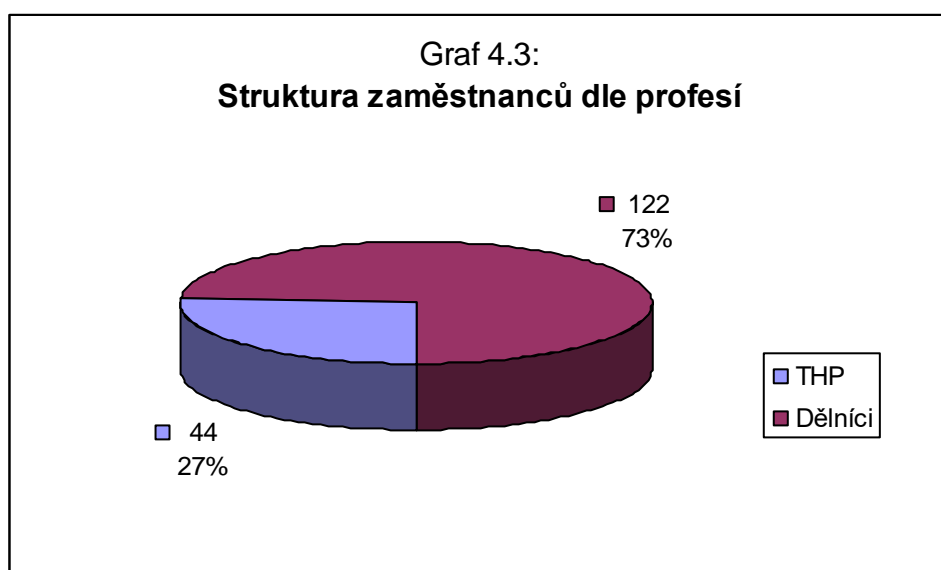
Věkové složení zaměstnanců je poměrně vyrovnané, vyjma rozmezí mezi 61-70 rokem, které je zastoupeno pouze 7 zaměstnanci. Nejpočetnější skupinou jsou s počtem 45 zaměstnanců zaměstnanci ve věku 51-60 let. Zbylé tři skupiny jsou reprezentovány počtem 39 zaměstnanců v rozmezí 18-30 let, 42 zaměstnanců v rozmezí 31-40 let a 33 zaměstnanců v rozmezí 41-50 let (viz graf 4.1).



Ve firmě pracuje 94 mužů a 72 žen. Z hlediska pohlaví jsou tedy v početnějším zastoupení muži, což je dáno zejména technickým zaměřením výroby (viz graf 4.2).



Pokud se zaměříme na porovnání dle profesí, pracuje ve firmě 122 výrobních dělníků a 44 technickohospodářských pracovníků (THP) (viz graf 4.3).



4.2 Analýza vnitřních a vnějších determinantů

Základním předpokladem pro výzkum firemní kultury je alespoň částečná znalost podniku. Z tohoto důvodu je nutné provést analýzu vnitřních a vnějších determinantů.

Vnější determinanty

Národní mentalita, dějiny – sídlo podniku se nachází na území české republiky a stejně tak i jeho zaměstnanci na všech úrovních jsou občany ČR. I přes 100% účast zahraničního kapitálu a vlivu osoby rakouského majitele si podnik zachovává určitou národní mentalitu a podnikatelské prostředí.

Geografická poloha – výrobní závod se nachází v Jižních Čechách, okres Jindřichův Hradec. Tento kraj je charakterizován nižší mírou nezaměstnanosti (7,68 % k 31.3.2006), malým počtem průmyslových podniků, nedostatkem kvalifikovaných pracovních příležitostí a nízkým platovým ohodnocením zaměstnanců.

Ekonomický a sociální systém, legislativa – tyto vnější vlivy jsou tvořeny a ovlivněny výhradně platnou legislativou, právními předpisy a politikou státu.

Ekologie – do značné míry jsou tyto vlivy ovlivněny opět legislativou státu. Především pak zákonem o životním prostředí, zákony o obalech, odpadech a celou řadou dalších legislativních předpisů. Podle zákona o životním prostředí, jsou všechny podniky povinny chránit životní prostředí a ohleduplně zacházet s přírodními surovinami a zdroji. Zvláštní pozornost je dále věnována dodržování zákonů o ochraně čistoty ovzduší a vod a zákonům o nakládání, recyklaci a likvidaci odpadů.

Úroveň vědy a výzkumu – úroveň vědy a výzkumu se v posledních letech v České republice velmi zlepšila a je přinejmenším srovnatelná se silnými vyspělými zeměmi. Podniku nic nebrání nepřetržitě investovat značné prostředky do nákupu nových technologií a soustavně zlepšovat technologické postupy za současného zvyšování kvality.

Vnitřní determinanty

Vnitřní vlivy působící na podnik jako jsou historie, velikost firmy, strategie, zaměstnanci, předmět podnikání, organizační struktury a management firmy byly již popsány v kapitolách 4.2, 4.3, 4.4.

5. Výsledky a hodnocení

5.1 Konkrétní analýza

Individuální (hloubkový) rozhovor

Tato metoda zkoumání firemní kultury se stala, vzhledem k nemožnosti použití kvantitativních metod, pro můj výzkum metodou stěžejní. Rozhovor byl rozdělen do tří tématických bloků ve kterých byly kladeny otázky a zaváděn hovor na téma daných otázek. V následujících řádcích se pokusím o popsání nejčastěji zmiňovaných odpovědí, relevantních názorů a myšlenek dotazovaných zaměstnanců.

Představy

*Znáte cíle Vaší firmy? Co je podle vás posláním firmy?
Existuje ve firmě dokument shrnující její cíle?*

Všichni dotazovaní zaměstnanci odpověděli na kladené otázky záporně a ani o poslání firmy si nedokázali utvořit jasnou představu. Při bližším dotazování zda byli někdy seznamováni s cíly podniku a zda se o tyto cíle osobně zajímali odpovídali opět záporně. Ve firmě tedy neexistuje systém, nebo dokument, který by informoval zaměstnance o cílech a posláních firmy. Zaměstnanci tak nemají, mimo vrcholového managementu společnosti, žádnou představu o cílech a hodnotách, kterých hodlá společnost, samozřejmě i s pomocí zaměstnanců, dosáhnout.

Považujete úspěchy firmy za své úspěchy? Zamýšlíte ve firmě pracovat i do budoucna? Máte ve firmě zajištěnou možnost kariérového růstu? Máte o takovýto růst zájem?

V tomto okruhu otázek se již odpovědi jednotlivých respondentů ve větší míře rozcházel. Částečně považují úspěchy firmy za úspěchy vlastní technickohospodářští zaměstnanci, naopak zaměstnanci v dělnických profesích cítí pouze minimální identifikaci s podnikem a jeho úspěchy. Při bližším dotazování vyplynulo, že větší identifikace s úspěchy firmy u technickohospodářských pracovníků je zapříčiněna vyšší osobní odpovědností těchto pracovníků. Se zvyšující se odpovědností docházelo u zaměstnanců k vyššímu uspokojení potřeby seberealizace a tím i k považování firemních úspěchů za úspěchy vlastní.

Na druhou stranu většina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že zamýšlí u podniku pracovat i do budoucna a vyjadřovali uspokojení nad tím, že mají zajímavou práci a pociťovali určitou pracovní jistotu plynoucí z dobře prosperující a stabilní firmy. Stejně tak se všichni zaměstnanci shodli na faktu, že by si přáli osobní kariérový růst a že ve firmě možnost kariérového růstu nevidí. Na dotaz zda znají někoho ze zaměstnanců, který dosáhl osobního kariérového růstu v rámci firmy, odpovídali kladně a doufají i v individuální kariérový růst.

Jste spokojeni s náplní vaší práce? Víte přesně co vaše práce podniku přináší a jaký je její smysl?

Na první z této dvojice otázek odpovídali zaměstnanci velmi individuálně. Jelikož je míra uspokojení se stávající prací odvislá od osobních představ každého z dotazovaných zaměstnanců, nedá se tato otázka blíže zobecnit. Zaměstnanci vyjadřovali vesměs spokojenost a dávali najevo určitou míru smíření s vlastní prací. Někteří však vyjádřili svoji silnou nespokojenost a přiznali, že práci vykonávají pouze z důvodu nedostatečného pracovního uplatnění v regionu.

Na druhou z dvojice otázek zaměstnanci opět nedokázali jednoduše odpovědět. Vyjadřovali určitou osobní představu o

účelnosti jejich práce, avšak tato představa se často omezila pouze na jednoduchý popis vykonávané práce a bylo poznat, že vědomí o smyslu a hodnotě jejich práce pro podnik vesměs nemají. Vyšší míru uvědomění si hodnoty vlastní práce opět prokázali technickohospodářští zaměstnanci, kteří pociťují vyšší míru nenahraditelnosti jejich práce.

Hodnoty

Které hodnoty ve Vašem životě preferujete? Domníváte se, že těchto hodnot můžete v podniku dosáhnout?

*výkonové – úspěch, konkurence, výkonnost
existenční – trpělivost, jistota, pohodlí
sociální – dobré mezilidské vztahy, obětavost,
tolerance*

Jedinou otázkou v individuálním rozhovoru, která nabízela škálu možných odpovědí, byl dotaz na individuální preferované hodnoty. Vzhledem k formulaci otázky a škále nabízených odpovědí jsem si předem utvořil jistou představu, jak by mohli dotazovaní odpovídat. Na rozdíl od mých představ, odpovídali zaměstnanci velmi rozdílně a mé představy, že výkonové hodnoty budou preferovat mladší respondenti a respondenti z okruhu technickohospodářských pracovníků, se nepotvrdily. Hodnoty sdílené zaměstnanci jsou tedy silně individuální záležitosti. V souvislosti s tímto zjištěním se jeví být velmi účelné zkoumání hodnotových a psychických představ a předpokladů již při výběru a získávání pracovníků. Tento výběr by měl být uskutečňován s ohledem

na požadavky, které na pracovníka klade konkrétní pracovní místo.

Na druhou z dvojice otázek odpovídali kladně zaměstnanci, kteří preferovali hodnoty existenční. Ostatní zaměstnanci si podle preferencí myslí, že sociálních ani výkonových hodnot ve firmě dosáhnout nelze. Překážkou naplnění sociálních hodnot se ukázaly být neuspokojivé osobní a společenské vztahy v některých střediscích podniku. Překážkou naplnění hodnot výkonových pak absence možnosti kariérového růstu a především jednostranná práce zaměřená na plnění zadaných úkolů, která nepodporuje kreativní a inovátorské přístupy.

Když vykonáte nějakou práci, víte kým bude hodnocena? Myslíte si, že je Vaše práce, vzhledem ke své náplni, dostatečně ohodnocena? Myslíte si, že jste hodnoceni objektivně, necítíte se být diskriminováni?

Tato trojice otázek vyvolala u dotazovaných nejvíce emocí a rozporuplných reakcí. Jak se ukázalo, nejsilnějším motivačním faktorem v podniku je finanční hodnocení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci vyjádřili touhu být lépe finančně ohodnoceni. Dále se všichni shodují, že osobou hodnotící jejich vlastní práci je nejbližší nadřízený. Vzhledem k jasnému a srozumitelnému hodnocení pracovníků na základě zadaných a vykonaných úkolů se většina zaměstnanců necítí být diskriminována.

Rozporuplné reakce však u některých zaměstnanců vyvolalo přidělování pružného finančního ohodnocení v podobě prémiové složky mzdy. V zásadě se však zaměstnanci shodli na faktu, že pokud vykonávají zadané úkoly bez větších problémů a nemají více omluvených pracovních absencí, je jim prémiová složka mzdy přidělována automaticky. Na otázku, zda považují toto hodnocení za správné, odpověděli

všichni dotazovaní kladně. Zároveň však vyjádřili ochotu riskovat nižší, ale především vyšší finanční ohodnocení v závislosti na vykonané práci. Zaměstnanci tak vyjádřili touhu více pracovat a riskovat tak i případné snížení mzdy, pokud jim bude dána možnost vydělat více peněz v závislosti na vykonané práci, tedy v podobě prémiové složky mzdy.

Další rozporuplné reakce vyvolala u zaměstnanců výzva k zamyšlení, zda je jejich finanční ohodnocení pravidelně navyšováno. Všichni zaměstnanci se shodují na tom, že jejich finanční ohodnocení by mělo adekvátně narůstat s počtem let strávených ve firmě. Někteří z dotazovaných zdůraznili, že takto rostoucí finanční ohodnocení, by pro ně bylo výrazným motivačním faktorem a motivovalo by je k lepším pracovním výkonům a vyšší spokojenosti s vykonávanou prací.

V této trojici otázek mě zaujala odpověď dvou dotazovaných na druhou otázku. Tito zaměstnanci přiznali, že jejich ohodnocení je vzhledem k náplni jejich práce adekvátní! Zdůraznili však, že náplň jejich práce je nedostatečná a oni se v práci často nudí. Vyjádřili ochotu přijmout další pracovní úkony, samozřejmě za předpokladu adekvátního navýšení mzdy.

Jste hrdý na zaměstnání v tomto podniku?

Nad touto otázkou se většina dotazovaných pozastavila a posléze odpověděla opět kladným způsobem. Zaměstnanci jsou si dobře vědomi silného zázemí mezinárodní společnosti. Společnost se dobře prezentuje navenek, má výraznou image, podnikovou architekturu a vybavení. V očích veřejnosti je vnímána jako silná mezinárodní společnost s dlouhou historií a kvalitním sortimentem. Zaměstnanci tak právem získávají pocit hrdosti a uspokojivého zázemí v silné mezinárodní firmě. Vzhledem k váhání jednotlivých dotazovaných nad touto otázkou, se dají vytušit jisté vnitřní problémy firemní

kultury, které však nejsou pro vnějšího pozorovatele rozeznatelné.

Atmosféra

Je snahou firmy přijímat nové, moderní věci a postupy, nebo se orientuje na postupy tradiční a ověřené? Kterým hodnotám je na Vašem pracovišti kladen větší důraz? (výkon / lidské vztahy)

Většina dotazovaných se shoduje, že přijímání nových věcí, postupů a opatření vedoucích ke snížení nákladů, zvýšení kvality a zjednodušení technologického procesu výroby jsou ve firmě poměrně častým jevem. Jedná se však pouze o malé zásahy a vylepšení pracovních postupů, které zásadním způsobem neovlivňují chod firmy a neohrožují tak její stabilitu. Zároveň však dotazovaní zaměstnanci přiznávají určitou neochotu tyto změny přijímat. Iniciátory změn v podniku nejsou většinou samotní zaměstnanci či jejich nadřízení, ale zaměstnanci zaměstnaní speciálně k tomuto účelu. Řadoví zaměstnanci si tak neuvědomují účelnost dosahování těchto inovací a pokud jim tyto inovace nejsou vysvětleny, nepovažují je za důležité. Důležitou roli zde tedy sehrává detailní informovanost zaměstnanců o potřebě změny a jejím účelu.

Na druhou otázku byly všechny odpovědi zcela jednoznačné a všichni dotazovaní se shodují na prosazování výkonových hodnot na všech pracovištích.

Jedná Vás nejbližší nadřízený z pozice síly, nebo uplatňuje lidský přístup?

Snází se vedoucí zaměstnanci ovlivňovat atmosféru na pracovišti? Kdo řeší ve firmě spory a je toto řešení optimální?

Ve firmě je evidentní snaha o lidský přístup ze strany vedoucích pracovníků. Vedoucí zaměstnanci se snaží příznivě ovlivňovat atmosféru na pracovišti a dosahovat tak hladkého fungování pracovního procesu. Dotazovaní se jednoznačně neshodli, jaký přístup by měl jejich přímý nadřízený zastávat. Upozorňují na fakt, že pokud vedoucí pracovník zastává pouze lidský přístup, vznikají na pracovišti problémy častěji. Důvodem je nedodržování nejrůznějších pravidel ze strany neukázněných zaměstnanců.

Problémy tak nastávají ve chvíli, kdy se objeví určitý výrobní problém či osobní konflikty na pracovišti. Vedoucí zaměstnanci by v těchto situacích měli jednat uváženě, asertivně, jako vyjednavací. Na straně druhé by měli umět vystupovat i z pozice síly - autority. Dotazovaní se shodují, že ne vždy se toto vedoucím pracovníkům daří a na pracovišti tak vznikají zbytečné problémy, které musejí řešit vyšší úrovně managementu.

Řešení sporů ve firmě je otázkou vedoucích pracovníků. Pokud se spory, či problémy nepodaří vyřešit, řeší je vedoucí provozu, popřípadě jednatelka, a to ve většině případů za přítomnosti právního zástupce společnosti. K řešení sporů vrcholovým managementem by však nemělo docházet z důvodu jeho přetěžování. Liniový vedoucí zaměstnanci by měli být důkladně školeni, měli by umět jednat s lidmi, vést lidi, řešit spory, přijímat nejrůznější opatření a dohlížet nad jejím plněním. Atmosféra v podniku je tedy nejvíce ovlivňována liniovými vedoucími pracovníky. Tito vedoucí zaměstnanci by měli být schopni přátelskou atmosféru vytvářet a udržovat ji.

Jsou v podniku tolerovány různé žerty, neformální oslavy, historky?

Z odpovědí dotazovaných plyne, že tolerance těchto způsobů chování je značně odvislá od osobnosti vedoucího pracovníka v jehož útvaru k těmto způsobům chování dochází. Někteří vedoucí zaměstnanci si v takovýchto projevech chování libují, pro jiné jsou naopak nepřijatelné. Lze říci, že atmosféra jednotlivých útvarů podniku je značně odvislá od osobnosti vedoucího pracovníka. V podniku se tak vytvářejí určité subkultury, které jsou charakteristické určitým způsobem chování, právě v závislosti na jednotlivých vedoucích pracovnících. Formování těchto subkultur je logické v návaznosti na rozčlenění organizační jednotky na jednotlivá střediska. Typy takto vytvořených subkultur v podniku jsou ortogonálního typu. Členové tohoto typu subkultury přijímají základní hodnoty a postoje dominantní kultury a navíc ještě vyznávají některé odlišné hodnoty, které se postupem času stávají pro danou subkulturu typickými.

V čem spatřujete nejzávažnější nedostatky firemní kultury firmy Koller?

Názory jednotlivých dotazovaných zaměstnanců na nejzávažnější nedostatky firemní kultury se opět diametrálně lišily. Tyto odlišnosti jsou dány především zastoupením dotazovaných zaměstnanců z různých útvarů společnosti, dále jejich individuálními pohledy, rozdíly v uvažování a rozdílnými preferovanými hodnotami. Samotní zaměstnanci také často nemají jasnou představu o problémech firemní kultury, neumějí je definovat a odhalit a často se o ně ani nezajímají. Na základě jednolitých odpovědí jsem získal určitou představu o nejzávažnějších problémech. Na tyto problémy jsem se snažil názírat z mnoha pohledů. Dále jsem se snažil o jejich přesnou definici, utvořenou na základě představ, které jsem si utvořil v průběhu studia jednotlivých metod výzkumu. Jednotlivé hlavní problémové oblasti firemní kultury, jakož i návrhy a opatření jsou podrobně rozebrány v následujících kapitolách.

Pozorování

Metoda zúčastněného pozorování byla při analýze firemní kultury pouze metodou doplňkovou a jejím smyslem nebylo přinášet a interpretovat závěry a doporučení. Hlavním smyslem, který metoda přinesla, bylo podrobné seznámení se s vnitropodnikovou atmosférou a podnikovým děním. Na základě těchto poznatků jsem mohl lépe formulovat, ovlivnit a vést individuální hloubkové rozhovory.

Analýza dokumentů

Na základě analýzy dokumentů jsem měl možnost vytvořit si prvotní představu o síle firemní kultury. Obsahem těchto dokumentů je úprava jednotlivých práv a povinností zaměstnanců, jakož i podniku jako obchodní společnosti. Dále je to popis vnitřního uspořádání firmy, rozdělení působnosti, pravomocí a povinností jednotlivých orgánů společnosti, stejně tak i řídicích pracovníků. Pracovní řád dále detailně upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců a společnosti a rozvádí jednotlivé problematické oblasti. Při studiu těchto materiálů jsem nabyl dojmu, že veškeré oblasti týkající se výše zmíněných problémů jsou velmi přesně a detailně upraveny a nedávají tak možnost tvorby konfliktů, nejasností a různých druhů výkladu těchto norem.

Firemní kultura společnosti se tak opírá o pevné základy a vnitropodnikové dokumenty jí výrazně posilují. Tyto základy tak dávají možnost dále cíleně formovat firemní kulturu bez zbytečných nejasností a konfliktů.

Analýzou dokumentů byla zjištěna jejich určitá neaktuálnost, avšak vzhledem ke kvalitě zpracování a detailnosti těchto dokumentů, lze konstatovat, že by v zásadě nemělo docházet k jejich různé interpretaci. Problém spíše spatřuji ve faktu, že společnost nemá vytvořen žádný jmenovitý seznam těchto dokumentů. Velkou výhodou spatřuji zejména v existenci podpisového řádu. Tento dokument upravuje odpovědnost určitých zaměstnanců, respektive jejich pravomoci a povinnosti, spolu s podpisovým právem a vzorem jejich podpisů, při realizaci závazného oběhu dokladů. Jedná se o zaměstnance a vedoucí zaměstnance na různých stupních řízení obchodní společnosti.

Další otázkou, která v této souvislosti vyvstává, je zda jsou všichni zaměstnanci s těmito dokumenty dobře seznámeni nebo zda mají alespoň možnost do těchto dokumentů kdykoli nahlédnout. Odpovědi na tyto otázky

budou předmětem zkoumání během individuálních rozhovorů se zaměstnanci.

5.2 Popis firemní kultury firmy Koller

Na základě provedených výzkumů firemní kultury firmy Koller jsem se pokusil o její popis a stanovení hlavních problémových oblastí. Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že má společnost silnou podnikovou kulturu ve skutečnosti tomu tak není. Na druhou stranu musím podotknout, že se jedná o velmi dobře prosperující firmu, s dlouholetou tradicí a stabilním postavením na trhu.

Ačkoli je firemní kultura v podniku velmi dobře zakotvena ve vnitropodnikových dokumentech a má tak vytvořeny všechny předpoklady pro zdárný rozvoj, v praxi tomu tak bohužel není. Vzpomeneme-li charakteristiky silné podnikové kultury dle časopisu Psychologie dnes uvedené v kapitole 2.9, zjistíme, že firemní kultura firmy Koller nesplňuje takřka žádnou z těchto charakteristik.

Ve firmě Koller je aplikována obranná kultura společně s určitými znaky kultury zaměřené na role a kultury zaměřené na výsledky. Obranná kultura spočívá ve vyznávání hodnot jako jsou jistota a stabilita a ačkoli jsou ve firmě Koller přijímány určité inovace a nové postupy, nejsou tyto pro fungování podniku stěžejní. Práce je v podniku vykonávána podle detailně vypracovaných a osvědčených plánů a postupů. Klade se důraz na organizaci činností a důkladnou kontrolu kvality. Na základě těchto vyjmenovaných znaků firemní kultury, můžeme kulturu přirovnat také ke kultuře jízdy na jistotu – kultuře analytický projekt. Mezi znaky kultury zaměřené na role patří především respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Firemní kultura podniku dále nepřeje improvizaci a

pružnosti. Společným znakem s kulturou zaměřenou na výsledky je ocenění zvládnutí pracovních úkolů.

Nejzávažnější nedostatky firemní kultury

- V podniku chybí vysoká informovanost pracovníků a dobrá komunikace mezi pracovníky a managementem.
- Nejistota je chápána jako ohrožení, nikoli jako výzva. Z toho se odvíjí i typ přítomné firemní kultury.
- Mezi základní stimuly patří pouze nepřilíš pružné finanční ohodnocení a zaměstnancům chybí výraznější možnost seberealizace. Systém hodnocení je v určitých fázích nepřehledný.
- Chybí identifikace zaměstnanců s podnikem, zejména pak výrobních dělníků.
- Chybí možnost neformálního setkávání – společné akce, tradice, rituály.
- Management firmy si neuvědomuje význam a účelnost formování zdravé a silné firemní kultury.

5.3 Ověření hypotéz

Při přípravě výzkumu byly stanoveny čtyři pracovní hypotézy, které je možné nyní, na základě provedeného výzkumu a nabytých informací, potvrdit nebo vyvrátit.

Hypotéza č. 1:

Ve firmě Koller je dle typologie aplikována obranná kultura.

Výzkum prokázal, že ačkoli jsou ve firmě Koller přijímány určité inovace a nové postupy, nejsou tyto pro fungování podniku stěžejní. Podnik tedy vyznává hodnoty jistoty a stability a jen nerad přijímá zásadní výrobní či technologické změny. Práce je v podniku vykonávána podle detailně vypracovaných plánů, klade se důraz na organizaci činností a důkladnou kontrolu kvality. Z uvedených výrobních charakteristik vyplývá, že **hypotézu č. 1 je možné plně potvrdit!**

Hypotéza č. 2:

Společnost Koller má silnou firemní kulturu, která je jasně a srozumitelně vymezena a zaměstnanci jsou s touto kulturou účelně seznamováni.

V kapitole 5.2 jsem se na základě provedených výzkumů zabýval popisem podnikové kultury. Jako základní poznatek jsem uvedl, že ačkoli je firemní kultura v podniku velmi dobře zakotvena ve vnitropodnikových dokumentech a může se zdát na první pohled silnou, při bližším zkoumání zjistíme, že tomu tak není. Zkoumaná firemní kultura totiž zcela nespĺňuje požadavky, které silnou firemní kulturu vymezují. Na základě těchto poznatků **je možné hypotézu č. 2 vyvrátit!**

Hypotéza č. 3:

Svémi jasně definovanými řády a pravidly nedává společnost Koller prostor pro tvorbu subkultur.

I přes existenci přesně definovaných řádů a jasných pravidel se ve firmě Koller utvářejí určité druhy subkultur.

Tyto subkultury, které jsou charakteristické určitým způsobem chování, se vytvářejí na základě rozčlenění organizační jednotky na jednotlivá střediska a v souvislosti s rozdílnými způsoby chování a řízení uvnitř těchto středisek. Typy takto vytvořených subkultur ve firmě Koller jsou ortogonálního typu. Na základě uvedených poznatků **je možné hypotézu č. 3 vyvrátit!**

Hypotéza č. 4:

Management firmy si dostatečně neuvědomuje význam firemní kultury a nesnaží se ji záměrně a účelně ovlivňovat.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena, jelikož fakt, že si management firmy dostatečně neuvědomuje význam firemní kultury a nesnaží se ji ani účelnými kroky ovlivňovat a utvářet, byl zařazen mezi nejzávažnější nedostatky řízení firmy, související s tématem kultury firmy Koller.

5.4 Návrhy opatření

Na základě provedených výzkumů jsem dospěl k definování nejzávažnějších nedostatků firemní kultury. V této kapitole se pokusím nastínit možné návrhy opatření, jak tyto nedostatky odstranit.

Pro posílení firemní kultury ve společnosti Koller není, podle mého názoru, zapotřebí přijímat velkých a složitých opatření. Zásadní důvod vidím především v silných stránkách firmy, kterými bezesporu jsou:

- Jedná se o velmi dobře prosperující společnost, s dlouhou historií a silným postavením na trhu.

- Firemní kultura společnosti se opírá o pevné základy, tvořené vnitropodnikovými dokumenty, což je zásluha kvalitního vedení společnosti a především právního oddělení.
- Společnost má velmi kvalitní vrcholový management a vedení společnosti zabezpečující bezproblémové fungování firmy, především finanční a obchodní úsek a personální oddělení.
- Jedná se o ekonomicky stabilní společnost s velkými možnostmi investování.
- Společnost má silné jméno a značku opírající se o velmi kvalitní výrobky a
- nejmodernější užívané technologie.

Mezi konkrétní návrhy opatření vedoucí k posílení firemní kultury bych na základě provedeného výzkumu zařadil následující:

- Prvotním krokem by mělo být uvědomění si významu firemní kultury managementem společnosti a přijetí snahy o její účelné ovlivnění a posílení jako jednoho z budoucích cílů společnosti. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců, například formou různých školení a kurzů, v oblasti vedení a řízení lidí, především pak liniových vedoucích zaměstnanců, považuji za základní stupeň snahy o posílení firemní kultury a komunikace ve firmě.
- Přijetí určitých vnitropodnikových společenských akcí, tradicí a rituálů, by dle mého názoru výrazně napomohlo k podpoření identifikace zaměstnanců s firmou. Jako velmi dobrý způsob zvýšení identifikace, ale také zvýšení motivace a v neposlední řadě kvalifikace, považuji zařazení

jistého druhu incetivního (pobídkového) cestovního ruchu, jako způsobu péče o zaměstnance. Zaměstnanec bude motivován bezplatnou možností získání určitého druhu zájezdu, v rámci kterého se zúčastní i jistých školení a předváděcích akcí. Takovýto způsob není příliš nákladný, zvyšuje motivaci a kvalifikaci všech zaměstnanců a napomáhá prohloubení identifikace zaměstnanců s firmou.

- Jako další krok vedoucí k odstranění nízké informovanosti pracovníků, považuji vydávání určitých vnitropodnikových hlášení, kde by byla shrnuta činnost firmy, vyzdviženy výkony jednotlivých středisek či jednotlivých zaměstnanců. Dále by tímto způsobem mohli být zaměstnanci seznámeni s cíly společnosti a představami práce do budoucna.
- V neposlední řadě bych navrhoval provést jisté úpravy v systému hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci se sami kladně vyjádřili k možnosti získání vyššího, ale samozřejmě i nižšího platového ohodnocení, přijetím pružnějšího způsobu odměňování. Fixní složka mezd zaměstnanců by mohla být snížena a doplněna o vyšší složku prémiovou, přidělovanou na základě dosažených pracovních výkonů a bezproblémového výkonu přidělené práce. Tento systém odměňování samozřejmě předpokládá průhledný a přesný způsob hodnocení a možnosti kontroly za strany zaměstnanců. Návrhy na způsoby zpracování tohoto systému bych nechal na uvážení liniových vedoucích zaměstnanců, kteří jsou nejvíce

seznámení s problematikou práce a stanou se také nositeli hodnocení zaměstnanců.

- Jako poslední návrh opatření plynoucí z provedeného výzkumu, by se měl podnik snažit o alespoň částečné zpracování určitého systému kariérového růstu zaměstnanců. Zajištěním takového růstu bude docházet k menší fluktuaci zaměstnanců a vyššímu uspokojení potřeb seberealizace některých zaměstnanců. Následná delegace pravomocí, by mohla přinést úlevu z již tak vysokého pracovního zatížení vedoucích pracovníků.

6. Závěr

Téma „Firemní kultura a její význam pro řízení podniku“ jsem si pro svou práci vybral především ze dvou důvodů. Téma je dle mého názoru zajímavé. Dále na základě mých pracovních zkušeností ze společnosti Koller, jsem pocíťoval určité nedostatky a chyby v konkrétní firemní kultuře.

Velká část mé práce je věnována vysvětlení teorie firemní kultury, jejích jednotlivých aspektů, možností jejího využití a především zdůraznění její důležitosti pro společnost. Vedle vlastností, prvků a principů firemní kultury jsem se snažil shrnout a popsat i jednotlivé její typy z pohledu různých autorů. Dále jsem se věnoval popisu faktorů ovlivňujících firemní kulturu a definici typů a způsobu tvorby subkultur. Zvláštní pozornost jsem potom zaměřil na analýzu potřeby změny a řízení těchto změn.

V praktické části jsem se věnoval výzkumu konkrétní firemní kultury společnosti Rudolf Koller spol. s r. o. V souvislosti se stanovenými cíly jsem definoval čtyři pracovní hypotézy, které jsem se na základě provedeného výzkumu snažil potvrdit, či vyvrátit. Pro svůj výzkum jsem použil kvalitativní metody výzkumu, konkrétně individuální hloubkový rozhovor, pozorování a studium podnikových pramenů. Stěžejní metodou výzkumu se pro mě stala, vzhledem k nemožnosti použít kvantitativních metod, metoda individuálního rozhovoru. Na základě poznatků získaných z rozhovorů se zaměstnanci z různých oddělení společnosti, jsem získal konkrétní představu o stavu firemní kultury. S přihlédnutím k těmto poznatkům jsem vyhodnotil pracovní hypotézy a definoval nejzávažnější nedostatky firemní kultury. Dvě hypotézy byly vyvráceny a dvě potvrzeny.

V závěru mé práce jsem se pokusil o nastínění návrhů a opatření vedoucích k nápravě závažných nedostatků a zlepšení úrovně firemní kultury. Zvláštní pozornost jsem potom v práci věnoval zdůraznění faktu, že se silnou firemní kulturou může společnost dosáhnout určité konkurenční výhody.

Věřím, že má práce poslouží vedení společnosti jako přehledné zmapování určitých oblastí firemní kultury a pomůže k utvoření přehledu o stávající firemní kultuře. Může se tak stát námětem pro snahy o posílení firemní kultury a přijetí případných opatření, vedoucích k nápravě problémových oblastí.

7. Anotace

„Corporate culture and its role in the firm management“ is the title of my work, in which I tried to summarize how this demonstration of behaviour, deals, values and traditions shared by a company employees are influencing her prosperity and productivity. Futhermore I tried to point out, how it is contributing to the satisfaction, stability and identification of the employees with a company and how it is making their loyalty to a company deeper. The focus is put on the fact, that healthy Corporate culture becomes a competitive advantage in the long term.

8. Literatura

Bibliografie:

- 1) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-85943-57-3.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001.
126 s. ISBN 80-72610-53-8.
- 3) DONELLY, J., H.a kol.. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
821 s. ISBN 80-71694-22-3.
- 4) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004.
174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 5) MALÝ, M., DĚDINA, J.. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996.
170 s. ISBN 80-71870-64-1.
- 6) NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996.
143 s. ISBN 80-71692-60-3.
- 7) NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993.
97 s. ISBN 80-70791-59-4.
- 8) OTT, J. STEVEN,. *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press, 1989.
231 s. ISBN 02-56063-19-2.
- 9) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993.
144 s. ISBN 80-7169-018-X.

10) PICHANIČ, M.. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: VŠE, 2002.

176 s. ISBN 80-7179-886-X.

11) SCHEIN E. H.. *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

418 s. ISBN 07-87903-62-0.

12) SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-72610-38-4.

13) ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001.

167 s. ISBN 80-247-0012-3.

14) TRUNEČEK, J. a kol.: *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997.

228 s. ISBN 80-7079-201-9.

15) VEBER, J.. *Management – Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

700 s. ISBN 80-72610-29-5.

Noviny a časopisy:

16) HUČÍN, J.. Znáte osobnost svojí firmy?. *Psychologie dnes*, 2004, roč. 10, č. 4, s. 11-12.

ISSN: 1212-9607

Podnikové prameny:

17) *Pracovní řád*. Jindřichův Hradec: Rudolf Koller spol. s r. o., 2001. 13 s.

18) *Organizační řád*. Jindřichův Hradec: Rudolf Koller spol. s r. o., 2001. 15 s.

9. Přílohy

Seznam Příloh:

Příloha 1 – Pracovní řád, Rudolf Koller spol. s r. o.

Příloha 2 – Organizační řád, Rudolf Koller spol. s r. o.

Příloha 1 – Pracovní řád, Rudolf Koller spol. s r. o.

Pracovní řád

Jako statutární zástupce, jednatelka obchodní společnosti **Rudolf Koller spol. s r.o., se sídlem Kateřinská 24, Praha 2 PSČ 120 00 , IČO 00570036, zapsaná u MěS v Praze oddíl C, vložka 484**

vydávám

v souladu s ustanovením § 82 zákoníku práce tento pracovní řád.

A) VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ

1) Oblast platnosti

Tento pracovní řád platí od: 1.1. 2001

- prostorově: pro všechna pracoviště patřící obchodní firmě Rudolf Koller s.r.o.
- personálně: pro všechny zaměstnance zaměstnávané firmou Rudolf Koller s.r.o.

2) Oznámení pracovního řádu

Zaměstnavatel se zavazuje, že pracovní řád bude neustále uložen na přístupném a všem zaměstnancům známém místě tak, aby si jej každý zaměstnanec mohl kdykoli přečíst. (u mistra střediska, asistentky jednatelky a vedoucího výroby). Svým podpisem pracovní smlouvy zaměstnanec stvrzuje, že byl před tímto aktem s pracovním řádem seznámen. Změny a dodatky pracovního řádu se vyhotovují ve formě dodatku k pracovnímu řádu, se kterým je zaměstnavatel prostřednictvím vedoucích zaměstnanců povinen nejpozději k datu účinnosti všechny své zaměstnance seznámit.

3) Základní povinnosti všech zaměstnanců firmy

Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat pracovní řád, organizační řád a ostatní organizační pracovní normy, jakož i právní předpisy vztahující se k vykonávané práci, zejména Zákoník práce a předpisy s ním související.

B) ZÁSADY PRACOVNÍHO POMĚRU

4) Vznik pracovního poměru:

Pracovní poměr začíná sjednaným dnem nástupu do práce, pokud nebylo výslovně dohodnuto jinak a zakládá se zejména

pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva se uzavírá v písemné formě nejpozději v den nástupu do práce. Za zaměstnavatele jsou oprávněni pracovní smlouvu uzavřít pouze statutární zástupce společnosti, tj. v současné podobě organizačního uspořádání jednatelka.

Před uzavřením pracovní smlouvy předkládá zaměstnanec na osobní oddělení doklad o dosaženém vzdělání, osobní dotazník, zápočtový list, potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, v případě potřeby výpis z rejstříku trestu.

Neučiní-li tak v tomto termínu, je povinen uvedené doklady předložit do 8 dnů od vzniku pracovního poměru. Při nejasnostech je zaměstnanec povinen prokázat nepochybným způsobem ukončení předchozího pracovního poměru, případně prokázat, že platnost rozvázání pracovního poměru je předmětem soudního řízení. Povinnost předložit výše uvedené doklady může zaměstnance zbavit pouze statutární zástupce společnosti. Oboustranným podpisem pracovní smlouvy získá zaměstnanec potvrzení o schopnosti vykonávat uvedenou funkci za podmínek zde uvedených, a předložil-li svůj platný ŘP skupiny B i případnou možnost řídit služební motorové vozidlo.

Změnu pracovní smlouvy lze provést pouze dohodou účastníků a v případech uvedených § 37 Zákoníku práce. Změna musí být provedena písemně.

S vedoucími zaměstnanci ve funkcích se zakládá pracovní poměr jmenováním.

Nově nastupující zaměstnanci se dostaví v den, který je sjednán jako den nástupu, na osobní oddělení, nebo k mistrovi střediska, kde bude seznámen s:

- organizačním řádem a jeho organizačním zařazením
- pracovním řádem
- ostatními interními směrnici nutnými pro výkon jeho funkce

Zaměstnance uvádí na pracoviště jeho nejbližší přímý nadřízený, který je povinen ho v úvodní instruktaži seznámit:

- s pracovištěm a organizací práce, vnitropodnikovými předpisy vztahujícími se k jeho práci, s jeho povinnostmi na pracovišti a náplní práce nebo funkce
- s nejbližšími spolupracovníky
- s pokyny o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a během pracovních cest a zároveň s protipožárními opatřeními, jež musí zaměstnanec při výkonu své funkce dodržovat
- se sociálním vybavením pracoviště.

5) Ukončení pracovního poměru

Pro ukončení pracovního poměru platí pravidla stanovená zákonem nebo pracovní smlouvou. V tomto pracovním řádu jsou pouze konkretizovány případy, za kterých může být

zrušení pracovní poměr s okamžitou platností. Zpravidla se za závažné důvody pro takovou výpověď, po zvážení zákonných ustanovení, považuje především:

- neomluvená absence v práci, která se opakuje nebo souvisle trvá déle jak 5 dnů
- proti zaměstnancům namířené násilí, pomluvy nebo urážky
- narušování klidu při práci
- opilost nebo opakované užívání alkoholu nebo omamných prostředků
- odcizení cizího majetku
- trvalé, soustavné odpírání práce
- falšování diplomů a dokladů, především neoprávněné vykazování pracovní doby, navádění k takovému jednání nebo tolerování takového jednání
- nedodržování loajality k firmě (zejména předávání interních informací z firmy cizím subjektům a jednání, která škodí zájmům zaměstnavatele)

Návrh na rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžité zrušení pracovního poměru, případně zrušení pracovního poměru ve zkušební době, podává zaměstnanec písemně do kanceláře asistentky jednatelky obchodní společnosti s tím, že předem s ním seznámí svého bezprostředně nadřízeného vedoucího (mistra), který mu tento návrh potvrdí. Osobní asistentka potvrdí na stejnopis zaměstnavateli návrhu datum přijetí. Návrh předá jednatelce společnosti.

Při ukončení pracovního poměru je povinen:

a) zaměstnanec:

- odevzdat příslušnému nadřízenému pracovní pomůcky, nástroje, ochranné pracovní prostředky a jiné pomocné předměty, které byly zaměstnanci svěřeny zaměstnavatelem k výkonu práce
- v případě vzniklé škody nahradit zaměstnavateli způsobenou újmu, pokud se s ním písemně nedohodne na jiné lhůtě úhrady
- vedoucí zaměstnanec je povinen v rozsahu a způsobem stanoveným v interní organizační směrnici vypracovat protokol o předání funkce, ve kterém uvede stav rozpracovaných úkolů; tento protokol předat nejbližšímu nadřízenému a svému nástupci ve funkci (pokud je již přítomen)

Při skončení pracovního poměru je zaměstnanec pověřený personální agendou povinen vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání, a pokud o to zaměstnanec požádá, i pracovní posudek. Pracovní posudek vypracuje přímý nadřízený zaměstnanec a za zaměstnavatele jej podepíše jednatelka.

C ZMĚNA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

6) Hlášení změny

Zaměstnanec je povinen hlásit nejpozději do 5 dnů všechny změny osobních údajů, jež jsou významné pro jeho pracovní zařazení, a to příslušnému zaměstnanci pověřeného personální agendou.

Jedná se především o změny:

- příjmení,
- trvalém nebo přechodném bydlišti
- rodinném stavu (datum sňatku, rozvodu, ovdovění)
- rodinných příslušnících (datum narození, jméno a příjmení manžela/ky, druha/žky, dětí, ostatních vyživovaných osob, případně jejich invalidita)
- počtu vyživovaných osob
- změna zdravotní pojišťovny
- nároku na slevu daně
- družích a výši důchodu
- složení zkoušek (odborné atestace, absolvování rekvalifikačních kurzů aj.)
- změna instituce či konta pro poukazování příjmu
- změna v pravidelných srážkách z mezd
- povolání k vojenské nebo náhradní službě
- získání, rozšíření, či ztráta řidičského oprávnění

Následky vyplývající z prokazatelného zanedbání včasného oznámení změn nese zaměstnanec.

Pokud není řádně oznámena změna adresy, potom sdělení firmy zasláná na posledně udanou adresu se považují za uskutečněná i v případě, kdy se zásilka vrátí jako nedoručitelná.

Údaje o zaměstnanci se používají pouze pro pracovní účely a považují se za důvěrné.

D) PRACOVNÍ DOBA A ODMĚNA ZA PRÁCI

7) Pracovní doba

Pracovní doba je stanovena v souladu se zákoníkem práce, případně dalšími zákonnými ustanoveními. Každý pracovník je povinen dodržovat pro něj stanovenou pracovní dobu.

Evidence

Evidence o odpracovaném čase se vykazuje na časové kartě – pokud je v organizačním řádu pro danou funkci vyžadována.

Za správnost vykázaných údajů ručí zaměstnanec. Pravdivost schvaluje nejbližší přímý nadřízený.

V případě, kdy není časová karta vyžadována, dává nejbližší přímý nadřízený statutárnímu zástupci společnosti informace, které by mohly určitým způsobem ovlivnit stanovení výše výplaty za měsíc.

Statutární zástupce svým podpisem stvrzuje výši výplat u jednotlivých zaměstnanců.

Vyúčtování

Pro vyúčtování odměny za vykonanou práci zaměstnanec se berou za základ údaje uvedené v časové kartě – je-li dle organizačního řádu vyžadována. V ostatních případech se při vyúčtování odměny za práci bere za základ způsob odměňování uvedený v aktuálním platovém výměru, který tvoří přílohu pracovní smlouvy.

Osvobození od práce

O uvolnění z práce je zaměstnanec povinen požádat písemnou formou svého nadřízeného vždy předem, není-li stanoveno jinak. Písemná forma je výslovně stanovena u žádanky o dovolenou a o neplacené volno. Zde se uvádí den nástupu a ukončení dovolené či neplaceného volna, což potvrzuje svým podpisem nadřízený zaměstnanec. Žádost bude bez prodlení posouzena s ohledem na osobní zájmy zaměstnance a na zájmy zaměstnavatele.

Nepředvídatelná absence

V případě nepředvídatelné absence je zaměstnanec povinen téhož dne do 8 hodin informovat svého nejbližšího nadřízeného o důvodu své nepřítomnosti. Preferována je forma telefonická či faxová. V krajních případech lze zaměstnavatele upozornit písemně. Při tomto způsobu rozhoduje datum poštovního razítka. V případě nedodržení této povinnosti bude zaměstnancova absence na pracovišti považována za neomluvenou se všemi důsledky z této situace vyplývající.

Překážky v práci z důvodu nemoci nebo úrazu

Zaměstnanec je povinen již od prvního dne nepřítomnosti doložit zaměstnavateli potvrzení o pracovní neschopnosti, které vystaví lékař.

Způsob a termín uvědomění zaměstnavatele o pracovní neschopnosti se předpokládá v souladu se zákonnou úpravou. V případě nedodržení písemné formy se jedná o neomluvenou absenci v zaměstnání, která bude řešena s ohledem na závažnost a recidivu způsobem, o kterém rozhodne

v konkrétním případě statutární zástupce společnosti s přímým nadřízeným zaměstnancem.

8) Regulace platby, odměn a mezd

Způsob placení:

Výplatním termínem je 15 kalendářní den v měsíci. Případně-li tento den na sobotu, je výplatním dnem nejbližší předcházející pracovní den, případně-li na neděli nebo svátek mimo dny víkendu, je výplatním dnem nejbližší předcházející pracovní den. Mzda se vyplácí na požádání zaměstnance na účet vedený u peněžního ústavu.

Zjistí-li zaměstnanec, že mu byla vyplacena mzda vyšší nebo nižší nebo provedena jiná neoprávněná platba je povinen na to upozornit mzdovou účtárnu. Zaměstnanec vrátí neprávem vyplacené částky, jen jestliže věděl, nebo musel z okolností předvídat, že jde o částky nesprávně určené nebo omylem vyplacené, a to ve lhůtě tří let od její výplaty.

Zaměstnanec pověřený zpracováním mzdové agendy je povinen zaměstnanci zároveň s výplatou vydat výplatní pásku k provedení kontroly správnosti výpočtů mzdy. Případné reklamace mzdy vyřizuje mzdová účtárna nejpozději do 5ti pracovních dnů od jejich podání.

Nemůže-li se zaměstnanec dostavit k výplatě z vážných důvodů nebo pracuje-li dočasně nebo trvale na vzdáleném pracovišti, zašle mu firma mzdu nejpozději v nejbližší následující pracovní den po dni stanoveném pro její výplatu.

E) VŠEOBECNÁ PRÁVA A POVINNOSTI

9) Povinnost výkonu

Každý zaměstnanec je povinen poskytnout k dispozici svoji pracovní sílu a vykonávat svěřenou práci podle svých nejlepších znalostí a schopností. Výkon jiné výdělečné činnosti se řídí ustanovením § 75 ZP tj. pracovněprávní vztah shodný s předmětem činnosti zaměstnavatele, lze vykonávat pouze z předchozím písemným souhlasem.

10) Právo na informace

Všichni zaměstnanci mají právo – především pak nově nastoupivší zaměstnanci a přeložení zaměstnanci – být informováni svým nejbližším nadřízeným o svých úkolech a zodpovědnostech, formě jejich činnosti, zařazení v pracovním

procesu, jak postupovat v případě úrazu, o bezpečnosti při práci a o opatřeních a zařízeních k odvrácení možných nebezpečí. Zároveň má každý zaměstnanec právo uplatnit jakýkoli podnět či námitku směřující k racionalizaci organizace práce, a to písemnou formou. Tyto podněty podává svému nejbližšímu nadřízenému, který je zpětně povinen informovat zaměstnance o postoji a závěrech z porady vedení k dané problematice. Zaměstnanec má dále nárok na informace rozhodující pro zpětnou kontrolu správnosti výpočtu pohyblivé složky odměny za práci – dle podmínek individuálně stanovených v pracovní smlouvě.

11) Povinnost zachování tajemství a důvěrnosti informací

Každý zaměstnanec je povinen zachovávat hospodářské a služební tajemství, která jsou mu svěřena v souvislosti s jeho prací nebo která se jinak dozví. Dále je povinen zachovávat v tajnosti všechny informace, které jsou předmětem hospodářské a obchodní činnosti firmy, a které se dále týkají obchodních jednání či záměrů, základních ekonomických ukazatelů, množství a technické úrovně zařízení instalovaných u zaměstnavatele aj. O těchto skutečnostech a informacích je zaměstnanec povinen zachovávat mlčenlivost před všemi nepovolanými.

Zaměstnanci nesmějí pořizovat ani vynášet z objektu firmy bez písemného souhlasu přímého vedoucího originály či kopie jakýchkoli písemností, technických podkladů nebo zařízení firmy pro své soukromé nebo cizí účely, ani zneužít těchto zařízení, dokladů a písemností k jakékoli práci pro své i cizí účely.

Osobní příjmy zaměstnanců obchodní společnosti jsou tajemstvím. Nikdo není oprávněn s jinými osobami mluvit o svém výdělku, příp. o výdělku jiného zaměstnance firmy. Tajemstvím jsou dále zejména údaje týkající se obratu a zisku firmy, daňových povinností, nákupních cen, obchodních partnerů a zamýšlených směrů vývoje v budoucnosti.

Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost i o všech interpersonálních záležitostech uvnitř firmy, a to zejména ve vztahu k osobám zaměstnaným či jinak svázaným s firmami se stejným či podobným předmětem činnosti jako zaměstnavatel.

Základní **povinnosti zaměstnanců** jsou stanoveny v § 73 zákoníku práce. Kromě toho je povinností zaměstnance zejména:

- a) dodržovat vnitřní předpis, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ostatní obecně závazné předpisy související s výkonem jeho práce,
- b) pracovat svědomitě a iniciativně, řádně a v rozsahu svých práv a povinností samostatně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, dodržovat zásady spolupráce a dobrého soužití s ostatními zaměstnanci
- c) průběžně prohlubovat svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce a za tím účelem se zúčastnit školení nařízených

- zaměstnavatelem a studia při zaměstnání k prohloubení kvalifikace a podrobovat se předepsanému ověřování způsobilosti k vykonávané práci,
- d) dodržovat a plně využívat pracovní dobu, příchod a odchod a každé vzdání se z pracoviště v průběhu pracovní doby oznámit nadřízenému a vyznačit v evidenci docházky předepsaným způsobem,
 - e) dodržovat předpisy a pokyny týkající se zajištění bezpečnosti provozních budov zaměstnavatele, ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a dbát o jeho nejučelnější využití. Dodržovat zásady účelného a řádného hospodaření s finančními prostředky zaměstnavatele, nejednat v rozporu s jeho oprávněnými zájmy,
 - f) dodržovat zákaz kouření na pracovišti a dále v prostorách běžně přístupných veřejnosti a zákazníkům a v prostorách pro stravování,
 - g) nepoužívat v pracovní době, a to kromě výjimečných případů určených vedoucím, elektrické spotřebiče, jako jsou kávovary, vařiče, ohřívací spirály apod.,
 - h) nepoužívat, bez souhlasu nadřízeného, předměty spotřební elektroniky v pracovní době, jako jsou radiopřijímače, magnetofony apod. Dodržování stanoveného zákazu nepoužívat uvedených spotřebičů kontrolují příslušní vedoucí. V případě povolení, brát ohled na ostatní zaměstnance, prostředí pro výkon práce apod. Porušení tohoto zákazu se považuje za hrubé porušení pracovní kázně
 - i) odkládat své svršky a osobní předměty, které obvykle nosí do práce, do určených prostor, což jsou stoly a skříně. Zaměstnanec je povinen tyto pracovní stoly a skříně zamykat a v případě, že se vzdálí z pracoviště, neponechávat klíče v zámku dveří,
 - j) všichni zaměstnanci – muži i ženy – jsou povinni vykonávat práci v řádném oděvu (ve výrobě pracovní oděv).

Vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele **jsou** kromě toho **povinni zejména**

- a) řídit, kontrolovat a co nejlépe organizovat práci v jim svěřených provozech a odděleních, dodržovat ustanovení pracovněprávních předpisů, pracovního a organizačního řádu, seznamovat zaměstnance se změnami těchto předpisů, zajišťovat zaměstnancům potřebné pomůcky,
- b) dbát o soustavné prohlubování kvalifikace podřízených zaměstnanců
- c) v zájmu zvyšování produktivity práce nejlépe organizovat práci a dbát, aby práce odpovídala hospodářským a technickým možnostem,
- d) zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření zaměstnavatele.

12) Přístup k osobním údajům

Každý zaměstnanec má právo nahlédnout do svých osobních záznamů. Osobní složka musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- zápočtový list
- posudek z předchozího zaměstnání – byl-li vyžadován
- opis osobních údajů z personální evidence v počítači, a to kvůli kontrole aktuálnosti těchto údajů.

Zaměstnanec je oprávněn na požádání obdržet vysvětlení k obsahu své osobní složky.

13) Právo na stížnost

Každý zaměstnanec má právo na stížnost, pokud má pocit, že je poškozován, že se s ním nejedná dle práva nebo jiným způsobem dochází újmy. Stížnost může kdykoli stáhnout zpět. Stížnost může být předána ústní formou nebo písemně, a to nadřízenému zaměstnanci nebo zaměstnanci odpovědnému za vedení personální agendy. O projednání stížnosti musí být zaměstnanec neprodleně informován, a to svým nejbližším nadřízeným. Stížnosti se vyjde vstříc, pokud je uznána za oprávněnou.

Na anonymní stížnost se nebere zřetel.

14) Doručování důležitých písemností

Společnosti lze doručit písemnost buď osobním doručením nadřízenému nebo zaměstnanci pověřenému vedením korespondence, příp. poštou na adresu zaměstnavatele.

F) POŘÁDEK A CHOVÁNÍ

15) Vymezení pracovní doby

Pracovní doba je vedením společnosti stanovena v čase:

6⁰⁰ – 14⁰⁰ vícesměnné provozy (dvousměnné a třisměnné)

7⁰⁰ – 15³⁰ administrativa + jednosměnné provozy

ve státě stanovené pracovní dny.

Pro funkce, kde si to vynutí potřeby zaměstnavatele, bude rozvržení pracovní doby včetně začátku a konce pracovní doby, přestávek v práci, nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny a práce přesčas upraveno vnitropodnikovým předpisem, odpovídajícím zákonným ustanovením.

Zaměstnanec je povinen za týden odpracovat souhrnně 37,5 hod.(6⁰⁰ – 14⁰⁰)

nebo 40 hod. (7⁰⁰ - 15³⁰)

Překážky v práci na straně zaměstnance se posuzují jako výkon práce v rozsahu, ve kterém zasáhly do pracovní doby.

Pokud právní předpis u překážek v práci na straně zaměstnance stanoví přesnou délku doby, po kterou zaměstnanci přísluší pracovní volno, posuzuje se jako výkon práce celá tato doba. Za dobu jednoho dne se přitom považuje doba odpovídající průměrné délce pracovní směny vyplývající ze stanovené, případně z kratší týdenní pracovní doby příslušného zaměstnance.

Dovolená zaměstnance

Práva a povinnosti zaměstnanců v oblasti dovolené na zotavenou se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce, nařízením vlády k zákoníku práce a vnitřním předpisem.

Vždy před nástupem dovolené zaměstnanec vyplní tiskopis „dovolenka“ a předloží jej svému nadřízenému vedoucímu ke schválení.

V případě, že z vážných rodinných nebo osobních důvodů potřebuje zaměstnanec čerpat dovolenou, která nebyla plánovaná, musí oznámit svému nadřízenému tuto skutečnost nejpozději do 8,30 hodin prvního dne čerpání dovolené.

Práce přesčas a noční práce

Podrobnosti pro výkon přesčasové práce jsou stanoveny v § 96 a násl. Zákoníku práce, na které pracovní řád odkazuje.

Za práci přesčas poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům vedle dosažené mzdy příplatky za práci přesčas nebo po dohodě s ním náhradní volno. Výše mzdového zvýhodnění za jednu hodinu práce přesčas v pracovních dnech je 25% průměrného hodinového výdělku. Náhradní volno se poskytuje v rozsahu jedné hodiny pracovního volna za každou odpracovanou hodinu práce přesčas. Čerpání náhradního volna určuje zaměstnanci nadřízený vedoucí s přihlédnutím k plnění úkolů zaměstnavatele a k zájmům zaměstnance.

Zaměstnanci, u kterých je základní mzda stanovena již s přihlédnutím k práci přesčas, jsou vedoucí oddělení, mistři provozů a další vedoucí zaměstnanci. Za práci přesčas v noci a ve dnech pracovního klidu náleží však i těmto zaměstnancům náhradní volno.

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni provádět účinná opatření k omezování práce přesčas a soustavně kontrolovat její účelnost a nezbytnost.

Za dodržování přípustných limitů práce přesčas, platných právních předpisů a požadavků bezpečnosti práce odpovídá vedoucí zaměstnanec, který práci přesčas nařizuje. Vedoucí zaměstnanec nesmí nařídít práci přesčas, pokud by byla v rozporu s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Přesčasová práce musí být nařízena příslušným vedoucím oddělení, mistrem.

Noční práce je práce konaná v době mezi 22. a 6. Zaměstnavatel se při nařizování noční práce řídí ustanoveními § 96 a násl. Zákoníku práce.

16) Vstup do objektu mimo pracovní dobu

Vstup do objektu firmy mimo pracovní dobu je řešen individuálně, a to prioritně dle potřeb firmy. Během sobot, nedělí nebo státem uznaných svátků, s vědomím vedení firmy.

17) Pobyt v objektu firmy, využívání pracovní doby

Pobytu v objektu firmy jsou zaměstnanci povinni využívat především k plnění pracovních povinností, případně k činnostem ve prospěch zaměstnavatele.

Pracovní dobu jsou zaměstnanci povinni trávit účelně a své úkoly plnit s maximálním nasazením a s nejvyšší možnou efektivností. Každý zaměstnanec má v případě závažných osobních důvodů právo si po předchozí dohodě s nejbližším nadřízeným vyřídit nezbytně nutné záležitosti v průběhu běžné pracovní doby - viz bod 15. Nesmí tím ovšem být narušeny termíny plnění jeho pracovních úkolů a zároveň to nesmí být v rozporu s firemními zájmy, záměry a úkoly. Čas takto strávený a náklady tímto způsobem vzniklé, je zaměstnanec povinen účelně nahradit v nejbližším možném termínu, není-li dle dohody s nejbližším přímým nadřízeným stanoveno jinak.

18) Soukromý majetek

Zásadně je povoleno nosit s sebou do objektu firmy pouze věci denní potřeby. Je zakázáno nosit s sebou zbraně všeho druhu. Každý zaměstnanec je povinen přispět co největší měrou k zajištění svých věcí, za což si sám zodpovídá. Zejména se jedná o cenné věci či větší částky peněz, za které zaměstnavatel neručí a zaměstnanec nemá právo se v takovémto případě domáhat náhrady.

19) Pořádek a čistota

Pracovní prostory, zařízení, přístroje a pracovní pomůcky musí být udržovány v čistotě. Každý pracovník je povinen dbát jak na udržování čistoty na svém pracovišti, tak i ve společných prostorách, a to zejména v obchodních a vstupních prostorách a na toaletách. Za udržování čistoty ve firmě jako celku je určena zodpovědná osoba – viz organizační řád.

20) Soukromé obchody a zprostředkování

Přijímání peněžních příspěvků, živnostenská soukromá obchodní činnost nebo zprostředkování činnosti jakéhokoli druhu jsou v prostorách firmy zakázány. Stejně tak je zapovězeno využívání obchodních styků firmy k vlastnímu prospěchu nebo k prospěchu další osoby. Zjištěné poškození zaměstnavatele tímto způsobem se považuje za hrubé porušení pracovní kázně a dle uvážení vedení firmy může být důvodem k okamžitému rozvázání pracovního poměru.

21) Pracovní klid a atmosféra na pracovišti

Každý zaměstnanec je povinen dodržovat klid a tvůrčí pracovní atmosféru na pracovišti.

22) Alkohol, kouření, omamné prostředky

Není dovoleno přinášet s sebou do objektů zaměstnavatele alkohol ani omamné prostředky a není dovoleno si je opatřovat ani u sebe přechovávat. Zaměstnancům, kteří jsou pod vlivem alkoholu nebo omamných prostředků, není povolen přístup do firemních prostor. V případě podezření na takovýto vliv jsou zaměstnanci povinni se podrobit na vyzvu nadřízeného zaměstnance příslušným zkouškám na zjištění vlivu alkoholu či drog. Při shledání takového vlivu proti nim bude postupováno v souladu s ustanovením příslušných zákonů a předpisů.

23) Užívání majetku společnosti

Není povoleno užívat majetek firmy k soukromým účelům, pokud soukromé využití není vedením firmy výslovně povoleno.

Majetek společnosti mohou používat jen k tomu oprávnění zaměstnanci. S tímto majetkem se musí zacházet přiměřeným a šetrným způsobem a musí se chránit před ztrátou a poškozením. Zejména dopravní prostředky, elektřinu, vodu, plyn a další pomocné prostředky je nutno využívat účelně a hospodárně.

24) Poškození a ztráta majetku společnosti

Poškození nebo ztrátu firemního majetku je nutno neprodleně hlásit nejbližšímu přímému nadřízenému. Zaměstnanec ručí za škody, které zavinil úmyslně nebo svojí nedbalostí.

25) Přijímání návštěv

Zaměstnanec firmy může v pracovní době přijímat soukromé návštěvy pouze v prostorách a v časových intervalech, které neomezuji provoz firmy ani plnění jeho běžných pracovních povinností.

Všichni zaměstnanci jsou povinni respektovat pokyny vrátného, který je oprávněn provádět kontrolu za účelem, zda nejsou věci a výrobky odnášeny mimo objekt, respektovat případnou nepřítomnost vrátného vykonávajícího kontrolu uzamčení vstupů a vchodů do objektu.

Zaměstnanci jsou povinni ukládat kola a motorové jízdní prostředky na místech tomu vyhrazených a nebránit tak provozu po komunikaci v objektu výroby.

Všichni zaměstnanci jsou povinni vypínat elektrické spotřebiče, uzavírat okna, kontrolovat uzavření vody, vypínat stroje na nichž byla ukončena práce a svévolně se nepohybovat po výrobní hale.

Všem zaměstnancům je na vrátnici zakázáno používat služebního telefonu k soukromým účelům. Případné hovory z této ústředny budou přísně evidovány a hrazeny volajícím. Zaměstnanci mohou pro tyto účely využít telefonní automat umístěný na stěně vstupního prostoru.

G) OCHRANA ZDRAVÍ A BEZPEČNOST PRÁCE

26) Předpisy a instrukce

Každý zaměstnanec je povinen snažit se odstraňovat nebezpečí úrazu, ohně a poškození zdraví. Je nutno svědomitě dodržovat obecně platné předpisy týkající se bezpečnosti práce a prevence úrazů, ochrany zdraví, stejně tak i postup stanovený majitelem objektu, v němž se firma zaměstnavatele nachází, při vypuknutí ohně nebo při hrozbě jiného nebezpečí. Povinnost firmy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stanovené právními předpisy, zabezpečují ve vztahu k zaměstnancům jejich nadřízením, pokud není právním předpisem, organizačním řádem nebo jinou organizační normou stanoveno jinak. Jejich pokynů musejí zaměstnanci uposlechnout.

27) Ochrana zdraví

Prevence

Každý zaměstnanec je povinen si zdraví při práci chránit dle vlastních možností a dle okolností právě prováděné práce.

V odůvodněných případech může zaměstnavatel vyzvat zaměstnance či uchazeče o zaměstnání k preventivní lékařské prohlídce u zaměstnavatelem stanoveného lékaře.

28) Chování při úrazech

První pomoc

Zaměstnanec, který je svědkem úrazu, je povinen neprodleně zajistí poskytnutí první pomoci a oznámení úrazu nadřízenému vedoucímu, pokud toho není schopen zaměstnanec, který utrpěl úraz.

Informace o naléhavých případech

Každý zaměstnanec je povinen při těžkých úrazech a náhle se vyskytnuvších těžkých onemocněních okamžitě informovat nejbližšího dosažitelného nadřízeného.

Hlášení nehod

Všechna zranění v důsledku nehod (i sebemenší povahy) na cestě do zaměstnání, během pracovní doby nebo cestou ze zaměstnání je nutno hlásit neprodleně nejbližšímu nadřízenému. Pokud je to možné, uvedou se očití svědkové. Pokud okamžité hlášení nehody není možné (při nehodách cestou, na služebních cestách, při zjištění pracovní neschopnosti lékařem v místě bydliště apod.), potom je

nezbytné, aby nadřízeného zaměstnance uvědomila pověřená jiná osoba, případně sám postižený telefonem, faxem apod.

Povinnost nadřízeného zaměstnance

V případě úrazu zaměstnance je jeho nejbližší nadřízený povinen vyšetřit příčiny, sepsat záznam o úrazu a zabezpečit případné odškodnění zaměstnance.

29) Chování při požáru a při dalších živelných pohromách

Při vypuknutí požáru nebo jiného nebezpečí, jež představuje bezprostřední ohrožení osob nebo materiálních hodnot je každý zaměstnanec povinen přijmout odpovídající bezpečnostní opatření a použít prostředků k zabránění škody, jež má k dispozici. Zároveň musí uposlechnout za tímto účelem vydaných příkazů vedoucím organizace, a to tak, aby při tom neohrozil sám sebe ani jiného spoluzaměstnance.

30) Bezpečnost práce a požární prevence

Aby zabránil nehodám a požárům, je každý zaměstnanec povinen zacházet velmi opatrně především s ohněm, světlem, lehce hořlavými, explozivními, jedovatými nebo žiravými látkami, pokud s nimi v rámci své pracovní náplně přichází do styku.

H) PÉČE O ZAMĚSTNANCE

31) Stravování

Stravování zaměstnanců je umožněno v čase polední přestávky nejdéle po 4,5 hodinách konané práce, na dobu 30 minut.

32) Vyšetření zdravotního stavu

K vyšetření zdravotního stavu nebo ošetření zaměstnanců je umožněno zaměstnancům navštívit vlastního osobního či rodinného lékaře. V odůvodněných případech je zaměstnanec povinen navštívit zaměstnavatelem stanoveného lékaře k nezávislému prošetření zdravotního stavu zaměstnance.

33) Zvyšování a rozšiřování kvalifikace

Zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců je umožněno podle provozních možností a potřeb firmy. Návrh na kurs či studium zvyšující kvalifikaci předkládá zaměstnanec svému nejbližšímu nadřízenému. Po projednání a schválení vedením firmy uzavře nadřízený vedoucí se zaměstnancem dohodu o získání nebo zvýšení kvalifikace. Touto dohodou se zaměstnanec mimo jiné zavazuje setrvat u firmy po dohodnutou dobu v pracovním poměru nebo jí

v případě výpovědi uhradit alikvotní část nákladů vynaložených v souvislosti se získáním či zvýšením jeho kvalifikace.

Zaměstnanec, který studuje se souhlasem organizace, je oprávněn čerpat studijní volno za podmínek stanovených příslušnými předpisy. O udělení studijního volna je povinen včas požádat nadřízeného vedoucího, který žádosti vyhová v souladu s potřebou pracovníka a provozní potřebou společnosti.

34) Péče o osoby tělesně postižené

Pro tyto zaměstnance zajistí zaměstnavatel bezbariérový přístup do hygienický prostor (zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy) v přízemí administrativní části výrobního objektu. Rovněž tak zaměstnavatel zajistí místnost pro odpočinek v pracovních přestávkách, včetně stravování těchto zaměstnanců.

I) ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

Tento pracovní řád vstupuje v platnost dnem 1.1. 2001
Ustanovení tohoto pracovního řádu jsou platná až do doby
vydání nového pracovního řádu.

v Jindřichově Hradci 1. 1. 2001

a Ovčíková, jednatelka

.....
Regin

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

2001

I. Všeobecná část

ODDÍL A

Základní ustanovení

Článek 1

Založení obchodní společnosti s ručením omezeným

1. společnost s ručením omezeným EKEKTRONIC PRAHA RUDOLF KOLLER, spol.s r.o., vznikla dne 19.11.1990 na základě schválení zakladatelské listiny společnosti valnou hromadou, a to jediným zakladatelem a společníkem. Později, dne 05.05.1995, bylo změněno označení firmy na Rudolf Koller.spol. s r.o.
2. společnost s ručením omezeným je zapsána ke dni 19.11.1990 do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze v oddílu C, vložce č. 484, takto:
 - Obchodní jméno společnosti: **Rudolf Koller spol.s r.o.**
Sídlo společnosti: **Kateřinská 24, Praha 2, PSČ 120 00**
Identifikační číslo: **00570036**
Daňové identifikační číslo: **002- 00570036**
 - Obchodní zkratka společnosti:

Článek 2

Právní postavení společnosti

1. obchodní společnost Rudolf Koller spol.s r.o. je právnickou osobou pro podnikatelskou činnost, kterou vyvíjí v souladu s Obchodním zákoníkem a v souladu s ostatními právními předpisy. Je způsobilá nabývat práv a zavazovat se. Za porušení svých závazků a jiných povinností odpovídá celým svým majetkem. Právní subjektivitu má společnost jako celek. Vnitřní organizační jednotky nejsou právnickými osobami.
2. Základní působnost společnosti je vymezena Zakladatelskou listinou společnosti.

Článek 3

Předmět podnikání společnosti s ručením omezeným

(dále jen společnosti)

1. Posláním společnosti je vstup a udržení se na českém a zahraničním trhu s vlastními výrobky a jejich konkurenceschopnost s obdobnými komoditami jiných výrobců a prodejců.
2. Předmět podnikání společnosti je uveden v zakladatelské listině společnosti. Rozhodnutí o změnách podnikatelské činnosti společnosti náleží do výlučné působnosti valné hromady.
3. Ve smyslu Živnostenského zákona je povinností společnosti zajistit živnostenská oprávnění nebo koncese na příslušné činnosti vyplývající z bodu 2 za podmínek stanovených tímto zákonem a vnitřní organizační normou.

Článek 4

Základní organizační struktura společnosti

1. Organizační strukturu společnosti tvoří jedna vnitřní organizační jednotka, a to výrobní provoz Jindřichův Hradec, jejíž organizační součástí jsou :
 - obchodní středisko Brno (s předpokladem ukončení jeho činnosti)
 - obchodní středisko Ostrava;
 - součástí organizační jednotky jsou kanceláře obchodního zastoupení pro tuzemský a zahraniční trh, které se nacházejí v Praze a Hradci Králové.
2. Vnitřní organizační jednotka-výrobní provoz se člení na další organizační jednotky (střediska pro výrobní sféru, oddělení pro administrativní úsek), což jsou organizační celky, které jsou zřízeny za účelem výkonu určitých činností bez ohledu na velikost a začlenění v organizační struktuře společnosti.

ODDÍL B

Zásady řízení společnosti

Článek 5

Orgány společnosti

1. Orgány společnosti jsou:

a) Valná hromada;

b) Jednatelé;

Práva a povinnosti orgánů společnosti stanoví Obchodní zákoník. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.

2. Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, neboť řídí činnost společnosti a jednají jejím jménem způsobem vyplývajícím z příslušných ustanovení obchodního zákoníku.

3. Způsob zastupování společnosti a podepisování za společnost upravuje zakladatelská listina společnosti a Podpisový řád.

Článek 6

Jednatel společnosti

1. Jednatele společnosti jmenuje valná hromada. Jednatel řídí činnost společnosti v souladu s obecně závaznými právními předpisy a tímto organizačním řádem. V případě nepřítomnosti nebo zaneprázdnění jednatele zastupuje jej v plném rozsahu jeho působnosti pověřený odborný zaměstnanec.

Pro výkon specializovaných odborných činností např. přípravu a provádění účelových analýz a plánů, překladatelskou a tlumočnickou činnost, organizaci zahraničních vztahů, rozvoj systému řízení apod., pověřuje jednatel ve své přímé podřízenosti příslušná funkční místa nebo útvary.

Článek 7

Zásady vnitřního řízení společnosti

organizační jednotka (jednotky) společnosti je řízena jediným odpovědným vedoucím, který odpovídá za její řádný chod a výsledky činnosti. Vedoucí řídí organizační jednotku v rámci příslušných předpisů, ustanovení tohoto organizačního řádu, uložených úkolů a příkazů svého nadřízeného.

Pro vytváření řídicího a správního aparátu vnitřní organizační jednotky se užívá následující struktura:

úsek

středisko

oddělení.

Ve společnosti je uplatňována:

- a) forma přímého řízení, která spočívá v ukládání úkolů a kontrole jejich plnění;
- b) forma nepřímého řízení, která spočívá v ovlivňování činnosti řízených jednotek stanovením nepřímých, zejména ekonomických nástrojů;
- c) forma metodického řízení, která spočívá ve vydávání pracovních postupů a pokynů a v kontrole jejich dodržování.

V rámci základního systému řízení a liniově - štábní organizační struktury se rovněž ve specifických případech využívají pružné struktury řízení, zejména řešitelské týmy a projektové struktury.

Článek 8

Jednatelství společnosti

1. Jednatelství společnosti je nejvyšším stupněm řízení společnosti. Organizačně se člení na oddělení s komplexní působností a odpovědností za příslušnou oblast.

Oddělení řídí odborní vedoucí zaměstnanci jmenovaní jednatelem společnosti. Oddělení se člení na samostatná pracoviště.
2. Oddělení vykonávají podle svého poslání vybrané činnosti, případně metodicky řídí výkon těchto činností v ostatních organizačních jednotkách společnosti.

Článek 9

Členění vnitřní organizační jednotky

1. ÚSEK je částí vnitřní organizační jednotky společnosti, jejímž posláním je zejména výkon obchodních, provozních, výrobních a jiných činností.

STŘEDISKO je částí vnitřní organizační jednotky společnosti, jejímž posláním je zejména odborně a profesně zaměřená činnost.

ODDĚLENÍ je částí vnitřní organizační jednotky společnosti, jejímž posláním je zejména užší rozsah a specifikum odborné činnosti.
2. Vedoucí těchto částí vnitřní organizační jednotky jmenuje a odvolává jednatel obchodní společnosti. Vedoucí řídí jako jediný odpovědný vedoucí činnost své části vnitřní organizační jednotky a odpovídá za její výsledky. Jedná ve všech jejích záležitostech a činí právní úkony jménem společnosti v rozsahu a způsobem stanoveným jednatelem společnosti, případně tímto organizačním řádem nebo jinými předpisy společnosti.
3. Vnitřní organizační jednotka nemá právní subjektivitu a přímý vztah k obchodním záležitostem.

Článek 10

Soustava organizačních a řídicích norem

1. Řízení společnosti je upraveno soustavou vnitřních organizačních norem a řídicích aktů.

Normy stanovují zejména pravidla pro činnost společnosti, zásady řízení, organizační strukturu, upravují vztahy uvnitř společnosti, určují práva a povinnosti, rozsah pravomoci a odpovědnosti, způsob provádění určitých činností a agend.

Organizační normy vydává statutární orgán společnosti v rámci svých pravomocí a v souladu s platnými právními normami, které jsou závazné v rámci celé společnosti.

2. Soustava norem se člení na dvě základní skupiny:

A) Organizační normy a řídicí akty:

Organizační normy:

- a) Normy statutární povahy
 - Skartační řád;
 - Organizační řád;
 - Podpisový řád;
 - Pracovní řád,
 - Závazný oběh dokladů.
- b) Normy odborně metodické
 - Směrnice;
 - Popisy pracovních funkcí;
 - Pokyny.

Řídicí akty:

- Rozhodnutí jednatele;
- Příkaz jednatele.

Informační akty:

- Sdělení - oznámení;
- Zápisy.

B) Technologické organizační normy:

- Technologické opatření; .
Technologický pokyn;
- Technologická instrukce.

Pravidla tvorby a vydávání organizačních a řídicích norem stanovuje vnitřní předpis.

Článek 11

Poradní orgány

1. Poradní orgány dočasné nebo trvalé zřizuje jednatel společnosti.

Poradní orgány mají významnou úlohu při řízení společnosti. Po odborné stránce posuzují určité soubory problémů a zúčastní se tak na přípravě rozhodnutí jednatele. Poradní orgány nemají právo samy rozhodovat. Závěry z jednání předkládají ve formě doporučení.

2. Mezi trvalé poradní orgány patří:
 - a) porada vedoucích pracovníků společnosti - působnost a stálé členy určuje jednatel;
 - b) porada zaměstnanců obchodní sféry - působnost a stálé členy určuje opět jednatel.

Článek 12

Ekonomické řízení

1. Podnikatelský plán je dokument určený pro potřeby obecného podnikatelského řízení společnosti. Je nástrojem pro hledání a podporu realizace cest a postupů k dosažení jejích strategických cílů.
2. Ekonomické řízení společnosti upravují pravidla vnitropodnikového ekonomického řízení, která vydává oddělení ekonomiky společnosti a schvaluje jednatel.
3. Úkolem pravidel vnitropodnikového ekonomického řízení je zejména:
 - stanovení základních pravidel pro ekonomické řízení vnitřních organizačních jednotek společnosti;
 - stanovení nástrojů a limitů finančního hospodaření vnitřních organizačních jednotek a pravidel, upravujících vztahy mezi nimi;
 - stanovení zásad tvorby vnitropodnikových cen a externích cen s výjimkou cen regulovaných státem.
4. Pro potřeby plánování a rozpočtování je struktura společnosti členěna na obchodní střediska.

Článek 13

Řešení vnitropodnikových sporů

1. Kompetenční spory vzniklé mezi organizačními jednotkami řeší především jejich vedoucí. Nedojde-li k dohodě, řeší spor jejich nejbližší nadřízený vedoucí.

ODDÍL C

Zaměstnanci společnosti

Článek 14

Vedoucí pracovníci

1. Vedoucími pracovníky se z hlediska systému řízení rozumí zaměstnanci pověřeni řízením organizační jednotky na jakékoliv úrovni ve struktuře společnosti. Vedoucí pracovník odpovídá za realizaci cílů stanovených řízené organizační jednotce a činností, které jí vyplývají z dělby práce. Vedoucí pracovník je povinen projevovat žádoucí pracovně - profesionální chování.
2. Obecná funkční pravomoc vedoucího pracovníka:
 - stanovit odpovídající cíle, ukládat úkoly a vydávat pokyny;
 - řídit a organizovat činnost organizační jednotky;
 - rozhodovat nebo usměrňovat činnosti ve své funkční působnosti;
 - vést a kontrolovat podřízené zaměstnance;
 - koordinovat činnost podřízených pracovišť a zaměstnanců;
 - metodicky řídit a usměrňovat uloženou činnost;
 - kontrolovat výsledky práce, dodržování pracovních pokynů a postupů;
 - vybírat, navrhopvat, eventuelně ustanovovat zaměstnance do vybraných profesních činností,navrhovat jim mzdové náležitosti, navrhopvat přeložení nebo ukončení pracovního poměru zaměstnance.
3. Vedoucí pracovník kromě obecných funkčních pravomocí má zejména ještě tyto povinnosti, práva a odpovědnost:
 - odpovídat za řádný technický stav, bezpečný provoz a účelné vy užívání svěřeného majetku;
 - uzavírat dohody o hmotné odpovědnosti s podřízenými zaměstnanci;
 - zajišťovat součinnost s kontrolními orgány, poskytovat jim potřebnou pomoc a podávat vysvětlení k příčinám zjištěných závad;
 - provádět opatření k protipožární ochraně, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, k ochraně státního, hospodářského a obchodního tajemství, k zajištění hospodářských mobilizačních příprav a příprav CO;
 - zastavit práci na svěřeném pracovišti, jestliže je ohroženo zdraví pracujících nebo majetek společnosti;
 - hlásit svému nadřízenému nebo, pokud to vyžadují okolnosti, příslušným orgánům společnosti všechny případy porušení předpisů, jestliže se jejich řešení a postih vymykají z jeho pravomoci;

- vyřizovat žádosti, stížnosti a připomínky podřízených zaměstnanců;
 - pečovat o zvyšování odborné i obecné kvalifikace podřízených zaměstnanců.
4. Vedoucí pracovník na kterémkoliv stupni řízení může ve zdůvodněných případech delegovat část svých povinností a pravomocí na své podřízené. V žádném případě se však tím nezbujuje odpovědnosti vůči svému nadřízenému.
 5. Delegování povinností a pravomocí na podřízeného zaměstnance se provádí písemnou formou. Zaměstnanec, na kterého byla delegována část povinností a pravomocí vedoucího, jedná samostatně s vlastní odpovědností v rozsahu stanoveném příslušným vedoucím.

Článek 15

Zvláštní pravomoc a odpovědnost některých vedoucích

1. Vedoucí některých organizačních jednotek mají kromě obecných povinností, práv a odpovědností ještě zvláštní pravomoc k zásahům a postupům, které provádějí, případně organizují v souladu s příslušnými předpisy v zájmu ochrany života a zdraví při práci, majetku společnosti, životního prostředí, na základě příkazů jednatele apod.
2. O každém takovém zásahu musí být předem informován vedoucí příslušné organizační jednotky. Výjimku tvoří případy bezprostředního ohrožení života a zdraví zaměstnanců, majetku společnosti, životního prostředí apod., kdy může být vedoucí organizační jednotky informován až následně.

Článek 16

Zastupování vedoucích

1. Vedoucího zastupuje v době jeho nepřítomnosti nebo zaneprázdnění v plném rozsahu působnosti jeho stálý zástupce, kterým je na návrh vedoucího písemně pověřen jeden ze zaměstnanců organizační jednotky, pokud toto zastupování není stanoveno v popisu pracovní funkce. Pověření provádí příslušný nadřízený zastupovaného. V průběhu zastupování musí zastupující projevovat, že jedná v zastoupení.
2. V jednotlivých případech, např. nepřítomnosti vedoucího a jeho stálého zástupce, se zastupování určí jednorázovým písemným pověřením dobře informovaného zaměstnance organizační jednotky.

3. Rozhodnutí o důležitých otázkách si může zastupovaný vyhradit nebo zastupující odsunout až do návratu zastupovaného. V takových případech si zastupující při jednáních vyhrazuje rozhodnutí pro zastupovaného.
4. Přímý nadřízený zastupovaného může podle potřeby, zpravidla v případě delší nepřítomnosti zastupovaného, nařídit písemné předání a převzetí agendy zastupovaného. Přitom určí i obsah předávacího zápisu.

Článek 17

Povinnosti a práva zaměstnance

1. Základní povinnosti a práva každého zaměstnance ve vztahu ke společnosti a jejímu vedení stanoví pracovní řád společnosti a obecně závazné právní předpisy.
2. Další povinnosti, práva a odpovědnost zaměstnance vyplývají z vnitřních předpisů společnosti, které se vztahují k profesi a funkci zastávané ve společnosti.
3. Každý zaměstnanec společnosti je podřízen jednomu vedoucímu. Od něho přijímá příkazy a úkoly a jemu odpovídá za jejich plnění. Při začlenění do pružných struktur řízení plní i úkoly vyplývající z činnosti těchto struktur.
4. Uloží-li zaměstnanci výjimečně úkol vyšší vedoucí, je zaměstnanec povinen tento úkol splnit a o této skutečnosti informovat přímého nadřízeného.
5. Každý zaměstnanec je povinen spolupracovat s ostatními zaměstnanci společnosti, tj. poskytovat jim informace potřebné k jejich činnosti a předkládat jim k vyjádření záležitosti, které zasahují do jejich působnosti.
6. Každý zaměstnanec je povinen přispívat osobním přístupem k vytváření příznivého pracovního klimatu ve společnosti.

Článek 18

Předávání a přejímání funkcí

1. Při předávání funkce vedoucího se zjistí stav předávané organizační jednotky, případné závady a nedostatky, a zhodnotí se výsledky jeho dosavadní činnosti. O předání funkce se vypracuje předávací protokol, který podepíší oba zúčastnění zaměstnanci a nadřízený vedoucí.

2. Nedošlo-li ze závažných důvodů k předání a převzetí funkce vedoucího podle předchozího ustanovení v přiměřené lhůtě, rozhodne nadřízený o dalším postupu.
3. Předávání funkcí zaměstnanců, jejichž funkce je spojena s hmotnou odpovědností za svěřené prostředky, se provádí písemně při dodržení stejných zásad jako při předávání funkcí vedoucích.
4. Předávání funkcí zaměstnanců upravuje vnitřní organizační norma. (Příloha - vzor).

ODDÍL D

Působnost organizačních jednotek

Článek 19

Zásady pro stanovení působnosti organizačních jednotek

1. Působnost organizační jednotky vyplývá ze stanovené dělby práce v rámci společnosti a je členěna:
 - a) odborná působnost, která je definována samostatně formou přiřazení odborných činností ve zvláštní části OŘ.
 - b) obecná působnost, která zahrnuje soubor převážně společných činností, nezávislých na odborném zaměření organizační jednotky a je stanovena v čí. 21 tohoto OŘ.
2. Z působností, uvedených v odstavci 1 vyplývají organizačním jednotkám jejich povinnosti, pravomoc a odpovědnost.

Článek 20

Odborná působnost

1. Odborná působnost organizační jednotky je definována souborem odborných činností, které je tato organizační jednotka povinna zabezpečovat v rámci dané organizační struktury a v souladu s ustanoveními tohoto organizačního řádu.

Článek 21

Obecná působnost

1. Organizační jednotka obvykle vykonává řadu činností obecného charakteru: metodicky řídí a kontroluje po linii odborné působnosti provádění odborných činností společnosti;
vydává v rámci své odborné působnosti organizační normy k zabezpečení jednotného výkonu odborných činností v rámci společnosti a sleduje jejich účinnost;
vykonává konzultační, případně jinou odbornou pomoc ostatním organizačním jednotkám;

rozpracovává opatření obecně závazných právních norem a předpisů a rozhodnutí orgánů společnosti do podmínek oblastí odborných činností organizačních jednotek;

rozvíjí vlastní pracovní metody a racionalizuje vykonávané činnosti;

vysílá zaměstnance na odborná školení a zastupování společnosti na významných akcích (veletrhy, apod.);

zabezpečuje dodržování zákonnosti, smluvní, plánovací, finanční, rozpočtové, cenové a evidenční kázně;

vypracovává rozpočet nákladů organizační jednotky, sleduje jeho plnění;

vyhotovuje interní doklady na hmotný a nehmotný investiční majetek, opravy, práce a služby, písemnosti, kancelářské a jiné předměty;

vykonává všechny další činnosti, které nejsou výslovně uvedeny v odborné a obecné působnosti, ale logicky vyplývají z poslání organizační jednotky.

Organizační jednotka rovněž vykonává činnosti, které souvisí s jejím vnitřním chodem.

Článek 22

Obchodní tajemství

Obchodní tajemství tvoří veškeré skutečnosti, jejichž zveřejnění by mohlo poškodit zájmy společnosti. Patří sem zejména informace o významných obchodních dohodách s partnery, kupních smlouvách, podmínkách dlouhodobých půjček a finančních operací, podnikatelských záměrech a plánech, obchodní a propagační plány a záměry, obchodní a výrobní kalkulace, vedení a obsah obchodních a účetních knih.