



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura ve vybrané organizaci

Vypracovala: Monika Lhotská
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Monika LHOTSKÁ**
Osobní číslo: **E11715**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat klíčové prvky podnikové kultury ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení pro jejich případné změny s využitím teoretických přístupů.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů souvisejících s podnikovou kulturou a její charakteristikou;
- 2) podnikové kultury vybraného podniku s využitím teoretických přístupů;
- 3) navržení možných změn zaměřených na zlepšení řízení podniku souvisejících s podnikovou kulturou.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr
7. Použitá literatura.
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

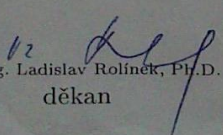
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

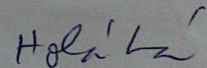
- DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
- PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. Expert (Grada). ISBN 80-720-3258-5.
- RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí: analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 110 s. Management do kapsy, 8. ISBN 80-736-7142-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

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

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

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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


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

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlašuji,

že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 29. dubna 2014

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala za aktivní přístup zaměstnancům firmy ELPOR – Rauschert, s. r. o. při mém výzkumu a také řediteli společnosti, Ing. Davidu Krejzovi, za poskytnutí nezbytných informací.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Definice pojmu kultura.....	4
2.2	Pojem podniková kultura.....	4
2.3	Vznik podnikové kultury.....	7
2.4	Funkce podnikové kultury.....	9
2.5	Význam podnikové kultury.....	10
2.6	Prvky organizační kultury.....	10
2.6.1	Hodnoty.....	10
2.6.2	Postoje a představy.....	11
2.6.3	Normy chování.....	11
2.6.4	Symboły.....	11
2.7	Silná firemní kultura a její souvislosti.....	12
2.8	Determinanty podnikové kultury.....	14
2.9	Typologie podnikové kultury.....	16
2.9.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	17
2.9.2	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.....	21
2.9.3	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace.....	22
2.10	Diagnostika organizační kultury.....	22
2.10.1	Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury.....	23
2.10.2	Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury.....	25
2.11	Změna podnikové kultury.....	26
2.12	Nástroje změny podnikové kultury.....	29
3	Cíl a metodika.....	30
3.1	Cíl práce.....	30
3.2	Výběr společnosti.....	30
3.3	Metodika a zdroje dat.....	30
4	Charakteristika vybrané organizace.....	31
4.1	O společnosti.....	31
4.2	Produkty společnosti.....	32
4.3	Služby společnosti.....	33

5	Vlastní práce.....	34
5.1	Zhodnocení dotazníkového šetření	34
5.2	Informace o zaměstnancích	34
5.3	Identifikace zaměstnanců s firmou	39
5.4	Vztahy mezi pracovníky a pracovní atmosféra	45
5.5	Komunikace a informovanost.....	48
5.6	Motivace	55
6	Výsledky výzkumu a návrhy změn	64
6.1	Rozpracování návrhu změny	66
7	Závěr.....	68
8	Summary and key words	69
9	Seznam použité literatury	70
10	Seznam obrázků, tabulek a grafů	72
10.1.1	Seznam obrázků	72
10.1.2	Seznam tabulek	72
10.1.3	Seznam grafů.....	73
10.1.4	Seznam příloh.....	73
11	Přílohy	74

1 Úvod

Podniková kultura je něčím, co není na první pohled vidět, přesto existuje v každém podniku. Je jakýmsi tajným heslem, o kterém se nemluví a není pro něj jasná definice. Jsou to hodnoty, postoje, obrazy chování nebo normy, které podvědomě řídí pracovní život každého zaměstnance. Právě na tomto ovlivňování závisí úspěch firmy. Ne vždy je ale podniková kultura zdravá a co může být na jedné straně výhodou, na druhé může vývoj brzdit.

Pojem podniková kultura byl převzat z kulturní antropologie, vychází ale i z dalších disciplín jako jsou psychologie a sociologie.

Největšího rozmachu se organizační kultuře dostalo v 70. a 80. letech minulého století po takzvaném „japonském ekonomickém zázraku“, kdy začal ekonomický růst v Japonsku, což vzbudilo zájem amerických manažerů o to, čím byl tento jev způsoben. Od té doby se začala věnovat podnikové kultuře velká pozornost. Psalo se o ní v médiích, v odborné literatuře, začalo se o ní učit na vysokých školách. Přesto je tento vývoj, obzvláště v České Republice, dodnes spíše teoretický.

Klíčovou roli v každém podniku sehraávají pracovníci, tedy lidské zdroje. Aby byli zaměstnanci klíčem k efektivnímu podniku, musejí si osvojit „pravidla“, která jsou v podniku nastavena. Přijetí těchto pravidel je prvním krokem ke zdravé kultuře podniku. Toto je zpravidla úkolem manažerů. Ti dohlíží na ztotožňování se s identitou firmy, ale také na tvorbu příjemného pracovního zázemí, protože jen spokojený pracovník je schopen podávat ty nejlepší výkony.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat prvky podnikové kultury ve vybrané organizaci a posléze navrhnout možná doporučení pro jejich případné změny s využitím teoretických přístupů, které by se mohly výrazně podílet na zlepšení současného stavu a dalšího rozvoje firmy.

2 Literární přehled

2.1 Definice pojmu kultura

Pojem kultura, z něhož se mimo jiné odvozuje i označení podniková (firemní nebo organizační) kultura má mnoho významů. Vznikl z latinského slova *colo*, což znamená, pěstuji. V současnosti obvykle představuje „souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel“, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru (Jandourek, 2001). Lze ho tedy považovat za synonymum spojení národní kultura, respektive kultura určitého etnika, lokálního společenského systému, spojeného místem a časem. Také se používá jako synonymum pojmu civilizace.

V tomto případě rozumíme pojmem kultura souhrn základních představ zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině.

Lze tedy odvodit, že se svou kulturou budou vyznačovat různé typy organizací, tedy podniky i firmy. V teorii existují také úvahy o podnikové kultuře jako o synonymu pojmu firma, jako toho, co firma „má“ nebo co firma „je“. Firemní kultura bývá někdy popisována pomocí metafor jako „duch firmy“, „sociální tmel organizace“ nebo jako vztahová dimenze strategických dokumentů. (Tureckiová, 2004)

2.2 Pojem podniková kultura

O podnikové kultuře se začalo v literatuře psát již v 60. letech minulého století. V kontextu s managementem se však pojem kultury objevuje v 70. a v počátcích 80. let u amerických manažerů. Důvodem byl především ekonomický růst Japonska, který je také známý jako „japonský ekonomický zázrak“. Pro Ameriku byl velkou výzvou k poznání filozofie japonských firem a jejímu způsobu řízení. Další příčinou růstu zájmu o kulturu v podnicích byly publikace, které se zaměřovaly na hledání způsobů, jak lze účinně a efektivně firmu řídit. Hlavním podnětem byla kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), ve které se zrodila myšlenka, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch.

Přestože je již dnes podniková kultura denně řešeným tématem snad v každém podniku, neexistuje jednotná definice a vymezení tohoto pojmu se u předních autorů liší. Zde jsou uvedeni někteří z nich:

„Je to soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010)

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy in Bedrnová - Nový a kol., 1998)

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

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

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

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla 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 zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1989)

Scheinova definice mi je osobně nejbližší, možná proto, že bývá v odborné literatuře uváděna nejčastěji. Jeho představu o podnikové kultuře vyjadřuje Obrázek 1. Z obrázku je zřejmé, že stěžejním bodem podnikové kultury v jeho pojetí je celkový pohled na svět a přístup k životu, práci, lidem i samy k sobě i ke každému spolupracovníkovi a jeho životu. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, zpravidla bez rozmyslu a uvážení možných následků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje především:

1. *Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.*

Ovlivňujícími faktory mohou být jakákoli nebezpečí, příležitost a možné rozvoje, jistota apod.

2. *Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované od představy o ostatních spolupracovnících.*

Na povaze lidí si všímáme, zda jsou spíše aktivní a ochotni riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou převážně pohodlní a nezodpovědní či podnětní s ochotou převzít odpovědnost apod.

3. *Představy o povaze mezilidských vztahů.*

Jde o představy o „vyhovujícím“ uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, ukázání emocí a jejich užití do vzájemných pracovních vztahů apod.

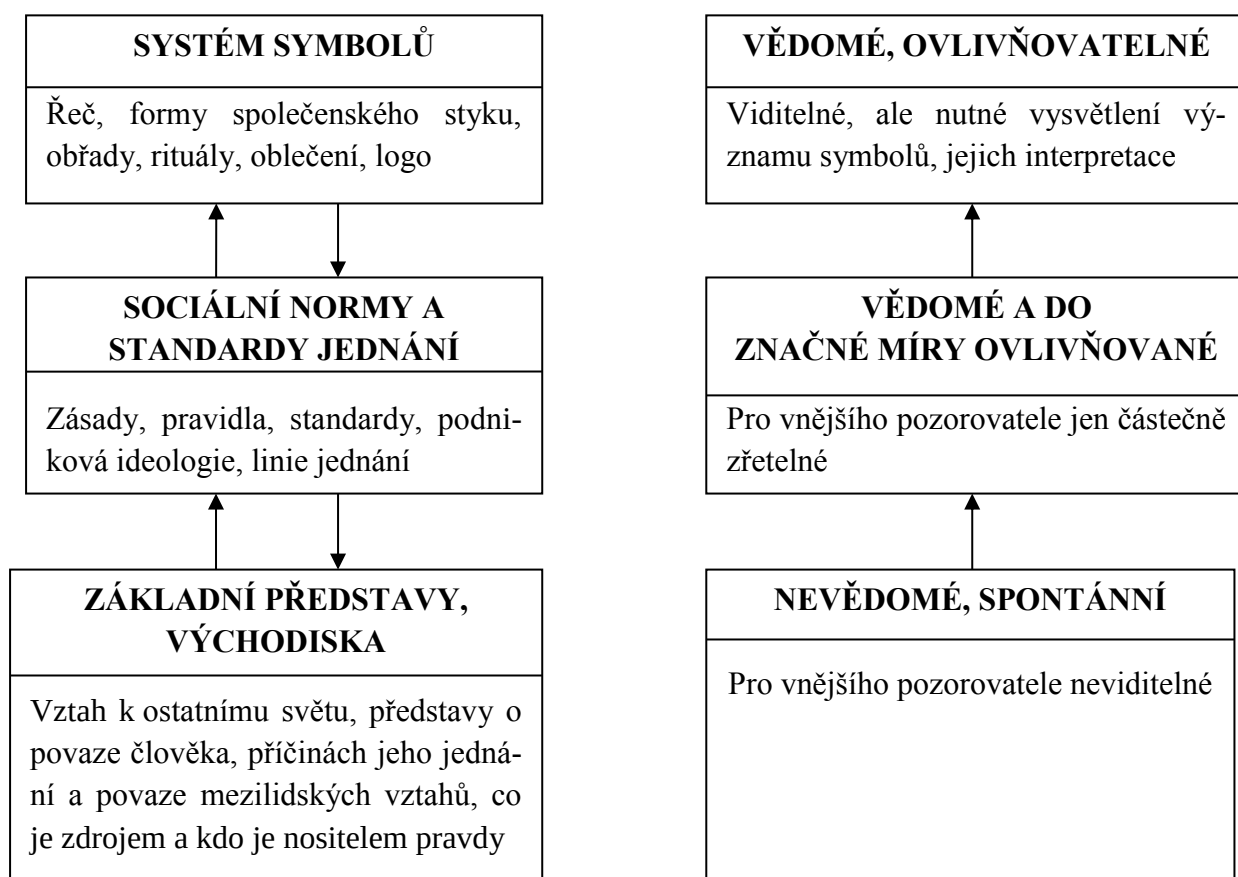
4. *Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.*

Všímáme si zdroje pravdy a jejího nositele. Odhadujeme, zda je pro člověka jistější autorita nebo tradice, jestli jsou pro něj akceptovatelnější vědecké výzkumy, intuice nebo pragmatické jednání apod.

Obvykle nevědomá a z pohledu jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury není vytvářena jednotlivými separovanými faktory, ale tvoří ji logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se nevytváří ihned, ale po určité časové distanci, buď přirozeným vývojem vzhledem k faktické sociální struktuře spolupracovníků, nebo rozhodně, z vedení podniku, do obrazu jistých zásad, zvyklostí a sociálních norem. Na střední úrovni podnikové kultury mluvíme o psaných či nepsaných zvyklostech společenského styku, běžně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, oddanosti k firmě a přístupu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší stupeň tvoří výslovně zřejmou a cílevědomě konstruovanou součást podnikové kultury. V ní jde především o vyjádření společenského styku, architekturu a zařízení pracovišť, logo podniku, oděv, oslavy, obřady a rituály apod. (Bedrnová - Nový a kol., 1998)

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová – Nový a kol., 1998

2.3 Vznik podnikové kultury

Jelikož není podnik jako podnik, je samozřejmé a naprosto logické, že i jakýkoli sociální útvar, čímž je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou nezaměnitelnou a nenahraditelnou kulturu. Ta se projevuje nejen v určitých formách vnitřní komunikace, uskutečnění dílčích personálních činností, stylech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale zejména v jednotném a zhruba souhlasném mínění zaměstnanců na vnitropodnikové otázky, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném náhledu na vize podniku v delším časovém horizontu a způsobu jejího uskutečnění. Podniková kultura je tedy velmi složitou, vnitřně konstruovanou rozporuplnou skutečností.

Firemní kultura může vznikat:

1. *V důsledku samovolného přirozeného chování zaměstnanců firmy, které je dáno jednak osobnostními a jednotlivě rozdílnými rysy pracovníků, jednak z vnějších zákonů a podmínek, na které jejich pracovní jednání působí. Tento stav může být vystihován*

i tvrzením, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou kultury“.

2. *Výsledkem systematických a promyšlených činností vedoucích pracovníků podniku.*

Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto pevně obsahově propojeny se snahou o jednotlivé ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. Díky tomu je však nezbytné dodržovat řadu, v praxi obtížně splnitelných, podmínek úspěchu.

Podle Nového (1996) je nezbytné dodržovat určité podmínky úspěchu:

- a) Základem je jasná představa o základních konturách budoucí existence podniku (velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina zákazníků, cílová podniková kultura apod.)
- b) Aby byla tato vize uskutečněná, musí být promítnuta do dílčích detailně zpracovaných kroků (podniková kultura, cíle a kritéria personální činnosti, pravidla vnitřní komunikace, ...). Musí být tedy definována kompletní strategie, jak dosáhnout cílů podniku.
- c) Je potřeba definovat potřeby podnikové kultury, respektive požadované způsoby pracovní a sociální etiky a zřetelně je poskytnout zaměstnancům. Tyto požadavky je potřeba zařadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělání apod.
- d) Předními tvůrci a nositeli firemní kultury jsou řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii vedoucích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z pohledu prosazení žádoucí podnikové kultury důležitější.

Podle Scheina (1985) je stavebním kamenem vytvoření organizační kultury především učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů.

Veškeré organizace mají svůj ojedinělý a specifický obsah kultury, který postupně vzniká během jejího vývoje. Ovšem není podmínkou, aby se podniková kultura vyvíjela samostatně. Manažeři mohou její vývoj záměrně ovlivňovat, ale díky podmínkám, které jsou podmiňující při vzniku kultury, není možné s jistotou tvrdit, že vytouženou a silnou kulturu lze vytvořit pomocí několika jednoduchých aktivit a za krátkou dobu. (Lukášová, 2010)

2.4 Funkce podnikové kultury

Stejně jako v pojetí definice podnikové kultury, se přední autoři liší i v představě o jejích funkcích. Podle Lukášové (2010) ale vesměs uznávají, že:

- *Organizační kultura omezuje konflikty uvnitř organizace.*

Přestože ve větších organizacích nalezneme různé subkultury, vždy existuje pro každou firmu jedna kultura, která je vedoucí. Pokud je dostatečně silná, je přesně tím, co celou organizaci stmeluje.

- *Organizační kultura zajišťuje spojitost, zprostředkovává a ulehčuje koordinaci a kontrolu.*

Silná a obsahově podstatná kultura zajišťuje sdílení cílů organizace, jejích primárních hodnot a norem chování. Díky shodě ve vnímání a dodržování obecných norem chování dochází k celopodnikové harmonii. Tím se stává i významným faktorem zajišťování kýženého chování a kázně zaměstnanců.

- *Podniková kultura zmírňuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich spokojenost v práci a duševní pohodu.*

Pracovníci se musí učit vnímat skutečnosti v porozumění s organizační kulturou, přivlastňují si myšlenky a názory na to, co je podstatné, jak věci dělat a jak je obvyklé se chovat. Tím se „zjednodušuje jejich svět“ a nejistota pomalu odeznívá. To má za následek i duševní pohodu pracovníků a jejich spokojenost v organizaci.

- *Organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků.*

Zaměstnanci zpravidla nejsou motivováni pouze vnějšími stimuly, tím že je pro ně práce smysluplná, cítí se významnou součástí společnosti, ztotožňují se s jeho cíli a posláním. V jistých typech kultury je tento motivační potenciál organizací velmi silný a účinný.

- *Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.*

Soudružnost vnímání a myšlení, koordinace a kontrola způsobuje u pracovníků spokojenost a je zdrojem motivace, a tudíž zdrojem efektivnosti. Jedná se o výhodu, kterou není možné imitovat a nelze jí docílit v krátkém časovém úseku.

2.5 Význam podnikové kultury

Pomocí kultury víme, proč určitá kategorie osob chápe věci svým způsobem a jinak než ostatní. Se stále se zvětšující mezinárodní konkurencí roste i význam národních kultur. Zásaditosti kultury a požadavek porozumění se stávají nezbytnou složkou chování, manažerské nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích podstatně odlišuje, proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nejasné až těžko pochopitelné. Kultura zabezpečuje souvislost životních stanovisek a hodnot a umožňuje průběh rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je neodmyslitelnou součástí efektivní a výkonné organizace. (Cejthamr, 2010)

2.6 Prvky organizační kultury

Prvky bývají vyznačovány jako základní stavební a funkční jednotky, ztělesňující základní skladební komponenty kulturního uspořádání. (Lukášová, 2010) Nejčastěji jsou za kulturní prvky označovány: **hodnoty a postoje**, které se vztahují k práci, ale i k životní orientaci, vycházející ze základních **představ** o životní dráze, **normy chování**, **systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy**. Dále se uvádí při objasňování prvků firemní kultury také základní představy jejího řízení, resp. šíření a změny.

2.6.1 Hodnoty

Hodnoty by se daly formulovat jako zavazující ideje (obraz toho, co je žádoucí), které mají vliv na chování lidí. Dále je můžeme rozdělit na hodnoty **instrumentální** (přispívají k naplnění nižších potřeb či hygienických činitelů, v rámci firmy k nim patří například potřeby zabezpečení obživy – materiální podmínky, mzda nebo plat; potřeby jistoty a bezpečí - společenská politika podniku či potřeby satisfakce – uskutečnění nápadu; jsou „přijímány hlavou“) a **morální nebo terminální** (dojem hrdosti nebo poníženosti – příslušnost k podniku, totožnost s ním, věrnost a loajalita, či naopak „vnitřní výpověď“; jsou „přijímány srdcem“). Působení hodnot na chování, konkrétně jednání osob může být tří podoby:

- a) *Omezení* – zabraňuje určité činnosti, existují hodnoty, podle kterých se člověk chová, protože je to pro něj výhodné např. finančně, na venek je uznává, ale nepovažuje je za své vlastní;
- b) *Poznamenání* – vedou od provokace k činu (ovlivnění hodnotou) až po její uznání a jednání v souladu s ní;
- c) *Rozvíjení* – přijetí hodnot do té míry, že to může firmě přinést konkurenční výhodu.

Díky tomu se můžeme v literaturách různých autorů dočíst synonyma pojmu podniková kultura „sdílené hodnoty“. Tyto hodnoty je možné v tomto smyslu označovat za důležité názory a cíle společné téměř všem členům organizace. Nejsou natolik patrné, zato hluboce vžitá a jsou tak jádrem firemní kultury.

2.6.2 Postoje a představy

Robbins (2000) uvádí, že s hodnotami jsou spojené postoje (tj. predispozice a sklon reagovat docela stálým a typickým způsobem na jisté osoby, předměty, myšlenky a situace), ukazují se v chování; ve firemní souvislosti se nejběžněji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost a loajalita.

Představy jsou jisté obrazy tvořené v hlavách pracovníků, které mají spojitost s jejich působením ve firmě. Tato pojetí jsou ve formulacích podnikové kultury používána částečně zástupně, jako synonyma, eventuálně jsou od sebe navzájem odvozována. Společně tvoří primární podstatu či jádro firemní kultury. Vesměs jsou nevědomé, samovolné nebo možná jen z části uvědomělé, to je důvod proč jdou jen obtížně ovlivnit.

2.6.3 Normy chování

Normy chování jsou nepsanými zvyklostmi (standards pro) chování nebo běžnými (převážnými) způsoby jednání (*tak to děláme u nás*). Ačkoli jsou uvědomované a ovlivnitelné. Podporou pro ně jsou prostředky firemní kultury (ceremoniály a rituály) nebo systém odměn a sankcí. Jsou dalším stupněm podnikové kultury a mohou být viditelné i z vnějšku firmy.

2.6.4 Symboly

Mezi podnikové symboly patří řeč (podnikový žargon), styl oblékání pracovníků, formy společenského styku, obřady a rituály nebo firemní logo. Vesměs se jedná o určité vzory chování, které v podnicích udržují a dále předávají. Příkladem zvyků mohou být například oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením nebo odchodem do důchodu (dárky), zvyky uplatňované při řešení problémů, vedoucí ke snižování konfliktů apod.

Rituály jsou svým způsobem totéž co zvyky, ale mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na konkrétním místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku očekávány. Je to například způsob, jakým se lidé v organizaci zdraví nebo komuni-

kace mezi pracovníky, kteří jsou na rozdílné pozici. Spadá sem rovněž hlasování na poradách či přijímání nového pracovníka do organizace.

Podle Browna (1995) jsou ceremoniály pečlivě připravované slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to oslavy kultury organizací, zahrnující emocionálně působivé projevy a aktivity, které v pracovnících zanechávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s podnikem. (Lukášová, Nový, 2004)

2.7 Silná firemní kultura a její souvislosti

Celková koncepce firemní kultury se domnívá, že ovlivňuje vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení, a že významně ovlivňuje jednání spolupracovníků. Ovšem je otázkou, zda vůbec, v jakém rozsahu a jakou silou k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba rozlišit silnou a slabou podnikovou kulturu.

Vliv slabé kultury není natolik zřetelný na rozdíl od silné kultury, která má mimořádnou schopnost působit na charakter i průběh všech podstatných jevů ve firmě.

Síla a slabost firemní kultury úzce souvisejí s její vnitřní rozdílností na tzv. dílčí subkultury. Jsou to relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech firemní struktury a odlišují se sociálními normami nebo jinou stupnicí hodnotových preferencí.

Diferenciace obvykle vzniká:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, administrativně-správní zaměstnanci a řídicí pracovníci);
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.).

V praxi se tak rodí dilema: čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji vznikají subkultury, které brání existenci jednotné firemní kultury. Právě v těchto organizacích je ale potřeba jednotné a silné kultury nejnaléhavější.

Aby se dalo hovořit o silné firemní kultuře, je potřebné, aby splňovala následující kritéria:

- **Pregnantnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je žádoucí, které aktivity jsou nezbytné, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela nepřípustné a vyloučené.

- **Rozšířenost.** Celý komplex kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Všichni zaměstnanci musí být s jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, místě a v každém okamžiku.
- **Zakotvenost.** Je vyjádřením míry identifikace jednotlivých firemních hodnot, vzorů a norem chování. Teprve až se firemní kultura stane součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, je možné hovořit o tom, že je silnou.

Silná firemní kultura je specifická tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a poměrně snadno pochopitelnou. Tvoří předpoklady pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, zmírňuje nároky na kontrolu pracovníků a naopak zvyšuje motivaci a navozuje týmového ducha, zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Všechny zmíněné pozitivní průvodní jevy silné firemní kultury dávají vzniknout názoru, že firmy za těchto předpokladů pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou.

V konkrétních situacích dynamické firemní reality a jejího ekonomického a sociálního okolí však lze pozorovat i mnohé negativní průvodní jevy silné kultury. Ty mohou ztěžovat cestu k efektivnosti podniku. Mezi tyto negativní jevy patří:

- **Tendence k uzavřenosti.** Je způsobeno příliš silným zhlédnutím se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách. Dochází k podceňování vlivů, které přicházejí z vnějšího prostředí.
- **Fixace na tradiční vzory.** Nedostatek flexibility, zamezování nové orientace, nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, proto bývají často odmítány.
- **Kolektivní snaha vyhnout se kritice.** Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako neoprávněnou. Tato skutečnost se projevuje i v tendenci vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

2.8 Determinanty podnikové kultury

Při zkoumání podnikové kultury je nutné si uvědomit všechny činitele, které na ni působí. Vše co na podnikovou kulturu působí, ovlivňuje ji nebo ji předurčuje, se nazývá determinanty podnikové kultury.

V literatuře je možné setkat se s různým dělením determinantů. Záleží, na jaká hlediska se autoři zaměřují. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury dělí Šigut (2004) ve své knize na faktory okolního prostředí, základní faktory a faktory managementu.

Faktory hospodářského prostředí

Z hospodářského prostředí je možné se setkat s následujícími faktory.

1. *Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku.* Jedná se především o situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví a analýzu konkurence.
2. *Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku.* Zde jsou součástí sociální situace a procesy, kulturní vzorce apod.

Základní faktory

Dalšími determinanty podnikové kultury jsou základní faktory, které se člení následovně:

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

Faktory managementu

Poslední skupinou determinantů jsou faktory managementů, které jsou dle Šiguta následující:

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

V podstatě se dají determinanty, které jsou uvedeny výše rozdělit tímto způsobem.

1. Podle zdrojů působení na:

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

2. Podle možnosti jejich ovlivnění na:

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

2.9 Typologie podnikové kultury

Jak již bylo několikrát zmíněno, každá podniková kultura je specifická, originální a neopakovatelná. Na základě dlouhodobých empirických výzkumů lze uvést některé primární a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy.

Každá typologie se vyznačuje mnoha dalšími omezeními. Je však charakteristická i svým praktickým pozitivním významem, neboť představuje jistý ideální model, ke kterému je možné se přiblížit, nebo se mu naopak vyhnout. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Význam dosud zkonstruovaných typologií organizační kultury je dvojitý: teoretický a praktický. Výzkum reálných charakteristik organizací a identifikace typických obsahů podnikové kultury (mohou se měnit s vývojem podnikatelského, tržního nebo technologického prostředí), prohlubuje vědecké poznání v dané oblasti a přispívá k rozvoji teorie. Praktický význam vyvinutých typologií pak spočívám v tom, že:

- manažeři v praxi mohou porovnávat obsah kultury jejich organizace s klasickými případy, které jsou v realitě běžné;
- jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů, které lze použít v poradenské činnosti.

Nejnámější typologie, které byly v literatuře publikovány, rozlišujeme na tři základní skupiny typologií organizační kultury:

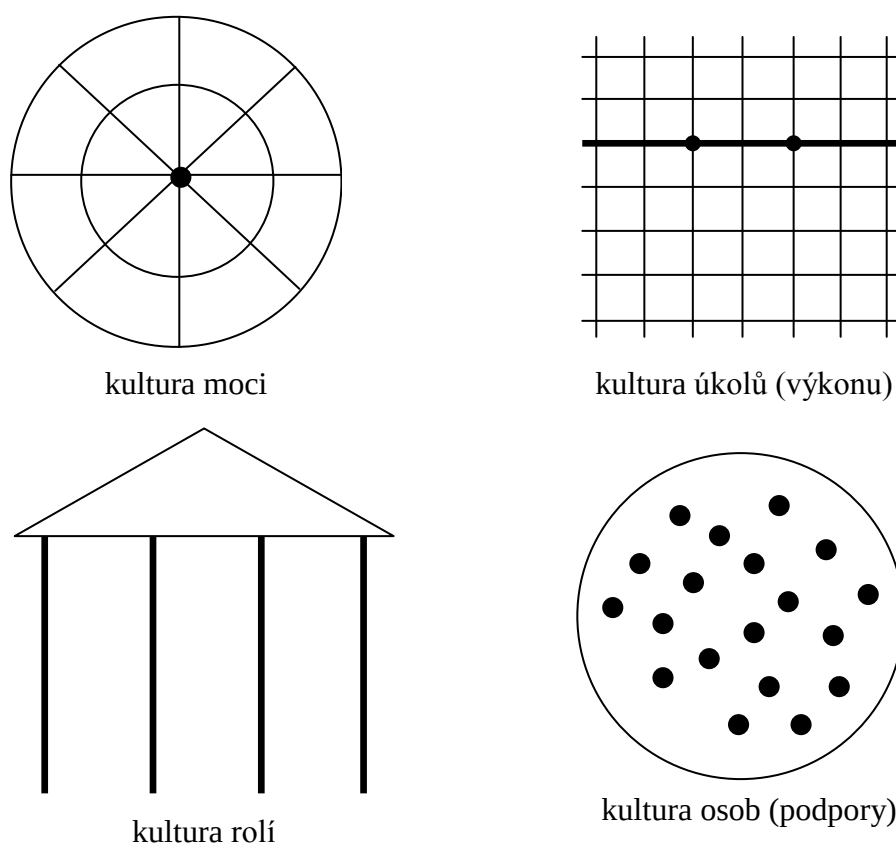
1. *typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;*
2. *typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;*
3. *typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.*

2.9.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie je považována za první, která byla publikována odborné veřejnosti, již v roce 1972. Je tvořena čtyřmi základními typy: kulturou mocí, kulturou rolí, kulturou úkolů a kulturou osob. Charles Handy, který na Harrisona o pár let později navázal, popsal jednotlivé typy kultur jednoduchými piktogramy.

Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010

Kultura moci

Dle tohoto typu kultury jsou dominantní jedinci, kteří se nachází v centru organizace. Piktogram představuje organizační strukturu, která má připomínat pavučinu. Vláknina pavučiny, vybíhající ze středu, představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy.

Nejdůležitějším faktorem je vzájemná důvěra a komunikace. Osoby, které rozhodují „vědí a mohou všechno“. Nástroje, pomocí nichž bylo dosaženo výsledků, nejsou považovány za důležité a organizace a pracovníci jsou hodnoceni dle výsledků.

Kultura moci je silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Problémem se může stát velikost organizace, kdy se pavučina může „protrhnout“, pokud je roztažena na mnoho aktivit nebo příliš velké území. Dle autorů je tento typ kultury typický pro velké zločinecké organizace, společnosti zabývající se obchodem a financemi nebo v malých firmách a rodinných podnicích.

Kultura rolí

Podstatou je hierarchická struktura připomínající řecký chrám. Trojúhelníkový štít symbolizuje top management firmy, přičemž síla organizace spočívá v základních pilířích, ty představují funkce a specializace. Kultura rolí je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, logice a racionalitě. Rolí je míněno chování, které se očekává od pracovníků na určitých pozicích. Je jasně vymezeno popisem práce, určením odpovědnosti a stanovenými normami.

Úspěšná je kultura tam, kde je stabilní prostředí, dlouhý životní cyklus výrobku a tam, kde míra a hloubka specializace je podstatnější než náklady či inovace. Naopak pomalost rozpoznání změn a reakce na ně je považována za hlavní negativum. Charakteristická je tato kultura pro armádu, státní správu a velké komerční organizace.

Kultura úkolů

Je zaměřena na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Základem je síť, jejíž vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc lokalizována do jednotlivých průsečíků.

Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina disponuje jistou rozhodovací silou, která je nezbytná k pružnému fungování. Klíčem je zaměření se na výsledky, přizpůsobivost, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem, založeným spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení.

Vhodné využití nalezne kultura v přizpůsobivém tržním prostředí – kde životní cyklus výrobku je krátký, na trhu je silná konkurence, zásadní je senzitivita a kreativita. Je-li uplatňováno řízení z centra, kultura úkolů se přeorientuje na kulturu rolí nebo moci.

Podle Handyho je tato kultura mezi manažery jednou z nejvíce preferovaných, zejména mezi manažery na nižší a střední úrovni. Reklamní agentury jsou pro kulturu tohoto typu typickým příkladem.

Kultura osob

Základním prvkem kultury tohoto typu je jednotlivec. Vyskytuje se tam, kde se několik jedinců (právníci, architekti, lékaři) rozhodne spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu atd. Je shlukem, kde žádná osoba není v dominantním postavení, a vztahy členů jsou na partnerské úrovni.

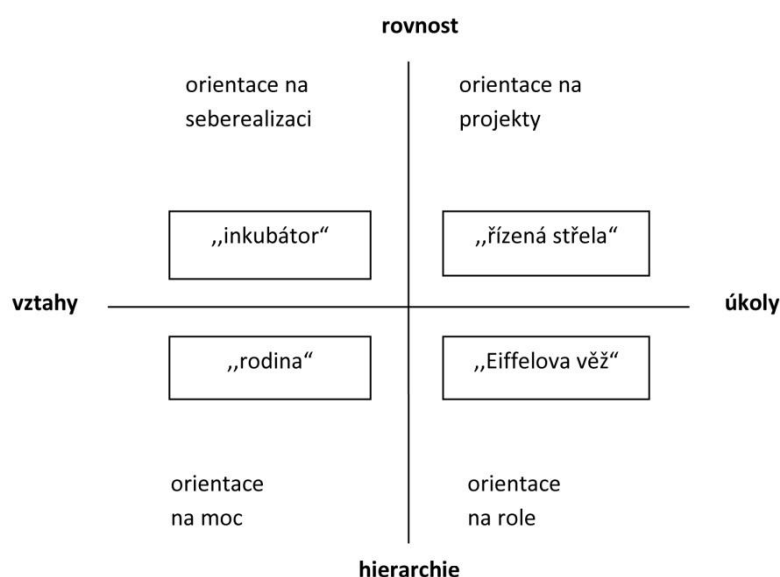
Je málo organizací, které preferují tuto kulturu. Podle Handyho je však možné se setkat s řadou jednotlivců, kteří ji upřednostňují. Příkladem jsou vysokoškolští učitelé – ti jsou většinou orientováni na osobní kulturu, je ovšem pouze základnou pro vlastní rozvoj kariéry a pěstování svých zájmů.

Přestože je Harrysonova/Handyho typologie dnes již považována za překonanou, stále je velmi známou. Svým jasným výkladem a srozumitelným piktogramům přispěla k popularizaci problematiky podnikové kultury.

Typologie F. Trompenaarse

Základem této typologie, kterou představil Fons Trompenaars ve své knize *Riding the Waves of Culture* z roku 1993, jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Při kombinaci těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010

Rodina

Vztahy členů jsou blízké ve spojení s hierarchií. „Otec“, stojí v čele rodiny. Má zkušenosti a autoritu. Tlak, který vede k respektování moci je spíše morální. Určitým trestem bývá ztráta náklonnosti a místa v rodině

Eiffelova věž

Přesně rozdělené funkce a role jsou koordinovány z vyšších pozic, odtud název Eiffelova věž. Lidé jsou do rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností a představují především „zdroje“.

Kultura řízené střely

Je rovnostářská a neosobní, orientována na úkoly a ne na vztahy. Od kultury Eiffelovi věže se liší tím, že členové organizace dělají něco, co není předem dáno. Pracovníci sami hledají cestu za pomoci odborníků a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli.

Kultura inkubátoru

Spočívá ve sdílení myšlenky, že organizace slouží hlavně pro seberealizaci členů. Základním rysem je tendence k inovování, tvorbě nových věcí a ověřování nových myšlenek.

Ostatní členové jsou od toho, aby jednotlivcům oponovali, aby nalézali a pomáhali jim při tvůrčích činnostech.

Trompenaars na základě výzkumu zjistil, že u Švédů byla nejvyšší míra kultury inkubátoru, u Němců kultury Eiffelovi věže. Zatímco nejvyšší hodnoty kultury řízené střely byly v USA a Velké Británii, ve Španělsku a Francii převažuje kultura rodiny. Dále zjistil, že menší organizace mají tendenci přibližovat se ke kultuře rodiny a inkubátoru, zatímco větší podniky se přiklání ke kultuře řízené střely a Eiffelovi věže. (Lukášová, 2010)

2.9.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Typologie čerpá předpokladu, že vnější vlivy stanovují povahu vnitřního prostředí. Prvním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na změny reaguje buď velmi rychle, nebo naopak příliš pomalu. Druhým vlivem je míra konkurence. Podle těchto dvou vlivů, rozlišujeme čtyři základní typy kultury: kulturu ostrých hochů, kulturu přátelských experimentů, kulturu jízdy na jistotu a kulturu mašliček.

Obrázek 4: Typologie firemních kultur podle vnějších determinant

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Zdroj: Hroník, 2007

Kultura ostrých hochů, „frajerů“, popřípadě „vše nebo nic“ spočívá v individualismu. Hodnotí se perfektní výkon a pracovník je tak dobrý, jak dobrý byl jeho poslední výkon. Kariéra v tomto typu kultury může mít podobu rychlého stoupaní, ale také nečekaného pádu. Pro soukromé záležitosti a emoce zde není místo. Při rozvoji a vzdělávání zde bude výrazně uplatňována strategie diferenciací s maximální laťkou.

Pro **kulturu přátelských experimentů**, respektive „chléb a hry“ je nejlepším přirovnáním týmová práce. Hodnotu zlata zde má nápad. Každý je důležitý, hodně se mezi sebou komunikuje, pracovníci drží pospolu a jsou připraveni reagovat na potřeby zákazníků. Není zde důležitý kariérní postup a závist nebo nevraživost se zde téměř nevyskytuje. V oblasti rozvoje je zde významný podíl organizačního učení a vyváženosti diferenční strategie s bezbariérovou strategií.

Kultura jízdy na jistotu, „sázky na budoucnost“ nebo „analytického projektu“ je vysoce citlivá na chybu. Oproti kultuře ostrých hochů, kde je kladen důraz na úspěch, špičkový výkon a chyby je možné napravit, v této kultuře je základem nedopustit se chyby. Postup je přesně plánovaný a kariérový vzestup pomalý. Při rozvoji a vzdělávání uplatňována rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Vše je důkladně naplánované a rozpracované.

Kultura mašliček, „postupu“ či „procesní kultura“ je typická pro málo konkurenční prostředí (státní organizace, přirozené monopoly, apod.) nebo pro prostředí, kde má zásadní význam pečlivost, přesnost a správný postup. Kariéra je přesně daná standardy, kterých je nutné dosáhnout a odpovídající školení. V rozvoji a vzdělávání je kladen důraz na certifikované programy, kterých se zúčastňují jedinci dle svého postavení. (Hroník, 2007)

2.9.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Na rozdíl od předchozích typologií, které spočívají ve vztahu k chování organizace a jsou zaměřené na normy chování, tyto typologie se zaměřují na chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (typologie W. Hall a W. Bridge) a na chování pracovníků jednak k sobě navzájem a jednak k vlastní organizaci (typologie R. Goffeeho a G. Jones).

2.10 Diagnostika organizační kultury

Lukášová (2010) uvádí, že k tomu aby byla o obsahu podnikové kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika podnikové kultury, opřená o kvalitní metodologii.

Ukázkovými situacemi, kdy je třeba těchto informací, jsou:

- vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn;
- řešení problémů u již zvolené strategie nebo organizační změny;
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy;

- plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce.

Mají-li být systémy a metody efektivní, vyžadují, aby s nimi byl obsah kultury podniku v harmonii. Podle některých poradenských firem je většina pokusů o organizační změny (reengineering apod.) neúspěšná proto, že překážkou jsou sdílené hodnoty a normy chování, o čemž se již zmínil Cameron a Quinn (1999) a Scott-Morgan (1995). Ukážou-li se tyto překážky, je nutné zvolit jiné metody nebo provést změnu kultury, aby bylo souladu dosaženo.

Diagnostika obsahu může přivést manažerům klíčové informace, které potřebují pro řešení problémů. Pokud je má však skutečně přivést, je nezbytné, aby byla provedena cíleně a kvalifikovaně. Například volbou výzkumných metod, které dělíme na kvalitativní a kvantitativní.

2.10.1 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Základními metodami, které jsou užívány k diagnostice firemní kultury, jsou pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů.

Pozorování

Je cíleným a zaměřeným vnímáním studovaného jevu. Na pozorovatele klade značné nároky, jelikož musí mít dobré teoretické znalosti, aby dokázal vše podstatné nejen vnímat, ale také zaznamenat. Pozorování lze rozdělit na pozorování zúčastněné, kdy výzkumník participuje na každodenním životě v rámci organizace, kterou sleduje (aby porozuměl chování), nebo pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci z vnějšku (navštěvuje porady, sleduje komunikaci se zákazníky, ...). Při zúčastněném pozorování si pozorovatel vše chronologicky zapisuje. Při nezúčastněném může postupovat podobně, využít však může i technické pomůcky jako magnetofon či videokamery. Výhodou je zamezení ztráty informací a možnost analyzovat více lidí, což zvyšuje objektivnost analýzy a interpretace.

Pozorovány mohou být organizační artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály a další ucelené vzorce chování, zaznamenat se dá i jazyk používaný v podniku nebo historky a mýty typické pro podnik.

Hloubkový rozhovor

Je nestandardizovaným rozhovorem podle předem připraveného scénáře. Tazatel nemá připravené otázky, nýbrž bloky, v rámci nichž klade volné otázky a rychle stimuluje odpovědi dotazovaného. Tazatel tak získá informace do značné hloubky.

Skupinový rozhovor

Stejně jako hloubkový rozhovor má předem připravené schéma, ale navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů zúčastněných členů. Je využíván častěji než individuální, je však náročný na organizaci, moderaci i na kvalitu záznamu. Podstatný je vývoj diskuze i to, co a jak bylo řečeno.

Analýza dokumentů

Dokumenty jsou nejrůznější psané záznamy jako výroční zprávy, zápisy z porad nebo záznamy z hodnotících pohovorů. Cílem je získání určitých informací, které pomohou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Málokdy je aplikována samostatně.

2.10.2 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Základními technikami sběru dat jsou taktéž pozorování a dotazování, přičemž dotazování může být ústní nebo písemné. Na rozdíl od metod kvalitativních jsou ve standardizované podobě. To znamená, že se užívají striktně jednotné podněty a odpovědi jsou volbou předem připravených možností odpovědí.

Je-li pozorování využito jako způsobu sběru dat, musí mít pozorovatel předem k dispozici archy s druhy typů chování, které se mohou v podniku vyskytnout. Pokud je jejich úkolem sledovat míru projevu určitých charakteristik je zapotřebí příslušné škály s detailní instrukcí a příklady.

Je-li nástrojem strukturovaný rozhovor, jsou i zde nezbytností předem připravené věcné otázky. Výhodou je spíše, pokud jsou respondentům kladeny stejné dotazy, které mohou být podle situace tazatelem doplňovány, kdy má respondent možnost svůj pohled na věc objasnit.

Tento typ metody není dostatečně efektivní. Využívá se spíše, pokud je cílem diagnostikovat určitou subkulturu a zkoumaný soubor je málo početný. U větších souborů se volí možnost dotazníků, které jsou méně nákladné. (Lukášová, 2010)

2.11 Změna podnikové kultury

Charakteristika změny

Změna organizační kultury je východiskem, prostředkem a do jisté míry i cílem veškerého podnikového dění, a to v bezprostředním kontextu s jeho subjektivní dimenzí. Poznatky z psychologie a sociologie jsou proto nejen klíčem k jejich pochopení, ale především k jejich aktivnímu ovlivňování.

Tržní ekonomické prostředí a hospodářské organizace, které jej vytvářejí, se nacházejí v procesu kontinuální změny. Ty, které nejsou dostatečně flexibilní a příliš zdůrazňují tradice, tak mohou ohrozit svou dynamiku a ekonomickou prosperitu, ale nikoliv výjimečně i svou vlastní existenci.

Změna se může uskutečnit:

- a) plánovaně**, s podporou o předem systematicky vypracované koncepty,
- b) adaptivně**, spíše evolučně, s postupným přizpůsobováním se okolí.

Díky neočekávaným událostem ve vnějším okolí i v podniku samém bývá na plánovanou změnu zpravidla málo času. Rozhodující část požadavků směřujících ke změně navíc vzniká neplánovaně a spíše vyplývá z každodenních událostí. Proto již v existujících, připravovaných a podrobných programech dochází často ke změnám, což má za následek, že z původních záměru mnohdy moc nezůstane.

Z toho důvodu i dlouhodobě plánovaná změna musí mít vždy dostatečně velký prostor pro dodatečná jednání a následné korekce.

Problémem se stává nezbytnost vytvořit novou podnikovou formu, přičemž „každodenní události“, jako výroba a prodej zboží, musí stále probíhat.

Podle Mintzberga a Westleyho, 1992 lze teoreticky rozlišit tři základní, vzájemně kombinovatelné přístupy k realizaci změn:

- 1. Procesní plánování.** Jde o postupnou implementaci určité, společně vytvořené a přijaté strategie. Cíly i postupy se zabývá vrcholný management a jejich realizace je uskutečňována na nižších stupních firemní hierarchie.
- 2. Řízení změny na základě vize.** V základě se jedná o realizace vizí vrcholových manažerů, kteří při ní využívají svého charisma. Ti bývají „vizionáři“ a díky svým mimo-

řádným vlastnostem osobnosti nejen vymezují základní směry rozvoje, ale aktivním a emotivním způsobem dokážou přesvědčit a získat spolupracovníky pro tuto realizaci.

- 3. Induktivní učení.** Změna je spíše neformálního, kontinuálního, spíše přirozeného než úmyslného, učení. Inovace vyplývají z myšlenek a pracovních zkušeností. Nemá sice tak radikální charakter, ale jak aktuálně, tak v delším časovém úseku odpovídá novým požadavkům výroby, obchodu, ekonomiky či personálního řízení. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Potřeba změny

Při práci na rozvoji a pěstování firemní kultury dochází k okolnostem, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot.

Některé situace, na které je kultura mimořádně citelná, nebo v kterých je nezbytné si položit otázku, zda by změna nebyla prospěšná, jsou:

- Nesoulad mezi zažitou kulturou firmy a strategicky žádanou kulturou firmy
- Překonání charakteru vžité kultury změnami v ekonomickém, sociálním a technickém okolí firmy
- Přechod firmy z jedné vývojové etapy do další
- Změna velikosti firmy
- Generační změna v podniku – jak ve vedení, tak v první linii
- Změna předmětu podnikání
- Změna postavení firmy na trhu
- Převzetí nebo fúze firmy

Změna firemní kultury spočívá na jistých principech. Podstatou změny je přechod od současného stavu k tomu cílovému.

Výchozím stavem jsou situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma nebo o které by firma, v zájmu budoucí prosperity, chtěla usilovat.

Cílovým stavem je tedy stav, kdy představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců harmonizují s představami, přístupy a hodnotami podniku. Podstatné je, že dosažení cílového stavu vlastně není definovaným cílem, spíše se jedná o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Cesta od výchozí pozice do té cílové, by měla procházet těmito etapami:

Rozmrazování vžité organizační kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžité kultury.

Třídění zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které pro ní.

Ovlivňování – záměrné působení na zažitou kulturu tak, aby se zničilo vše co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, stmelování sil, které změnu podporují a eliminace sil, které změnu brzdí.

Slad'ování – hledání jednotících elementů v prvcích podnikové kultury, která se rodí, jejich posilování, utužování vazeb, které spojují požadované představy, přístupy a hodnoty.

Rozvíjení – pozorování, zda soulad mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro úspěch firmy trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností.

Podle Pfeifera a Umlaufové, 1993 existuje celá řada aktérů, kteří v procesu změny hrají významnou roli. Jsou jimi:

Iniciátoři změny jsou ti, kteří vysílají prvotní impuls při zvažování změny firemní kultury. Tito lidé musí mít přehled o pestrosti problematiky a musí mít dostatečný vliv na to, aby tyto impulsy byly brány vážně.

Projektanti jsou ti, kterým je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů pro řízení celého náročného a zdoluhavého procesu změny. Musí disponovat dostatkem schopností i zájmů, aby tento úkol zvládli, proto se osvědčilo vytváření projektových týmů, které dostatečně zvládají roli koordinátora.

Instruktoři uvádějí do života zásahy, které si změna vyžaduje. Sledují výsledky, zaručují zpětnou vazbu a dbají na to, aby byly změny provedeny náležitě. Představují je obvykle manažeři nejbližší první linii, kteří jsou spojníkem mezi vedením a první linií.

Nositelé jsou všichni pracovníci firmy, po kterých je požadováno, aby začali sdílet a rozvíjet potřebné představy, přístupy a hodnoty. Jsou jimi představitelé první linie, na jejichž postojích záleží.

Katalyzátory představují elementy, které dokážou celému procesu dát potřebnou dynamiku, urychlení, další impulsy, nadhled a nezájatost. Tuto roli zabírají poradenské organizace, které do organizace přináší pohled zvenčí.

2.12 Nástroje změny podnikové kultury

Lukášová, 2010 uvádí, že na prvky vnější roviny kultury, tedy artefakty materiální a nemateriální povahy je možno nejsnáze působit přímými opatřeními. Prvky vnitřních rovin kultury, jež představují hodnoty, postoje, normy chování a především základní přesvědčení se dají ovlivnit obtížněji. Částečně je možné je ovlivňovat přímo, deklarací klíčových hodnot organizace či deklarací žádoucích způsobů chování. Jejich přijetí je podmíněno intervencí dalších nepřímých nástrojů.

Přímé nástroje

Pro přímé nástroje je typické, že lze poměrně snadno dohlížet na dopad. Podobají se zřetelně vymezitelné akci nebo opatření, rychlost dostavení výsledků může být vyšší, to ovšem neznamená, že tyto výsledky jsou hodnotnější než ty, které mohou přinést nástroje nepřímé.

Nepřímé nástroje

Tyto nástroje počítají s tím, že se jejich vliv projevuje s určitou časovou prodlevou, tedy zprostředkovaně. Pokud jsou ale použity důsledně a systematicky, mohou přinést nečekaně silné efekty. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Celý proces změny je tedy záležitostí velice obtížnou a zdlouhavou. Pro efektivní výsledek je nezbytné, aby management obsah kultury organizace cyklicky revidoval a transformoval.

Zatímco definice požadovaného obsahu firemní kultury z hlediska participativnosti/angažovanosti a adaptivnosti kultury je vesměs univerzální, z hlediska kontextuálního a strategické přiměřenosti a síly kultury ideální kultura neexistuje. Obsah kontextuálně a strategicky žádoucí kultury i žádoucí míru síly kultury si proto musí manažeři definovat sami.

Definice žádoucího obsahu kultury, diagnostika současného obsahu a porovnání žádoucího a současného stavu představuje úvodní fázi cyklického provádění změny kultury. Tím zjistíme, co je třeba změnit a jakou změnu obsahu firemní kultury je třeba provést. (Lukášová, 2010)

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Podniková kultura ve vybrané organizaci“ je charakterizovat klíčové prvky podnikové kultury ve mnou vybrané organizaci. Posléze pak navrhnout možná doporučení pro jejich případné změny s využitím teoretických přístupů, které by se mohly výrazně podílet na zlepšení současného stavu a dalšího rozvoje firmy.

Dílčím cílem pak bylo určit, jakému typu se kultura daného podniku nejvíce podobá, rysy této kultury, její prvky a společné souvislosti.

3.2 Výběr společnosti

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost ELPOR – Rauschert, s.r.o., která má sídlo v obci Krupka, nedaleko Teplic v Ústeckém kraji. Důvodů, proč jsem zvolila právě tuto firmu, bylo několik. Asi nejzásadnějším důvodem byl přístup k informacím, ke kterým jsem měla lepší přístup díky ochotě pana ředitele. Umožnil mi přístup k zaměstnancům i do podniku a neměl problém ani s tím, abych pár větami promluvila osobně s některými zaměstnanci. Podstatné pro mne bylo i umožnění dotazníkového šetření, velikost společnosti a v neposlední řadě také, že se jedná o společnost s bohatou historií, zabývající se výrobou porcelánu, což pro mou osobu bylo velice zajímavé.

3.3 Metodika a zdroje dat

V první části své bakalářské práce jsem se zaměřila na zpracování teoretické části. Detailněji jsem se zaměřila na podnikovou kulturu obecně, dále na její charakteristiku, vznik, prvky, typologii a změnu. Po celou dobu jsem čerpala z odborné literatury, jejíž seznam je uveden ve zdrojích.

Ve druhé, praktické, části jsem se zaměřila na vybraný podnik, který jsem na základě znalostí z části teoretické zkoumala. Pro zanalyzování podnikové kultury jsem využila pozorování, osobní komunikace s ředitelem společnosti, vnitropodnikové dokumentace, webových stránek firmy a především vyhodnocením dotazníkového šetření, který byl pro mou práci zcela zásadním.

Celý dotazník se skládal z 28 otázek, které byly zaměřené na zjištění informací o podnikové kultuře ve firmě. Podrobněji jsem se zaměřila na:

- Ztotožnění zaměstnanců s podnikem
- Atmosféru na pracovišti a pevnost kolektivu
- Motivaci pracovníků
- Komunikaci a informovanost zaměstnanců

Dále se v dotazníku objevují i identifikační otázky ohledně pohlaví, věku nebo vzdělání.

Dotazník zodpovědělo 26 respondentů a návratnost činila 100 %. Rozložení dotazníků bylo ponecháno na vedení společnosti. Každá otázka je znázorněna tabulkou, grafem a krátce zhodnocena pro lepší pochopení.

Vlastní práce je zakončena návrhy na zlepšení, kdy byl jeden z návrhů rozebrán podrobněji. Jedná se o návrh na zavedení teambuildingových akcí.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 O společnosti

Společnost ELPOR – Rauschert, s.r.o. se sídlem společnosti v obci Krupka, nedaleko Teplic v Ústeckém kraji, se specializuje na výrobu porcelánu pro technické použití jako izolačních komponentů pro nízké napětí (do 1000V) a vysoké napětí (do 22kV). Zároveň se zaměřuje na dodávání speciálních výrobků pro chemický průmysl. Již v menší míře se zabývá výrobou užitkového porcelánu pro okrasné účely a také speciálními výrobky z porcelánu dle požadavků zákazníka.

S výrobou společnost začala již roku 1920 pod názvem „Ústecký porcelánový průmysl“. Od té doby, tedy téměř 100 let, se výrobní program v podstatě nezměnil, jediné co se měnilo, byl název společnosti. Naposledy se tak stalo roku 1994, kdy došlo k privatizaci společnosti a vzniku dnešního názvu. ELPOR – Rauschert, s. r. o. je tvořen z 80 % českým kapitálem a 20 % vlastní německá firma Rauschert GmbH, ta patří k světovým výrobcům v oblasti technických izolačních materiálů a dílů.

Při výrobě porcelánu, jak technického, tak užitkového, je stále velmi využíváno ruční práce. Cílem společnosti je růst produktivity práce a snižování výrobních nákladů, především

podílu lidské práce, proto také po privatizaci došlo k celkové modernizaci. V současnosti je firma vybavená moderním zařízením, které je převážně programově řízeno.

Výrobní portfolio společnosti lze rozčlenit do dvou skupin. V první skupině jde o výrobu a dodávky porcelánových polotovarů k dalšímu zpracování. V druhé o dodání konečných produktů, které jsou již smontovány a je možné je ihned použít. V druhé skupině jde již o požadavky zákazníka. Firma se při výrobě řídí českými i německými normami a standardy ČSN.

Společnost se zaměřuje především na export, kdy jsou výrobky dodávány převážně do evropských zemí, čemuž velmi přispívá i to, že firma leží na významné dopravní tepně E55, která protíná Evropu od severu k jihu. (*O společnosti*. [online]. [cit. 2014-03-13].)

4.2 Produkty společnosti

- **Objímky a izolátory.** Jsou využívány pro všechny typy svítidel a různá prostředí. Rozdělují se podle velikosti patic nebo závitů. Vyrábí se bílé, bez glazury nebo glazované a jsou specifické výbornou mechanickou pevností.
- **Pojistkové hlavice.** Jsou jednou ze součástí jističího systému. Vrchol hlavice je opatřen průzorným sklíčkem na vizuální kontrolu pojistkových patron. Dále se na hlavici nachází otvor pro zkoušečku tak, aby bylo možné provádět kontrolu průchodu elektrického proudu. Jsou pouze glazované.
- **Pojistkové patrony.** Ochranný systém zde funguje tak, že pokud dojde ke zkratu, přetaví se drátek, který je kalibrovaný pro danou amperáž. Jednotlivé typy patron jsou vybaveny barevnými vystřelovacími terčíky pro vizuální kontrolu jejich stavu. Po přetavení se musí pojistková patrona vyměnit.
- **Pojistkové spodky.** Může být jednopólový nebo třípólový a je v provedení venkovním (sloupy veřejného osvětlení) nebo vnitřním (rozvodné skříně). Uchycují se šrouby na plech nebo pérovým úchytem na lištu a jsou v glazovaném i neglazovaném provedení. (*Produkty*. [online]. [cit. 2014-03-13].)

4.3 Služby společnosti

Jelikož si firma vlastními silami zabezpečuje celou technickou přípravu výroby, bylo nutné zajistit vysokou úroveň technického vybavení dílen a důraz je i kladen na profesionalitu pracovníků. V rámci volné kapacity je také schopna zajistit řadu odborných činností, například:

- **Konstrukce** – jednoduché stroje a nástroje, konstrukce elektrod pro elektroerozivní obrábění;
- **Kovoobrábění** – řezání drátem, elektroerozivní obrábění, soustružení, frézování;
- **Svařování** – konstrukční svařování, svařování metodou TIG;
- **Zámečnictví** – běžné zámečnické práce, údržbové práce na objektech. (*Služby*. [online]. [cit. 2014-03-13].)

5 Vlastní práce

5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

Nejprve byl sestaven strukturovaný dotazník o 28 otázkách. Jeho distribuce byla ponechána na vedení podniku. Dotazováno bylo 26 náhodně vybraných respondentů a návratnost činila 100 %. Celý dotazník byl anonymní a dotazovaní byli seznámeni s účelem výzkumu.

Dotazníky jsou nejběžnějším nástrojem při sběru informací. Jsou jakýmsi formulářem s otázkami, na něž respondenti odpovídají sami nebo jim jsou nabídnuty různé varianty odpovědí. Jejich výhodou je získání potřebných informací a zjednodušené zpracování údajů díky jejich přehlednosti. (Kozel, 2006)

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v březnu 2014. Jednotlivé výsledky byly posléze zpracovány v programu Microsoft Excel a Microsoft Word.

5.2 Informace o zaměstnancích

První částí dotazníkového výzkumu bylo zjištění základních informací o struktuře zaměstnanců. Otázky jsem zaměřila na pohlaví, věk, vzdělání, pozici zastávanou ve firmě a jak dlouho již v podniku pracují, neboť to jsou faktory, které mohou nejvíce ovlivnit názory dotazovaných.

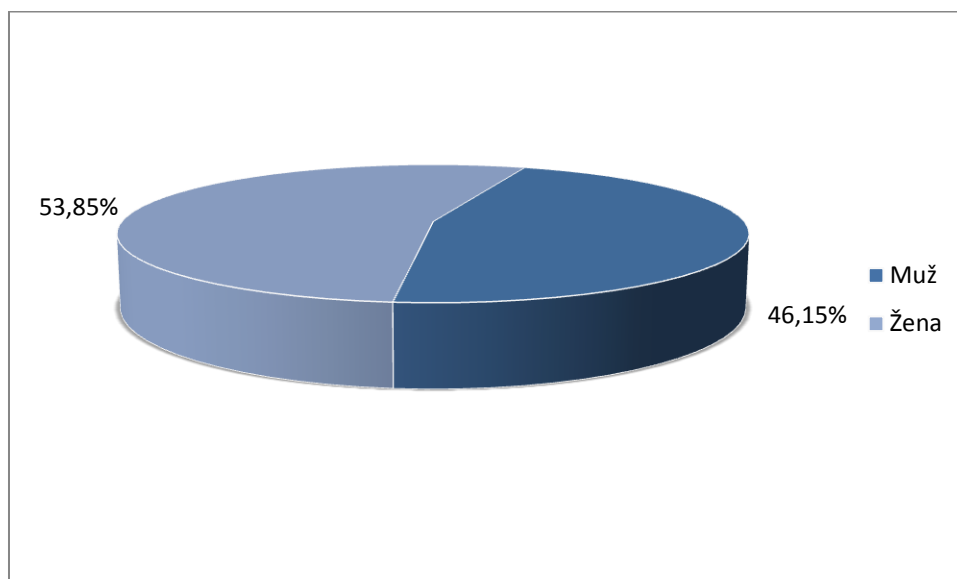
Při první otázce týkající se pohlaví respondentů jsem zjistila, že z 26 dotazovaných zaměstnanců je 12 mužů a 14 žen (Tabulka 1, Graf 1). Po rozhovoru s ředitelem společnosti jsem zjistila, že obě pohlaví jsou v podniku zastoupena poměrně rovnoměrně.

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Muž	12	46,15%
Žena	14	53,85%

Zdroj: Autorka

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Autorka

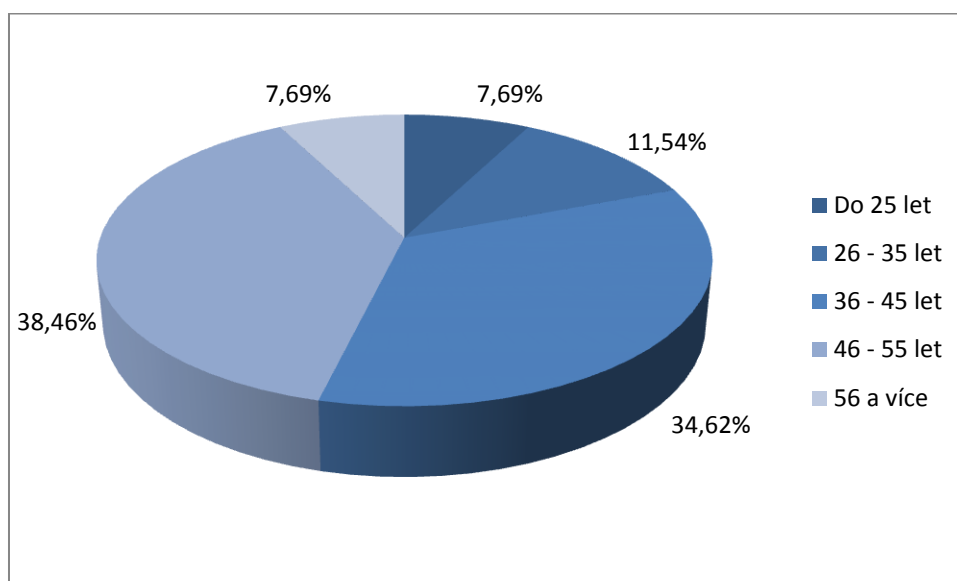
Druhou otázkou v dotazníku jsem zjišťovala věkovou kategorii zaměstnanců (Tabulka 2, Graf 2). Nejvíce dotazovaných je ve věku od 36 do 55 let, tedy ve dvou rozmezích z nabízených odpovědí.

Tabulka 2: Věková kategorie zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Do 25 let	2	7,69%
26 - 35 let	3	11,54%
36 - 45 let	9	34,62%
46 - 55 let	10	38,46%
56 a více	2	7,69%

Zdroj: Autorka

Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců



Zdroj: Autorka

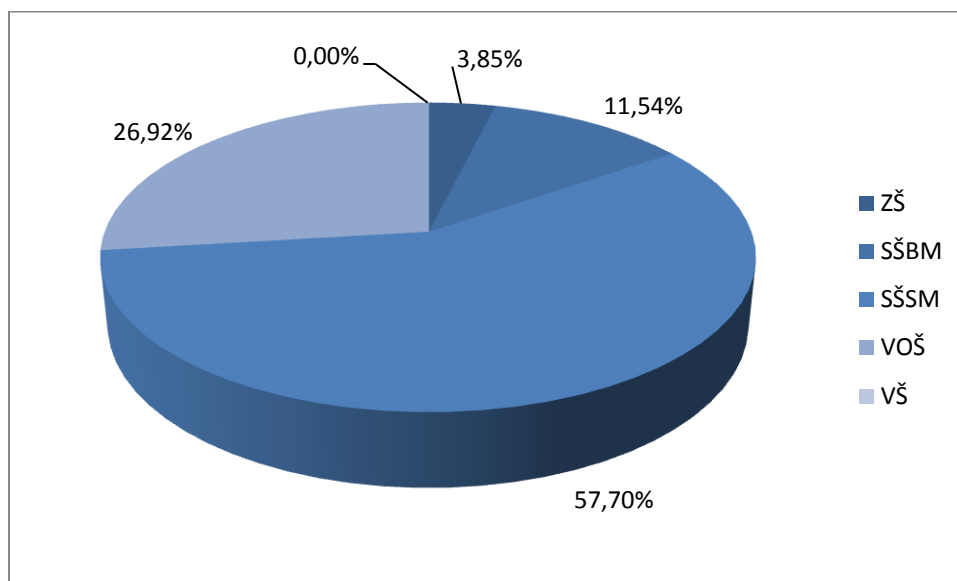
Zaměstnanci dále odpovídali na otázku svého nejvýše dosaženého vzdělání (Tabulka 3, Graf 3). Nejčastěji dosáhli dotazovaní středoškolského vzdělání s maturitou (v 15 případech). Z výzkumu jsem zjistila, že pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou a bez maturity mají vyšší zájem o školení a odborné kurzy.

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ZŠ	1	3,85%
SŠBM	3	11,54%
SŠSM	15	57,70%
VOŠ	7	26,92%
VŠ	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Autorka

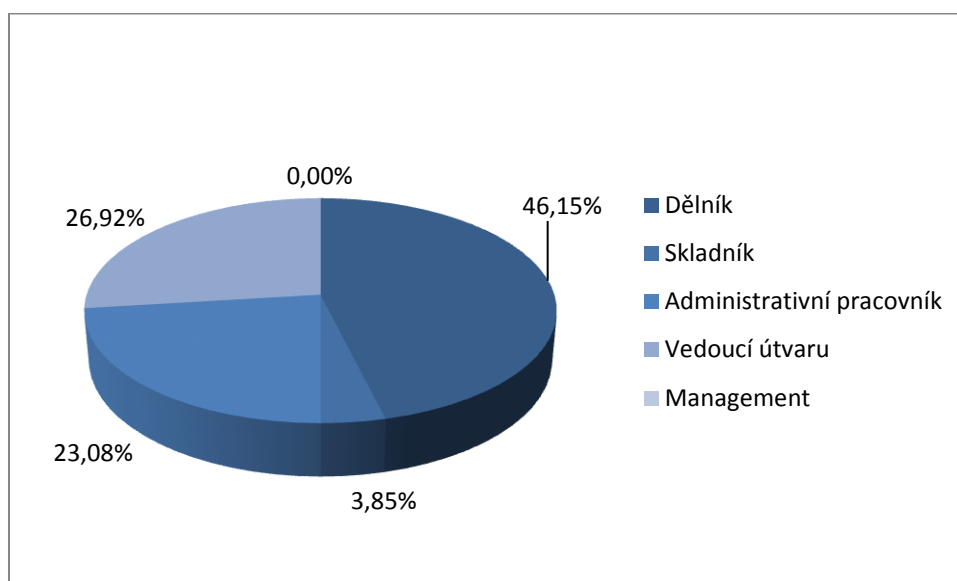
V dalších dvou otázkách jsem zjišťovala, jakou pracovní pozici zastupují dotazovaní zaměstnanci společnosti ELPOR – Rauschert, s. r. o. (Tabulka 4,5, Graf 4,5). Nejvíce zastoupená je pozice dělníka, což je vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik pochopitelné. Na otázku délky pracovního poměru odpověděla téměř polovina respondentů možností 8 a více let. Dá se tedy říci, že se jedná o stabilní zaměstnání, kde není časté střídání zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo navíc zjištěno, že pracovníci, kteří ve firmě pracují 8 a více let jsou více spokojeni se svým zaměstnáním.

Tabulka 4: Zastoupená pracovní pozice

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Dělník	12	46,15%
Skladník	1	3,85%
Administrativní pracovník	6	23,08%
Vedoucí útvaru	7	26,92%
Management	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 4: Zastoupená pracovní pozice



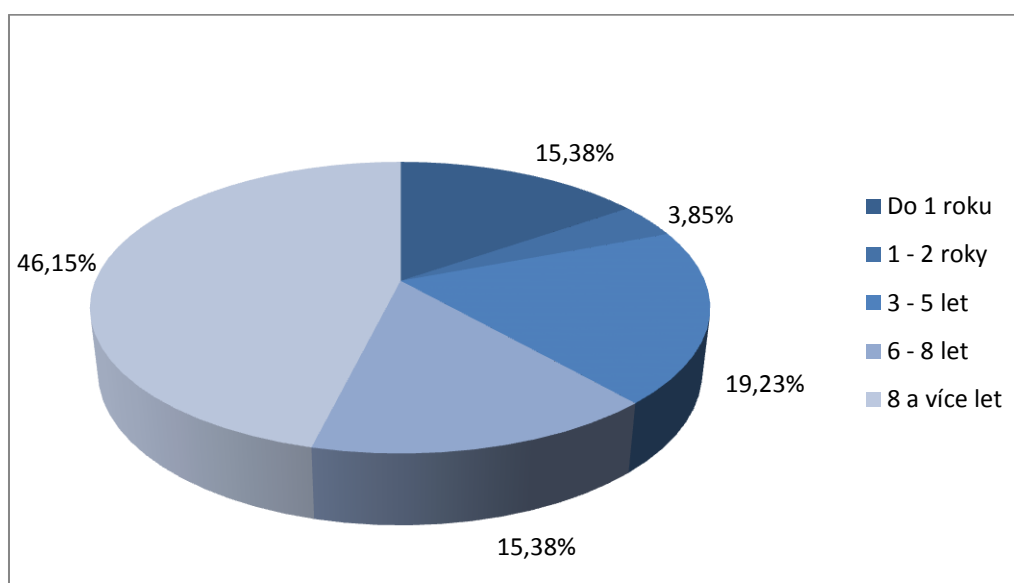
Zdroj: Autorka

Tabulka 5: Délka pracovního poměru

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Do 1 roku	4	15,38%
1 - 2 roky	1	3,85%
3 - 5 let	5	19,23%
6 - 8 let	4	15,38%
8 a více let	12	46,15%

Zdroj: Autorka

Graf 5: Délka pracovního poměru



Zdroj: Autorka

5.3 Identifikace zaměstnanců s firmou

V následujících otázkách jsem se ve své práci zabývala ztotožněním pracovníků s podnikem, kde pracují. V této části dotazníku jsem se zaměřila na otázky ohledně spokojenosti se současným zaměstnáním. Je obecně známo, že spokojení zaměstnanci odvádí svou práci pečlivěji, s radostí a snáze se v zaměstnání adaptují. Proto jsem do dotazníku zařadila otázky typu: zda jsou zaměstnanci hrdí, že právě zde pracují, ale i jestli mají obavu ze ztráty zaměstnání. Spokojenost ovšem nebyla jediným směrem, na který jsem se zaměřila.

Další otázky se týkají znalostí dlouhodobých cílů podniku, znalostí poslání firmy a ztotožňováním se s postoji a hodnotami, které jsou ve firmě pěstovány. Neboť právě ztotožnění se s hodnotami a postoji podniku nebo znalost cílů, o které se podnik snaží, je známkou zdravé kultury podniku.

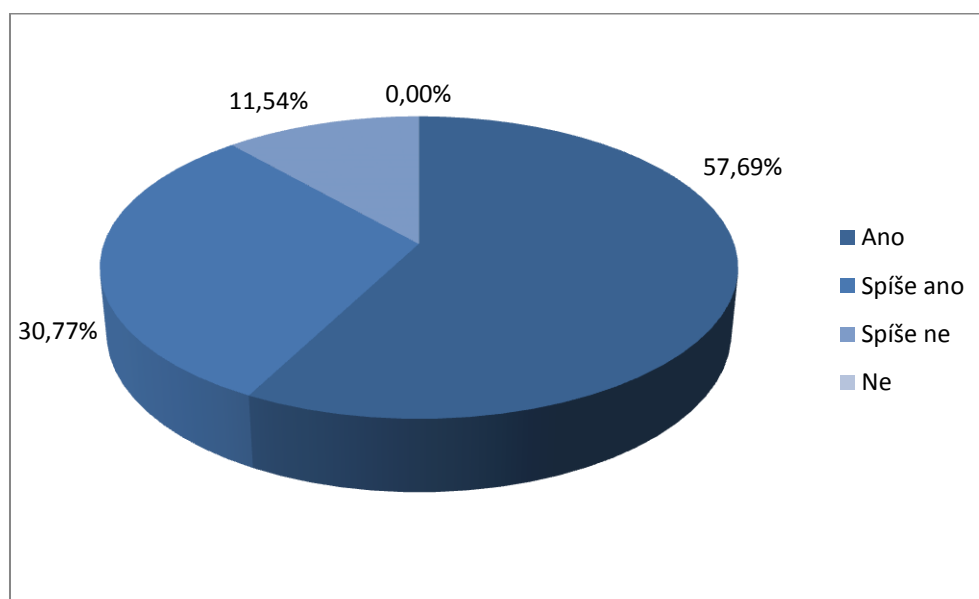
Z výzkumu jsem zjistila, že převážná většina dotazovaných pracovníků je se svým zaměstnáním ve společnosti ELPOR – Rauschert, s. r. o. „spokojena“ nebo „spíše spokojena“. Variantu „ano“ zvolilo 57,69 % respondentů. Dalších 30,77 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Za dobré považuji fakt, že pouze 11,54 % dotazovaných pracovníků zvolilo odpověď „spíše ne“ a žádný z nich není nespokojen zcela (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6: Spokojenost pracovníků se zaměstnáním

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	15	57,69%
Spíše ano	8	30,77%
Spíše ne	3	11,54%
Ne	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 6: Spokojenost pracovníků se zaměstnáním



Zdroj: Autorka

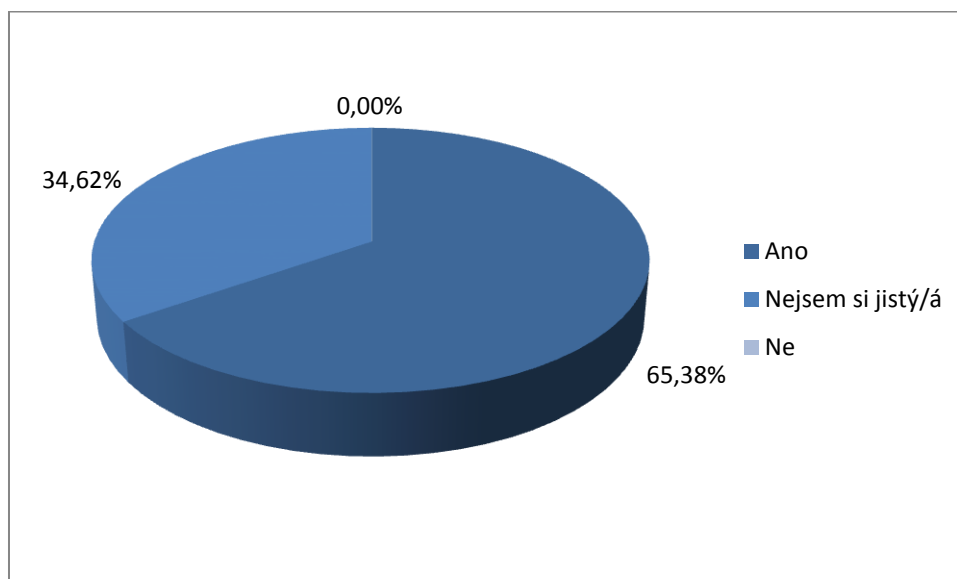
V další otázce jsem se zaměřila na vztah pracovníků ke společnosti, kde pracují (Tabulka 7, Graf 7). Zajímalo mne, jestli jsou hrdí, že jsou zaměstnanci právě této společnosti. 17 z 26 dotazovaných, tedy 65,38 % odpovědělo „ano“ a jsou tedy hrdí, že v této firmě pracují. Poněkud překvapivé bylo, že ujištění, kdy 34,62 % zaměstnanců nedokáže jasně odpovědět, a nejsou si jistí, zda hrdí jsou nebo ne. Nikdo z dotazovaných nezvolil odpověď „ne“, toto pozitivní zjištění přisuzuji faktu, že se jedná o firmu s letitou historií a dobrým jménem, i z důvodu, že dnes jsou na území České Republiky pouze dvě firmy tohoto zaměření.

Tabulka 7: Vztah pracovníků ke společnosti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	17	65,38%
Nejsem si jistý/á	9	34,62%
Ne	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 7: Vztah pracovníků ke společnosti



Zdroj: Autorka

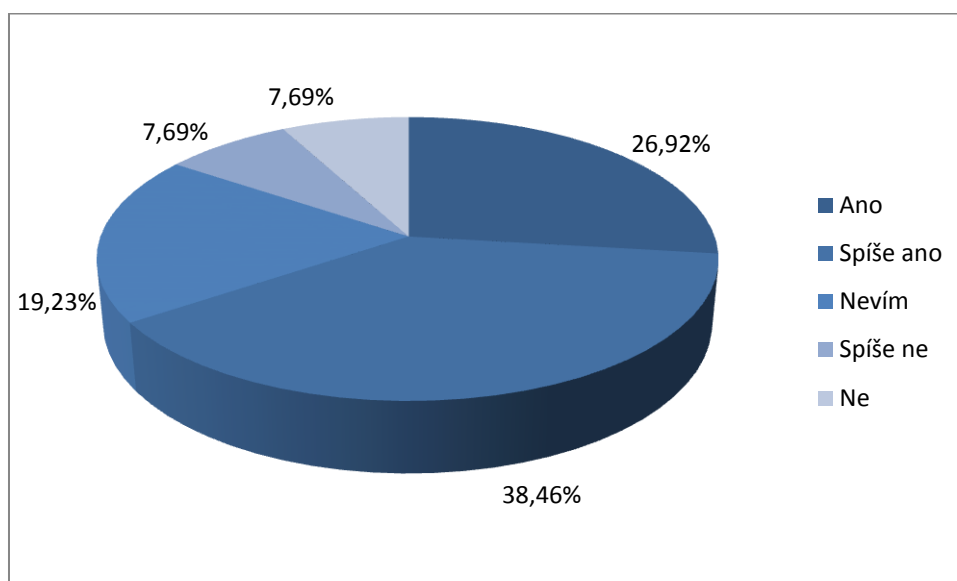
Zajímavé výsledky přinesla otázka týkající se obav ze ztráty zaměstnání (Tabulka 8, Graf 8), kdy 26,92 % má obavu ze ztráty zaměstnání. „spíše ano“ odpovědělo 38,46 % dotazovaných pracovníků a 19,23 % nejsou schopni posoudit, zda se ztráty práce bojí. Shodné výsledky měly odpovědi „spíše ne“ a „Ne“, po 7,69 %. Tyto výsledky přisuzují současné ekonomické situaci a především snižování výroby společnosti.

Tabulka 8: Obava ze ztráty zaměstnání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	7	26,92%
Spíše ano	10	38,46%
Nevím	5	19,23%
Spíše ne	2	7,69%
Ne	2	7,69%

Zdroj: Autorka

Graf 8: Obava ze ztráty zaměstnání



Zdroj: Autorka

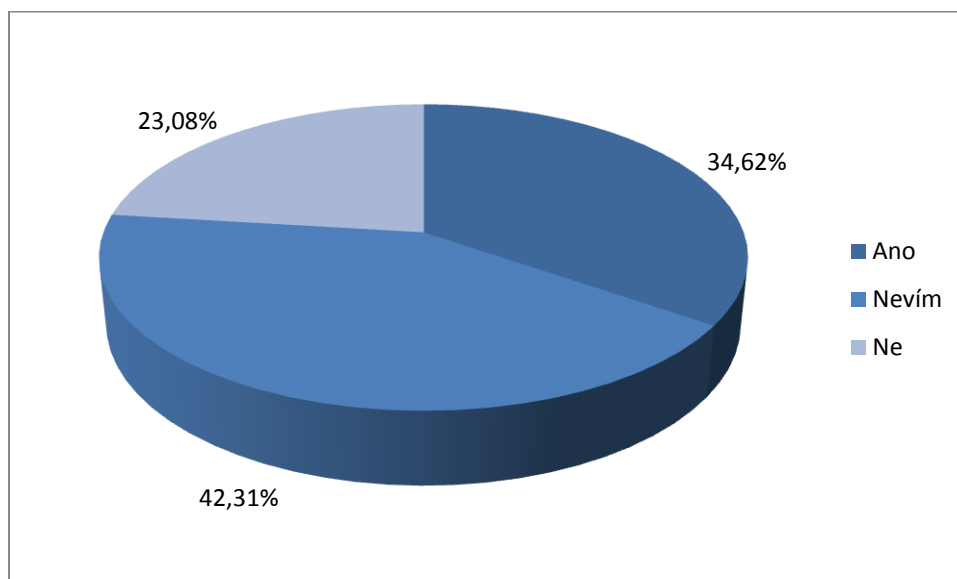
V další otázce jsem zjišťovala, jak zaměstnanci znají dlouhodobé cíle podniku (Tabulka 9, Graf 9). Pouhých 34,62 % dotazovaných zná tyto dlouhodobé cíle a to z řad vedoucích útvarů a administrativních zaměstnanců. Celých 42,31 % neví a 23,08 % je nezná. Výsledky považuji za velmi znepokojivé, neboť pokud převážná většina pracovníků tyto cíle nezná, nemůže se s nimi ztotožnit, a tudíž klesá i jejich zájem na dosahování těchto cílů. Problém vidím ve špatné komunikaci a informovanosti mezi vedoucími pracovníky a dělníky.

Tabulka 9: Znalost dlouhodobých cílů podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	9	34,62%
Nevím	11	42,31%
Ne	6	23,08%

Zdroj: Autorka

Graf 9: Znalost dlouhodobých cílů podniku



Zdroj: Autorka

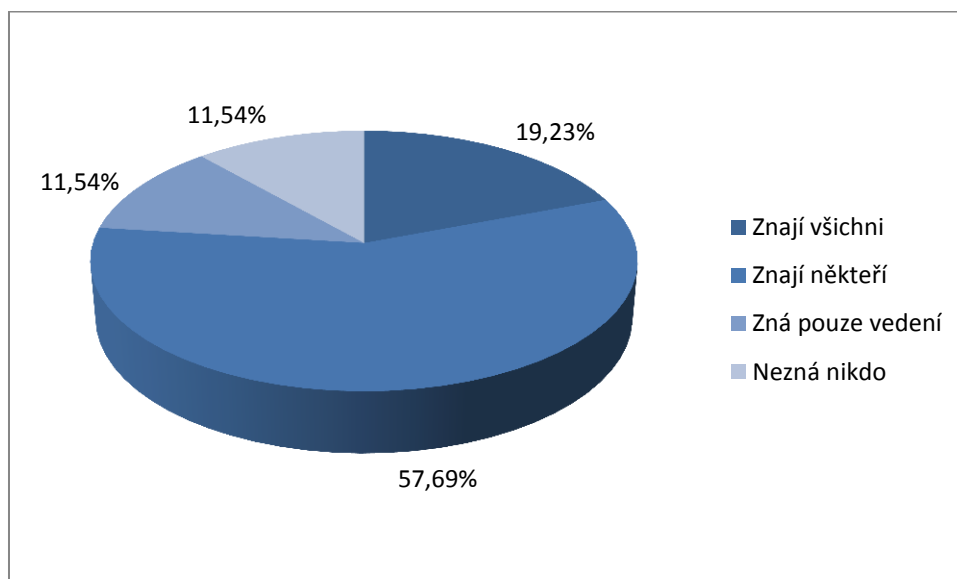
Následující otázka měla za cíl zjistit, kdo v podniku zná cíle a poslání firmy. Největší část dotazovaných uvedla, že cíle a poslání znají jen někteří zaměstnanci firmy. Jedná se především o management a administrativní pracovníky, posléze vedoucí útvarů. Že všichni znají, zvolilo 19,23 % respondentů. Náзор, kdy cíle a poslání zná pouze vedení má 11,54 % tázaných pracovníků a že je nezná nikdo, zvolilo též 11,54 %. Výsledky jsou dle mého názoru pro podnik velmi negativní a opět to souvisí se špatnou komunikací a informovaností (Tabulka 10, Graf 10).

Tabulka 10: Cíle a poslání podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Znají všichni	5	19,23%
Znají někteří	15	57,69%
Zná pouze vedení	3	11,54%
Nezná nikdo	3	11,54%

Zdroj: Autorka

Graf 10: Cíle a poslání podniku



Zdroj: Autorka

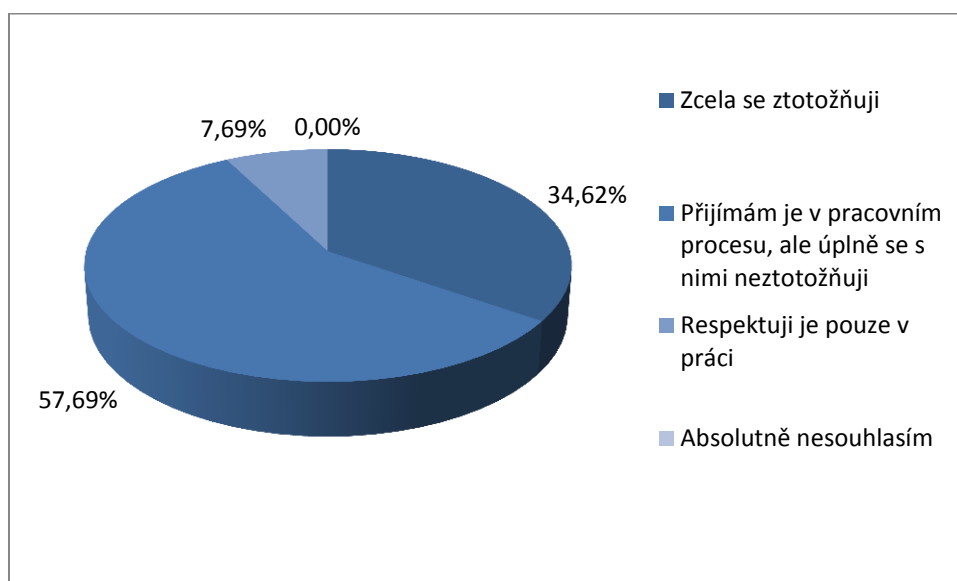
Další otázku jsem zaměřila na ztotožnění se s postoji a hodnotami, které musí zaměstnanci denně uplatňovat při své práci (Tabulka 11, Graf 11). Zcela se s nimi ztotožňuje 34,62 % pracovníků. Téměř 60 % zaměstnanců je přijímá v pracovním procesu, ale zcela se s nimi neztotožňuje. Pouze v práci je respektuje 7,69 % dotazovaných a není nikdo, kdo by s nimi absolutně nesouhlasil. Cíle a postoje jsou obecně přijímány, ale jelikož jsou většinou akceptovány pouze v pracovním procesu, existuje riziko postupného oslabování podnikové kultury. Zajímavé bylo zjištění, kdy se postoji a hodnotami plně neztotožňují převážně pracovníci ve věku do 45 let.

Tabulka 11: Ztotožnění zaměstnanců s postoji a hodnotami

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Zcela se ztotožňuji	9	34,62%
Přijímám je v pracovním procesu, ale úplně se s nimi neztotožňuji	15	57,69%
Respektuji je pouze v práci	2	7,69%
Absolutně nesouhlasím	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 11: Ztotožnění zaměstnanců s postoji a hodnotami



Zdroj: Autorka

5.4 Vztahy mezi pracovníky a pracovní atmosféra

Nadcházející blok otázek se vztahuje k vztahům mezi zaměstnanci, nadřizenými i vedením. V každém podniku existuje nebo by měla existovat etika, tedy soubor principů společenského chování. Samozřejmě v žádném podniku nelze mluvit o naprostém souznění mezi všemi členy. Někdo si rozumí více, někdo méně. Problém ovšem nastává, pokud jsou antipatie natolik razantní, že spolu zaměstnanci nedokáží vycházet. Zajímala jsem se i o to, jaká panuje atmosféra na pracovišti, protože i to je jistým motivátorem zaměstnanců. Pokud chodí zaměstnanci do práce s radostí nebo alespoň s klidem, že nenastane konflikt buď s jiným zaměstnancem, nebo s nadřízeným, odráží se to jistým způsobem i na pracovním výkonu.

V první otázce tohoto bloku jsem zjišťovala jaká je ve společnosti atmosféra. Zda se jedná o tvůrčí atmosféru, kde má každý možnost se sám projevit. O týmovou, kde je nutné, aby spolu zaměstnanci komunikovali a spolupracovali, konkurenční nebo pasivní (Tabulka 12, Graf 12). Za velmi pozitivní považuji fakt, že žádný z respondentů nepovažuje pracovní prostředí za konkurenční. Jelikož je ELPOR – Rauschert, s. r. o. výrobním podnikem, kde každý pracovník má na starost jednu část práce, která pak putuje k druhému, nejvíce dotazovaní volili možnost týmové atmosféry, kde funguje vzájemná spolupráce.

Tabulka 12: Atmosféra na pracovišti

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Tvůrčí, která je zaměřena na kreativitu	2	7,69%
Týmovou, se zaměřením na spolupráci	23	88,46%
Konkurenční, kde spolu pracovníci soupeří	0	0,00%
Pasivní, kde chybí zájem o spolupracovníky i společnost	1	3,85%

Zdroj: Autorka

Graf 12: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Autorka

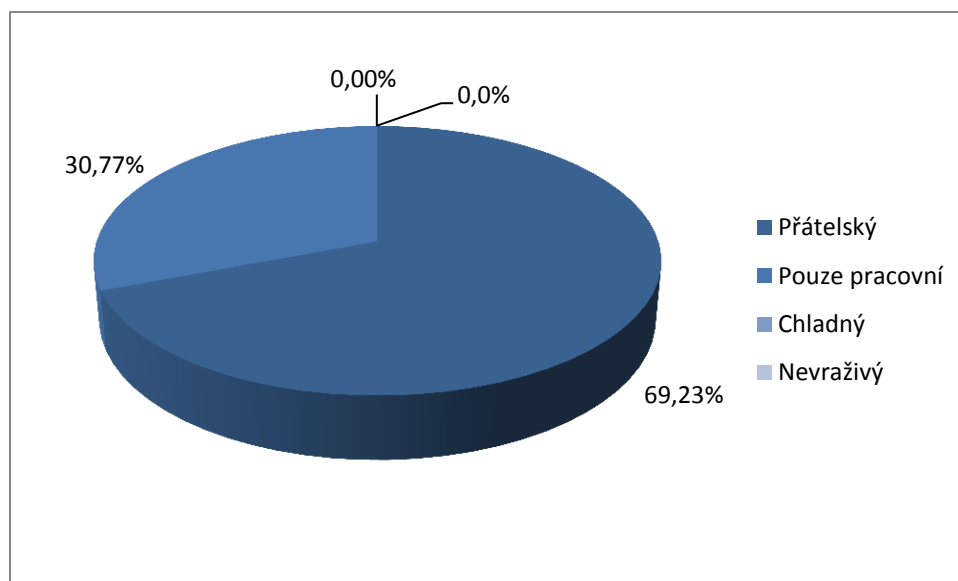
Další otázka mi dala odpověď na otázku vztahů zaměstnanců mezi sebou (Tabulka 13, Graf 13). Za přátelské tyto vztahy označilo 18 z 26 dotazovaných, tedy 69,23 %. Názor, že vztahy na pracovišti jsou čistě pracovní, zastává 30,77 % pracovníků a to převážně těch, kteří v podniku pracují méně než 5 let. Za chladné až nevraživé nejsou považovány žádným z dotazovaných pracovníků. Tento fakt hodnotím velmi pozitivně, neboť svědčí o dobrém pracovním kolektivu, ve kterém spolupráce není problémem.

Tabulka 13: Vztahy mezi spolupracovníky

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Přátelský	18	69,23%
Pouze pracovní	8	30,77%
Chladný	0	0,00%
Nevraživý	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 13: Vztahy mezi spolupracovníky



Zdroj: Autorka

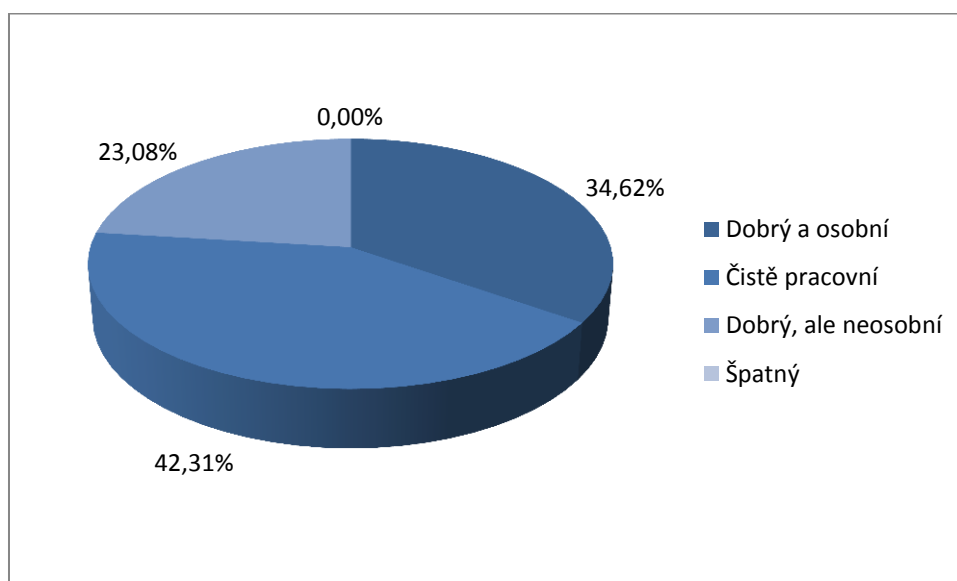
Vztahy s nadřízenými pracovníky byly náplní pro mou další otázku (Tabulka 14, Graf 14). Výsledky jsou velmi pozitivní, neboť žádný z respondentů neoznačil vztah s nadřízenými pracovníky za špatný. Za dobrý a osobní ho považuje 34,62 % dotazových, o čistě pracovní se jedná u 42,31 % dotazovaných a za dobrý, ale neosobní 23,08 %. Na základě těchto výsledků lze usuzovat, že v podniku se neprojevují znaky bossingu, tedy šikany ze strany vedoucích pracovníků směrem k podřízeným. Je dobré, když si i vedoucí pracovníci uvědomují, že své podřízené potřebují. Jak lidé v nižší, tak vyšší pozici by k sobě měli mít úctu.

Tabulka 14: Vztah s nadřízenými pracovníky

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Dobrý a osobní	9	34,62%
Čistě pracovní	11	42,31%
Dobrý, ale neosobní	6	23,08%
Špatný	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 14: Vztah s nadřízenými pracovníky



Zdroj: Autorka

5.5 Komunikace a informovanost

Ve svém výzkumu jsem nemohla opomenout část týkající se komunikace a informovanosti. Je to právě komunikace, která má zásadní vliv na přenos informací. Proto je nezbytné, aby fungovala v každém podniku na dobré úrovni. Pokud to tak není, dochází často ke zkreslování informací až k úplnému přerušení. Nejde ovšem pouze o informovanost, kterou může špatná komunikace ohrozit. Nedostatky v komunikaci mohou vést až ke vzniku konfliktů způsobených třeba jen špatnou argumentací nebo nevhodným zabarvením hlasu.

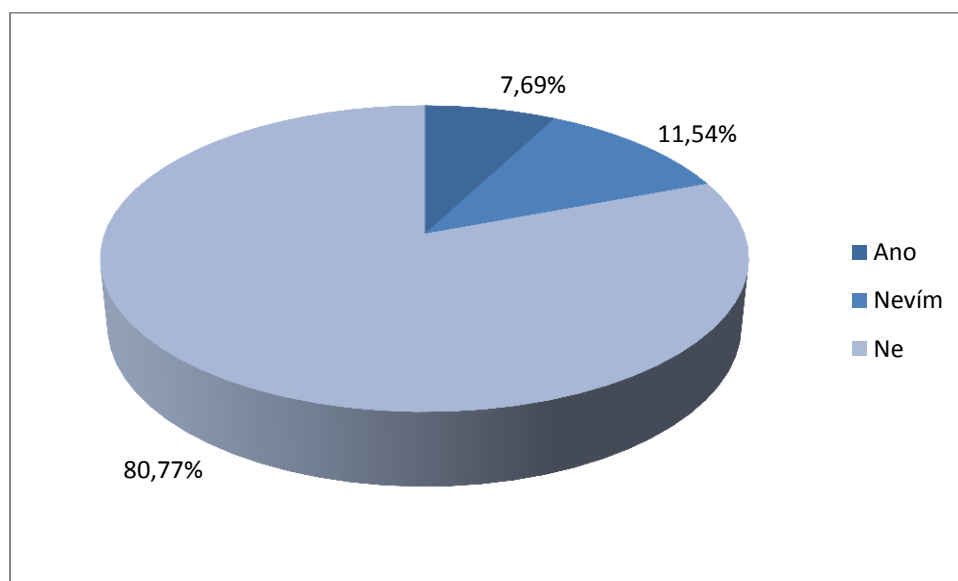
V následující otázce dotazovaní hodnotí úroveň komunikace (Tabulka 15, Graf 15). Respondentům byla dána otázka, jestli vidí problémy v komunikaci v podniku. Problém v komunikaci nespatřuje 80,77 % zaměstnanců. 11,54 % neví a 7,69 % dotazovaných je názoru, že v podniku jsou potíže s komunikací. Zajímavá je pro mne skutečnost, kdy z výzkumu plyne fakt, že problémy v komunikaci vidí respondenti s nižším vzděláním (ZŠ a SŠBM). Při odpovědi „ne“ dotazovaní pokračovali otázkou, která se týká spokojenosti ohledně procesu komunikace.

Tabulka 15: Problémy v komunikaci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	2	7,69%
Nevím	3	11,54%
Ne	21	80,77%

Zdroj: Autorka

Graf 15: Problémy v komunikaci



Zdroj: Autorka

Na tuto otázku respondenti odpovídali pouze v případě, že na předchozí otázku odpověděli „ano“ nebo „nevím“. Celkem na ni tedy odpovídala 5 dotazovaných pracovníků.

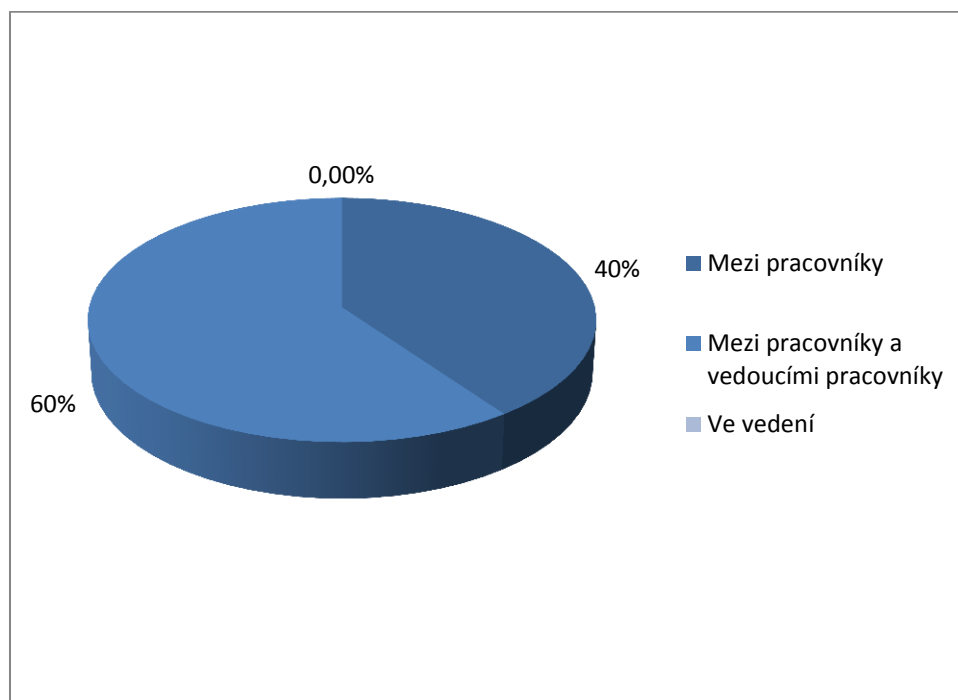
Chtěla jsem zjistit, kde se podle nich tyto problémy v komunikaci objevují (Tabulka 16, Graf 16). Dva z nich, tedy 40 % se domnívají, že problémy se vyskytují mezi pracovníky navzájem. Zbýlých 60 % spatřuje problém v komunikaci s vedoucími pracovníky. Výsledky mi nepřipadají obzvlášť významné, neboť přes 80 % pracovníků, tyto problémy nepocítují (viz otázka č. 15). Soudím, že se jedná spíše o osobní pocit několika mála zaměstnanců, než o problém podniku.

Tabulka 16: Nejčastější výskyt problémů v komunikaci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Mezi pracovníky	2	40,00%
Mezi pracovníky a vedoucími pracovníky	3	60,00%
Ve vedení	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 16: Nejčastější výskyt problémů v komunikaci



Zdroj: Autorka

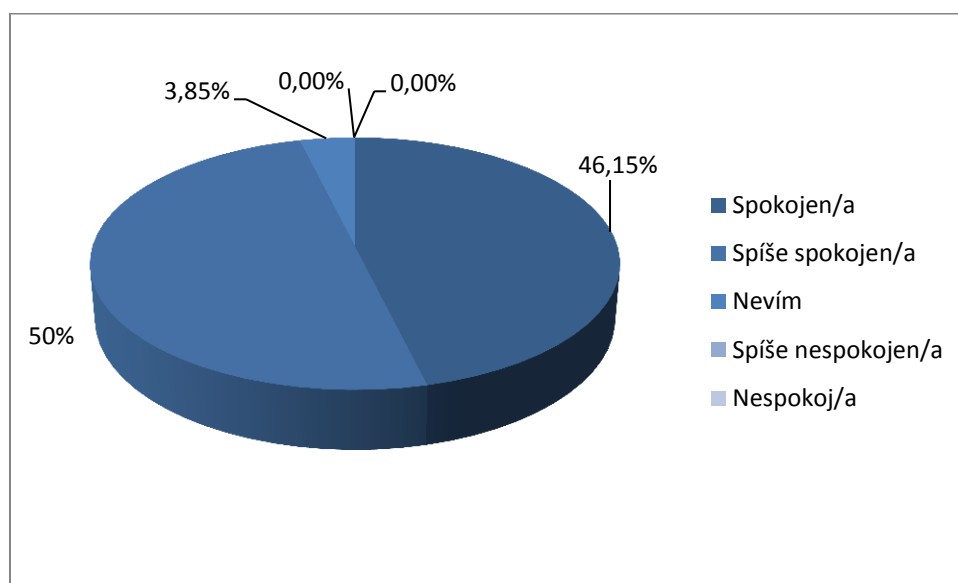
Následující otázkou jsem zjišťovala jaká je přímo úroveň komunikace vedoucích pracovníků s jimi podřízenými zaměstnanci (Tabulka 17, Graf 17). Odpovědi respondentů mě překvapily neboť až na jednoho pracovníka jsou všichni s úrovní spokojeni nebo spíše spokojeni, což se do jisté míry vylučuje s otázkou, kde vidí zaměstnanci problém v komunikaci. Ze tří pracovníků, kteří odpověděli, že komunikace s vedoucími pracovníky není ideální, v této otázce nezvolili možnost úplné nespokojenosti nebo částečné nespokojenosti. Bohužel nedokáží posoudit, čím je tato skutečnost způsobena.

Tabulka 17: Úroveň komunikace podřízených s vedoucími pracovníky

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Spokojen/a	12	46,15%
Spíše spokojen/a	13	50,00%
Nevím	1	3,85%
Spíše nespokojen/a	0	0,00%
Nespokoj/a	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 17: Úroveň komunikace podřízených s vedoucími pracovníky



Zdroj: Autorka

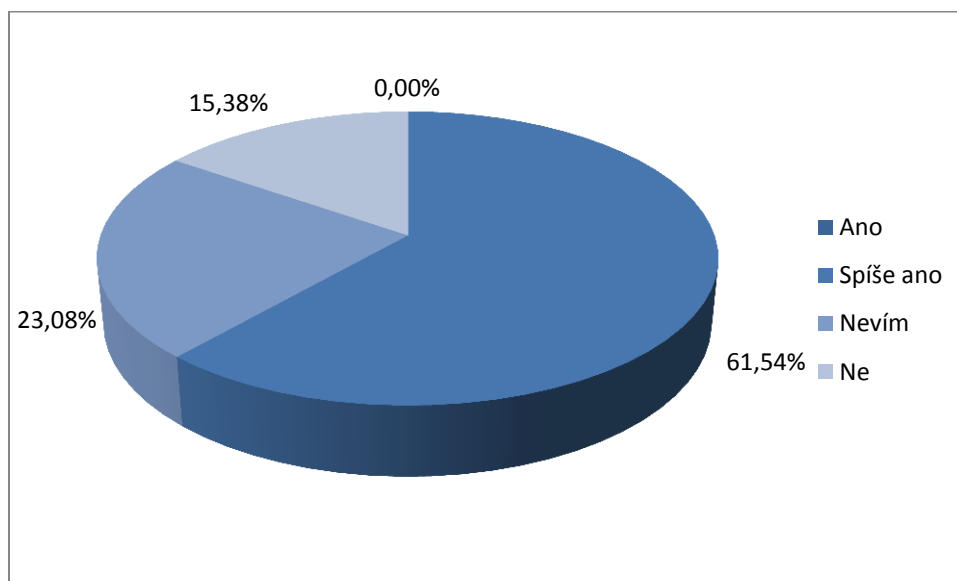
V poslední otázce jsem se zabývala názorem, jestli by pracovníky více motivovalo k vyšším pracovním výkonům zlepšení komunikace s nadřízeným. Z výsledků vyplývá, že toto zlepšení by zaměstnance spíše vedlo k vyšším výkonům. Celých 61,54 % odpovědělo „spíše ano“. Zajímavým faktem je skutečnost, že žádný pracovník nevolil variantu „ano“. Šest z dotazovaných neví a pro čtyři z nich by se tím nic nezměnilo (Tabulka 18, Graf 18).

Tabulka 18: Lepší komunikace jako motiv k vyšším pracovním výkonům

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	0	0,00%
Spíše ano	16	61,54%
Nevím	6	23,08%
Ne	4	15,38%

Zdroj: Autorka

Graf 18: Lepší komunikace jako motiv k vyšším pracovním výkonům



Zdroj: Autorka

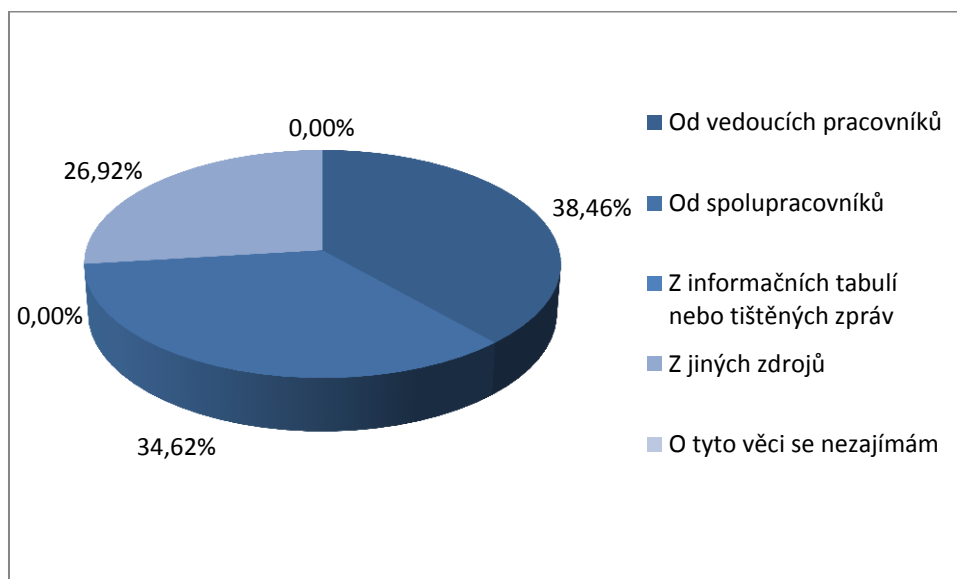
V dalším bloku otázek se zaměřuji na oblast informovanosti v podniku. Již první otázka o nejčastějším dozívání se o pracovních novinkách a změnách přinesla zajímavé výsledky (Tabulka 19, Graf 19). Od vedoucích pracovníků se novinky a změny v podniku dozívá 38,46 % zaměstnanců a od spolupracovníků je získává 34,62 % respondentů. Co ovšem považuji za velké překvapení a negativní jev je zjištění, kdy se o noviny a změny v podniku nezajímá 26,92 % pracovníků. Varianty z jiných zdrojů a informačních tabulí nebo tištěných zpráv nezvolil žádný z dotazovaných.

Tabulka 19: Zdroje informací o novinkách a změnách v podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Od vedoucích pracovníků	10	38,46%
Od spolupracovníků	9	34,62%
Z informačních tabulí nebo tištěných zpráv	0	0,00%
Z jiných zdrojů	0	0,00%
O tyto věci se nezajímám	7	26,92%

Zdroj: Autorka

Graf 19: Zdroje informací o novinkách a změnách v podniku



Zdroj: Autorka

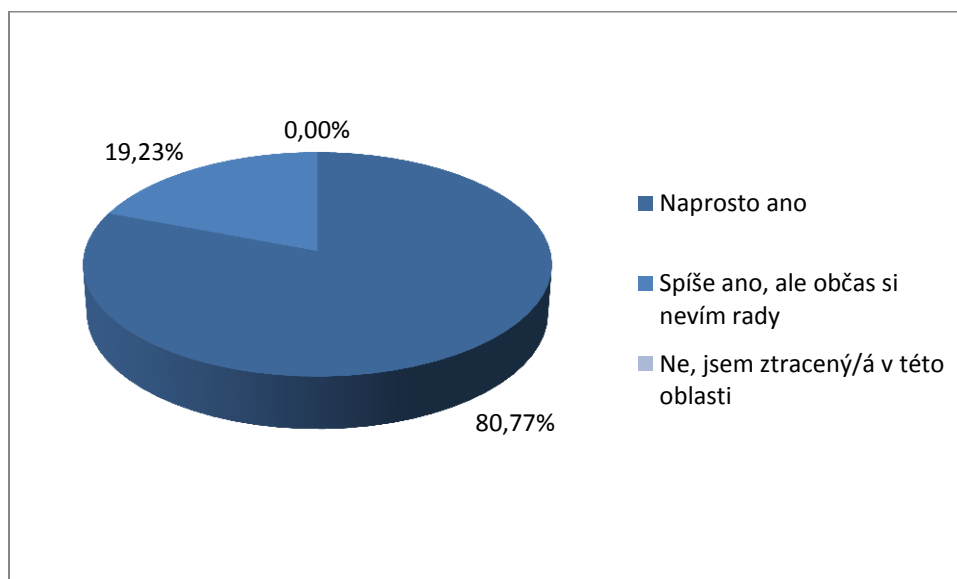
V otázce č. 20 jsem zjišťovala, zda jsou pracovníkům jasné jejich pracovní povinnosti a kompetence (Tabulka 20, Graf 20). Svých povinností a kompetencí by si měl být vědom každý zaměstnanec, protože pouze ukázněný pracovník tvoří jeden ze základů zdravé podnikové kultury. Naprosto jasné jsou povinnosti a kompetence 80,77 % zaměstnanců. Spíše jasné jsou 19,23 % dotazovaných, kteří ovšem uvádějí, že občas si s něčím neví rady. Ztracení v této oblasti nejsou žádní pracovníci.

Tabulka 20: Jasnost pracovních povinností a kompetencí

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto ano	21	80,77%
Spíše ano, ale občas si nevím rady	5	19,23%
Ne, jsem ztracený/á v této oblasti	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 20: Jasnost pracovních povinností a kompetencí



Zdroj: Autorka

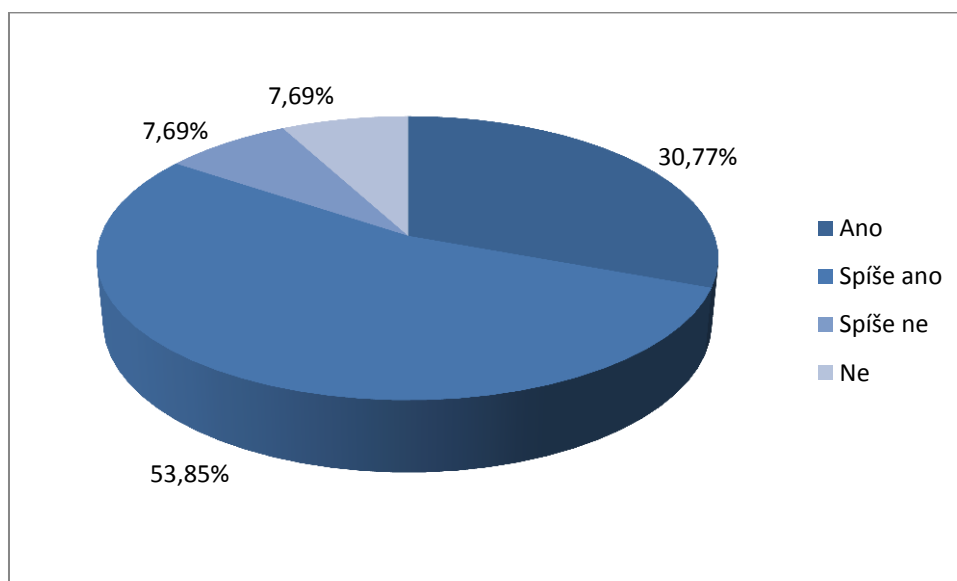
Pro zaměstnance by mělo být podstatné, jestli mohou využít všech nebo alespoň většinu svých doposud nasbíraných pracovních zkušeností. Většinu svých schopností využije v podniku 30,77 % tázaných. Variantu „spíše ano“ zvolila více než polovina zaměstnanců a pouze 7,69 % odpovídalo „spíše ne“ a „ne“ (Tabulka 21, Graf 21).

Tabulka 21: Využívání schopností a dovedností

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	8	30,77%
Spíše ano	14	53,85%
Spíše ne	2	7,69%
Ne	2	7,69%

Zdroj: Autorka

Graf 21: Využívání schopností a dovedností



Zdroj: Autorka

5.6 Motivace

Aby byl každý zaměstnanec úspěšný ve svém zaměstnání a těšil se ze svých úspěchů, musí být motivovaný. Motivace je především úkolem vedoucích pracovníků, jsou to právě oni, kdo své podřízené pochválí za dobře odvedenou práci, navrhnou je na finanční nebo jiné ohodnocení nebo vyslechnou a posléze řeší jejich případné stížnosti.

V této části jsem dotazovaným položila sedm otázek zaměřených na motivaci. Otázky se týkaly motivace ohledně názorů jejich návrhů na zlepšení různých oblastí ve firmě. Rozhodla jsem se pro otázky zaměřené na systém odměňování, pracovní podmínky, zaměstnanec-ké výhody nebo účast zaměstnanců na dosahování podnikových cílů.

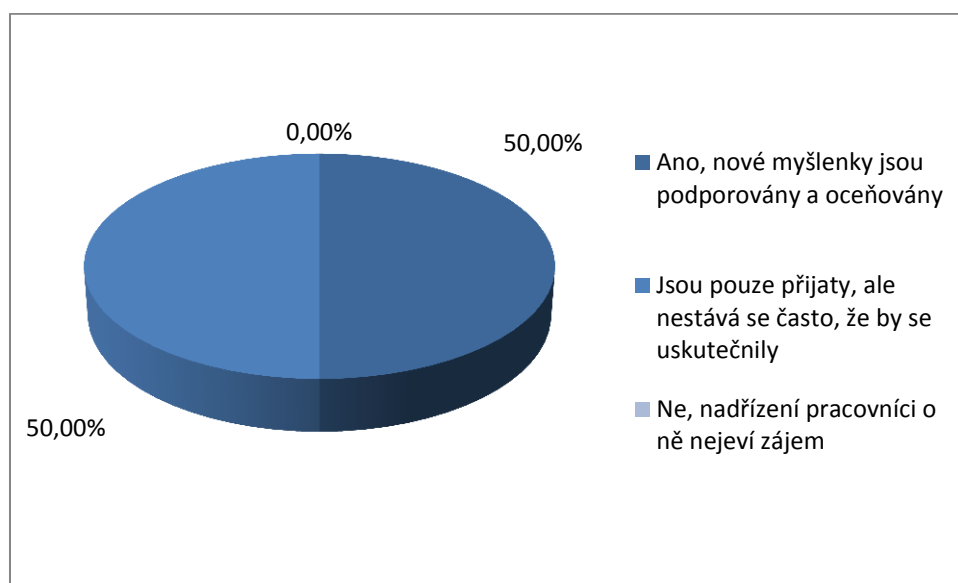
V první otázce mě zajímalo, jak podporují vedoucí pracovníci návrhy na zlepšení pracovních procesů, komunikace, motivace, atd. (Tabulka 22, Graf 22). Zde se respondenti rozdělili přesně na polovinu a 50 % se domnívá, že nové myšlenky jsou podporovány a oceňovány a zbylá polovina je názoru, že jejich návrhy jsou přijaty, ale nestává se příliš často, aby došlo k jejich uskutečnění. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nezvolil variantu nezájmu ze strany nadřízených. Domnívám se, že výsledky jsou způsobeny tím, že návrhy některých zaměstnanců byly přijaty a uskutečněny. Jako pozitivní vidím zájem vedoucích pracovníků o nové nápady.

Tabulka 22: Přijímání nových nápadů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, nové myšlenky jsou podporovány a oceňovány	13	50,00%
Jsou pouze přijaty, ale nestává se často, že by se uskutečnily	13	50,00%
Ne, nadřízení pracovníci o ně nejeví zájem	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 22: Přijímání nových nápadů



Zdroj: Autorka

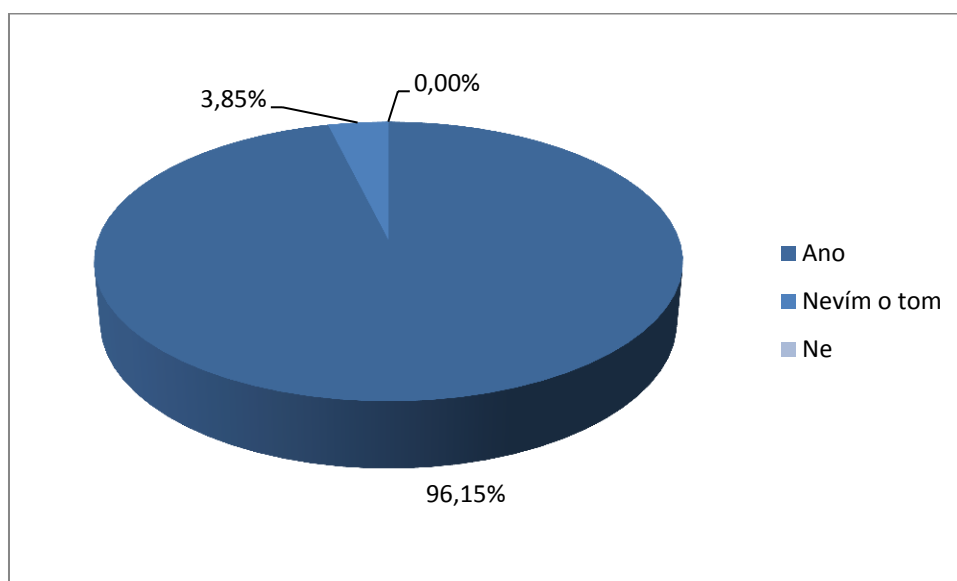
Druhá otázka této části má za úkol zjistit, zda jsou v podniku přesně stanovená pravidla pro odměňování pracovníků (Tabulka 23, Graf 23). Pokud jsou tato pravidla přesně definována a zaměstnanci si jsou tohoto faktu vědomi, může to vést k jejich vyšší snaze při výkonu zaměstnání. Za dobrý výsledek považují téměř sto procentní volbu možnosti „ano“. Pouze jeden z respondentů zvolil možnost „nevím o tom“.

Tabulka 23: Systém odměňování

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	25	96,15%
Nevím o tom	1	3,85%
Ne	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 23: Systém odměňování



Zdroj: Autorka

Na následující otázku odpovídali pouze ti, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „ano“.

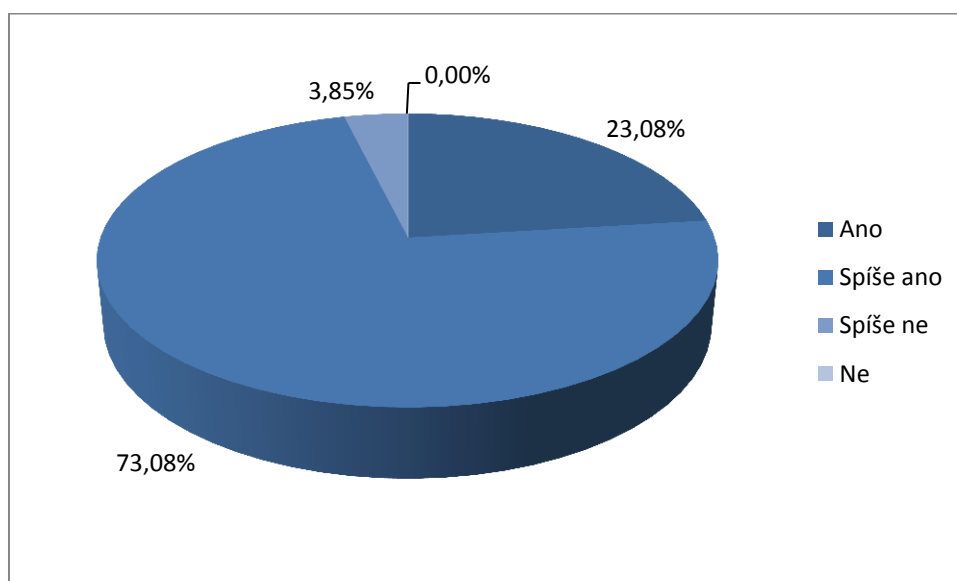
Pracovníků jsem se ptala, jestli se jim takto nastavený systém zdá spravedlivý. Většině dotazovaným se zdá spíše spravedlivý, tuto možnost zvolilo 73,08 % pracovníků. Za spravedlivý ho považuje 23,08 % a pouze jeden zaměstnanec si myslí, že je spíše nespravedlivý.

Tabulka 24: Spravedlnost systému odměňování

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	6	23,08%
Spíše ano	19	73,08%
Spíše ne	1	3,85
Ne	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 24: Spravedlnost systému odměňování



Zdroj: Autorka

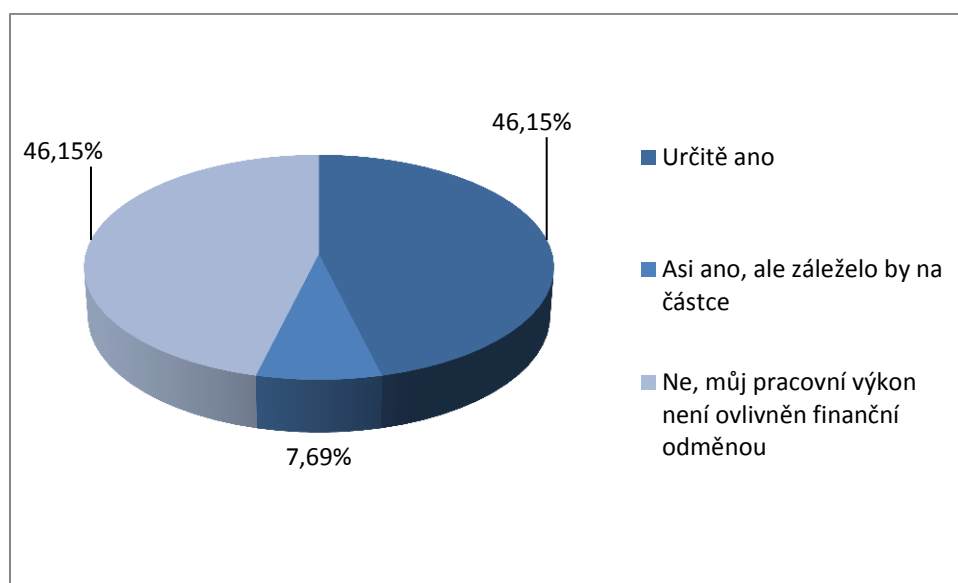
Finanční odměna je jedním z největších zaměstnaneckých motivátorů. Tento druh motivace je obvykle pro většinu zaměstnanců nejpodstatnějším důvodem k větší snaze. Právě z toho důvodu jsem byla překvapena výsledky následující otázky, která se týkala právě tím, zda by finanční odměna vedla k vyšším pracovním výkonům (Tabulka 25, Graf 25). Naprosto stejné procento, tedy 46,15 % zvolilo možnost „určitě ano“ a možnost, že jejich pracovní výkon není ovlivněn finanční odměnou. Pouze u 7,69% zaměstnanců by záleželo na částce, kterou by odměna představovala. Tento jev vidím ovšem velice pozitivně, především z morálního důvodu, kdy pracovníci vykonávají svou práci natolik zodpovědně, že ani peníze by nevedly k vyššímu výkonu.

Tabulka 25: Finanční odměna jako větší motivace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Určitě ano	12	46,15%
Asi ano, ale záleželo by na částce	2	7,69%
Ne, můj pracovní výkon není ovlivněn finanční odměnou	12	46,15%

Zdroj: Autorka

Graf 25: Finanční odměna jako větší motivace



Zdroj: Autorka

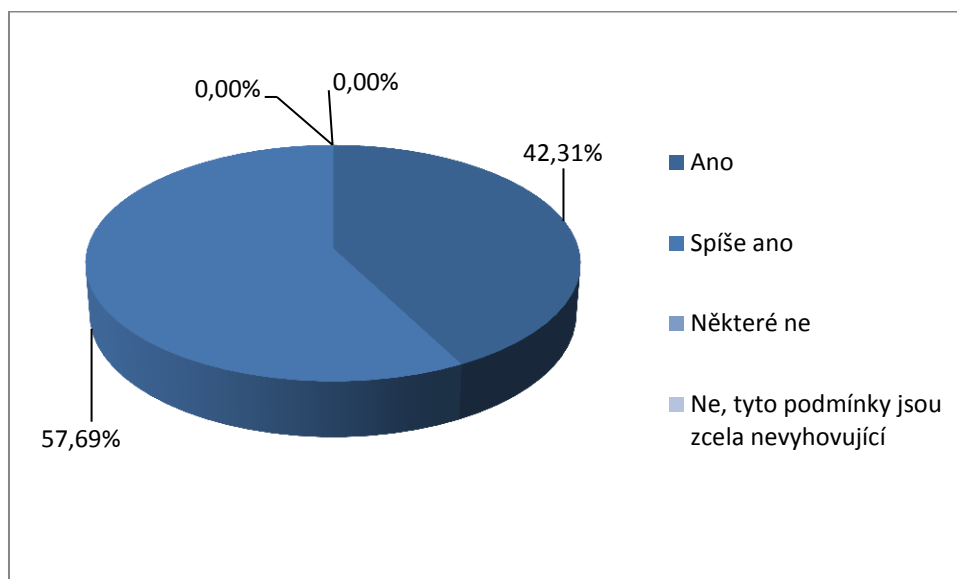
Do oblasti motivace jsem zahrнула i otázku týkající se pracovního prostředí (Tabulka 26, Graf 26). To je takové prostředí, ve kterém tráví zaměstnanci čas po celou pracovní dobu. Pokud jsou pracovníci spokojeni s nábytkem, technickým vybavením nebo klimatickými podmínkami, pracuje se mu lépe a na svou práci se může více soustředit. Za přijatelné tyto podmínky považuje 42,31 % zaměstnanců a pro téměř 58 % jsou spíše přijatelné. Pozitivně hodnotím nulové hodnoty u variant „některé ne“ u této varianty byla možnost napsat konkrétně které a „ne, tyto podmínky jsou zcela nevyhovující“.

Tabulka 26: Pracovní prostředí

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano	11	42,31%
Spíše ano	15	57,69%
Některé ne	0	0,00%
Ne, tyto podmínky jsou zcela nevyhovující	0	0,00%

Zdroj: Autorka

Graf 26: Pracovní prostředí



Zdroj: Autorka

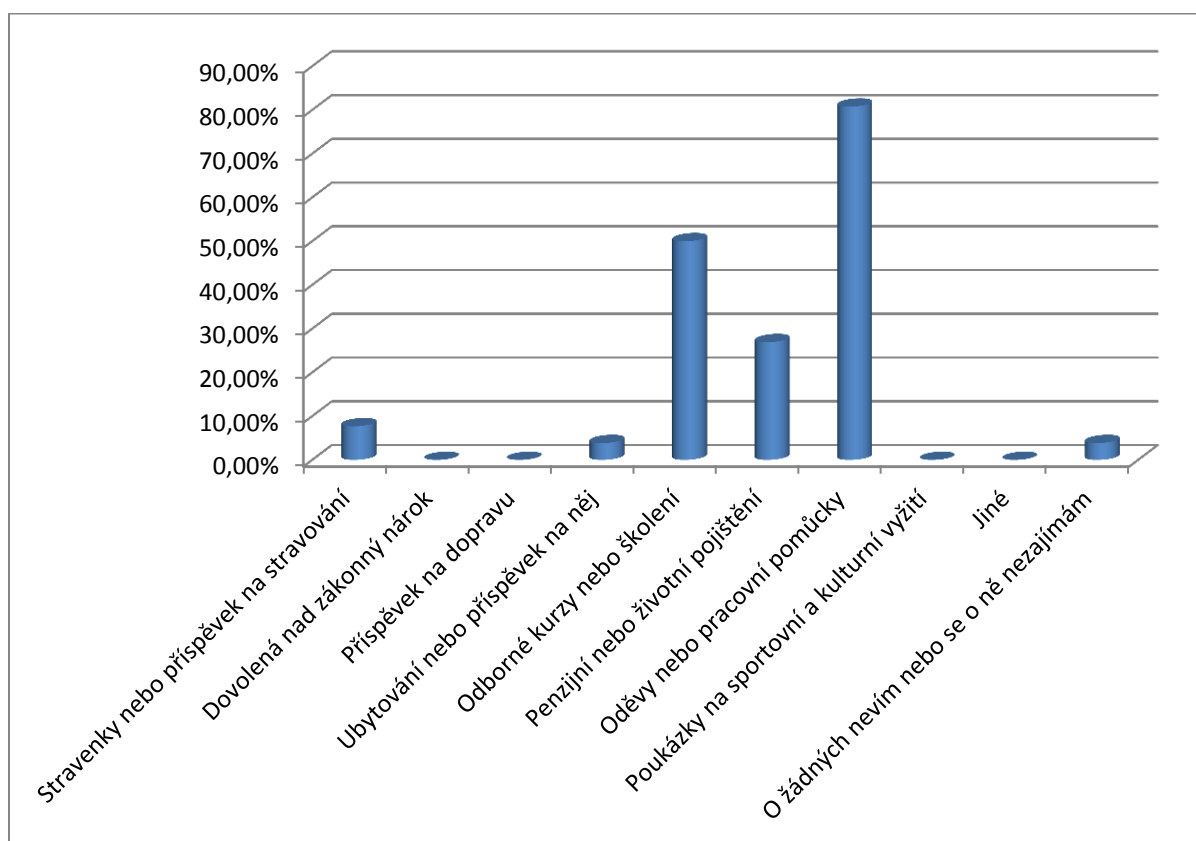
V posledních dvou otázkách mohli dotazovaní zaškrtnout více odpovědí. První z nich se týkala zaměstnaneckých výhod, které jsou jim firmou poskytovány. Na výběr měli deset možností a navíc možnost dopsání jiné. Zjistila jsem, že stravenky nebo příspěvek na stravování získává necelých 8 %. Ubytovací příspěvek pouze jeden z dotazovaných pracovníků. Nejvíce zastoupené jsou oděvy nebo pracovní pomůcky, které využívá 80,77 % zaměstnanců. Druhou nejčastěji odpovídanou možností jsou odborné kurzy nebo školení zastoupené 50 %. Penzijní a životní pojištění využívá 26,92 % a k mému překvapení je i jeden zaměstnanec (3,85%), který se o žádných zaměstnaneckých výhodách neví nebo se o ně nezajímá.

Tabulka 27: Zaměstnanecké výhody

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Stravenky nebo příspěvek na stravování	2	7,69%
Dovolená nad zákonný nárok	0	0,00%
Příspěvek na dopravu	0	0,00%
Ubytování nebo příspěvek na něj	1	3,85%
Odborné kurzy nebo školení	13	50,00%
Penzijní nebo životní pojištění	7	26,92%
Oděvy nebo pracovní pomůcky	21	80,77%
Poukázky na sportovní a kulturní vyžití	0	0,00%
Jiné	0	0,00%
O žádných nevím nebo se o ně nezajímám	1	3,85%

Zdroj: Autorka

Graf 27: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: Autorka

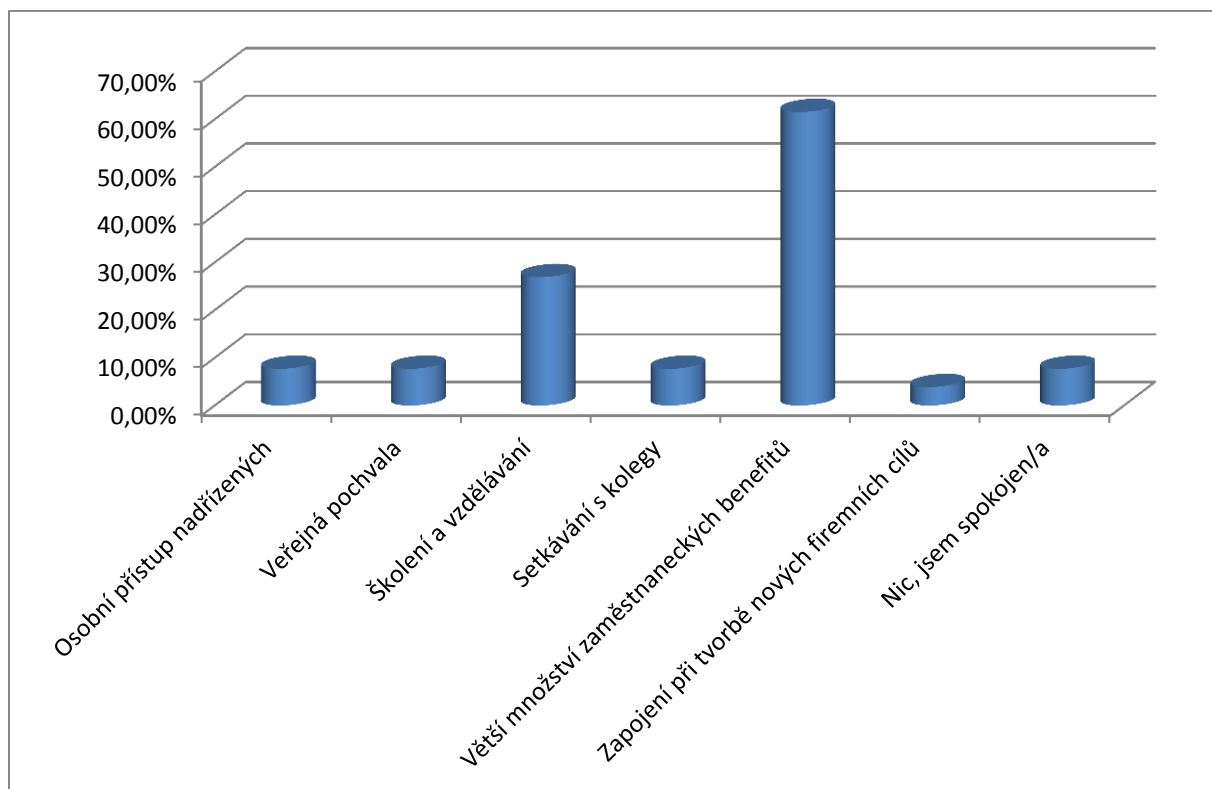
Poslední otázkou mého dotazníkového šetření jsem se zajímalo o to, co by zvýšilo zájem pracovníků o dosahování podnikových cílů. I v tomto případě měli respondenti na výběr ze sedmi možností odpovědí. Jistým překvapením pro mne bylo zjištění, kdy většinu zaměstnanců, téměř 62 % by vedlo ke zvýšení zájmu o dosahování cílů větší množství zaměstnaneckých výhod. Školení a další vzdělávání zvolilo 26,92 %. Po 7,69 % respondenti volili možnosti osobního přístupu nadřízených, veřejnou pochvalu, setkávání s kolegy i možnost beze změny, protože jsou v současné chvíli spokojeni. Jeden z pracovníků by se rád podílel na tvorbě nových firemních cílů.

Tabulka 28: Možnosti větší motivace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Osobní přístup nadřízených	2	7,69%
Veřejná pochvala	2	7,69%
Školení a vzdělávání	7	26,92%
Setkávání s kolegy	2	7,69%
Větší množství zaměstnaneckých benefitů	16	61,54%
Zapojení při tvorbě nových firemních cílů	1	3,85%
Nic, jsem spokojen/a	2	7,69%

Zdroj: Autorka

Graf 28: Možnosti větší motivace



Zdroj: Autorka

6 Výsledky výzkumu a návrhy změn

V této části své bakalářské práce bych ráda shrnula výsledky dotazníkového šetření a definovala podnikovou kulturu firmy ELPOR – Rauschert, s. r. o. Dále bych se pokusila na základě teoretických poznatků objasnit typ kultury a navrhnout změny, které by mohly přispět ke zlepšení současné situace.

Podniková kultura společnosti ELPOR – Rauschert, s. r. o. se ve vztahu k organizační struktuře nejvíce přibližuje typu „*kultury rolí*“ podle typologie R. Harrisona a Ch. Handyho. Důraz je zde kladen na pravidla, postupy, normy a plány. Jasně je vymezen popis práce, odpovědnost a jsou stanoveny normy chování. Právě tento typ kultury jsem vybrala na základě výzkumu, kdy všichni dotazovaní zaměstnanci znají své pracovní povinnosti a kompetence a mají možnost využít svých dovedností.

Ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí pak firma nejvíce připomíná „*kulturu jízdy na jistotu*“ podle typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho, kde je na prvním místě nedopustit se chyby, pečlivost a špičkový výkon. Tuto kulturu jsem vybrala vzhledem k povaze podniku. ELPOR – Rauschert, s. r. o. vyrábí elektroporcelán pro technické využití a každá, byť jen nepatrná, chyba znemožňuje polotovaru postup do dalších výrobních kroků.

Společnost ELPOR – Rauschert, s. r. o. je firma s dlouholetou tradicí na českém trhu. Fakt, že se jedná o jednu ze dvou firem v České Republice, zabývajících se výrobou elektroporcelánu ji staví do pozice, ve které není vysoké riziko konkurence. Firma zaměstnávala a stále zaměstnává i rodiče mnoha ze současných zaměstnanců. To opět odpovídá o vysoké míře tradice a také skutečnosti, že 65 % pracovníků je hrdo, že jsou zaměstnanci firmy. Spokojeno se svým zaměstnáním je téměř 90 % pracovníků. Tyto výsledky hodnotím velmi pozitivně, jelikož se z tohoto pohledu zkoumaný subjekt jeví jako firma se silnou podnikovou kulturou. Na druhé straně jsem zjistila, že dlouhodobé cíle podniku zná necelých 35 % pracovníků a to z řad vedení nebo administrativy. Ostatní neví nebo je neznají vůbec. Stejně je to s postoji a hodnotami, které se k dělníkům a dalším zaměstnancům na nižších úrovních nedostávají. S postoji se většina respondentů ztotožňuje, ale téměř 60 % ne v osobním životě. Nemyslím si, že se jedná o společnost se slabou kulturou, protože výzkum byl v podstatných částech pozitivní.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila následující nedostatky, které se objevují ve společnosti ELPOR – Rauschert, s. r. o.

Hlavní problém vidím ve špatném informování pracovníků na nejnižších úrovních ze strany vedoucích pracovníků. Komunikace mezi pracovníky a vedoucími pracovníky sice není špatná, ale o dostatečnou informovanost se nejedná. Když nejsou zaměstnanci dostatečně informováni, nemohou se plně identifikovat s firemní kulturou a už vůbec ne přispět k plnění podnikových cílů. Z tohoto důvodu ztrácí zájem o dění ve společnosti, což v delším časovém úseku může ohrozit kulturu a narušit chod podniku.

Jako možnost pro zlepšení informovanosti bych navrhovala, aby výstupy z porad mezi vedením podniku a vedoucími pracovníky byly zaměstnancům na nižších pozicích sdělovány osobně. Další možností, jak zlepšit komunikaci bych doporučila informování pomocí intranetu. Intranet je internetový server, který není přístupný veřejnosti a slouží ke komunikaci uvnitř společnosti. Vhodné by bylo, aby byli pracovníci též informováni o aktuální situaci v podniku, neboť by se tím mohla snížit obava ze ztráty zaměstnání. V Teplicích poskytuje intranety a obdobné služby například Medianet.

Pro zlepšení podnikové komunikace, převážně mezi pracovníky na nižších úrovních a nadřízenými navrhuji za možnost zlepšení teambuilding. Návrh této změny jsem se rozhodla rozpracovat podrobněji.

Z výzkumu dále vyplynulo, že finanční odměna by u poloviny pracovníků spíše nevedla k vyšší snaze plnit podnikové cíle. Není tedy pro pracovníky dostatečně zajímavá. Zlepšení by tedy mohlo přinést zapojení zaměstnanců do tvorby podnikových cílů.

V poslední řadě bych firmě doporučila více dbát na osobní rozvoj zaměstnanců. Školení a další vzdělávání zvyšuje kvalifikovanost pracovníků a vzbuzuje v nich dobrý pocit, že firmě na nich záleží. Vzhledem k povaze podniku bych zaměstnancům doporučila odborné kurzy a vedoucím pracovníkům například kurzy jazykové. Z výzkumu plyne zájem pracovníků o další vzdělávání, který je vhodný dále rozvíjet.

Doufám a věřím, že všechny výše zmíněné návrhy by mohly pozitivně ovlivnit další chod podniku a vytvořit ještě silnější firemní kulturu společnosti ELPOR – Rauschert, s. r. o.

6.1 Rozpracování návrhu změny

Přestože vztahy mezi zaměstnanci a pracovní atmosféra je dle mého názoru na dobré úrovni. Doporučovala bych občasné teambuildingy. Někteří pracovníci volili v dotazníkovém šetření možnost, že by byli rádi za častější mimopracovní setkání. Myslím si, že teambuilding je ideální příležitostí pro zlepšení vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými a zvýšení zájmu zaměstnanců o podnik samotný.

Jako přínos zde vidím:

- rozvíjení týmového ducha a komunikace
- možnost poznat své kolegy a nadřízené i z jiného pohledu
- zvýšení motivace a především sebemotivace zaměstnanců
- nutnost předávat si informace a především podporu kultury podniku

Podrobněji jsem se rozhodla zaměřit se na uskutečnění teambuildingu. Jako dobrá možnost se mi jeví agentura Hotrock, s. r. o. se sídlem v Ústí nad Labem, která se zaměřuje na různé druhy zážitků, kurzů, firemních akcí nebo dárkové pobyty.

Jako teambuilding bych doporučila nabídku „Za pirátským pokladem“, která může trvat 1-3 dny, podle přání firmy. Účastníci se rozdělí do skupinek pirátů, kteří budou usilovat o nalezení ztraceného pokladu. K dispozici dostanou pouze pergamen s tajnou zprávou a kus staré mapy. Cílem je nalezení pokladu přes všemožné nástrahy a rozhodnutí se co s pokladem. V tomto programu nechybí prvek soupeření mezi skupinkami pirátů. Společně musí řešit ne-spočet úkolů a hádanek.

Balíček obsahuje

Průvodce a možnost zapůjčení technického vybavení na 2 a více dní.

Balíček neobsahuje

Pojištění

Doporučené vybavení

Obuv a oblečení pro sport a volnočasové aktivity

Tabulka 29: Cena balíčku na 1 den

Počet osob na 1 denní kurz	1-2 osoby	3-4 osoby	5 a více osob
Cena za osobu	1 985,00 Kč	1 535,00 Kč	1 085,00 Kč

Zdroj: Autorka

Tabulka 30: Cena balíčku na 2 dny

Počet osob na 2 denní kurz	1-2 osoby	3-4 osoby	5 a více osob
Cena za osobu	2 535,00 Kč	2 085,00 Kč	1 635,00 Kč

Zdroj: Autorka

Tabulka 31: Cena balíčku na 3 dny

Počet osob na 3 denní kurz	1-2 osoby	3-4 osoby	5 a více osob
Cena na osobu	3 085,00 Kč	2 635,00 Kč	2 185,00 Kč
Sleva při více než 10 os. 10 %	2 780,00 Kč	2 375,00 Kč	1 970,00 Kč

Zdroj: Autorka

Pro firmu ELPOR – Rauschert, s. r. o. bych doporučila 2 denní kurz alespoň pro 10 zaměstnanců na nižší pozici a 2 vedoucí pracovníky. Výběr pracovníků bych ponechala na uvážení společnosti. Ideální uskutečnění teambuildingu by bylo v letních měsících, kdy je obvykle méně zakázek a uvolnění zaměstnanců by nemělo způsobit problémy ve výrobním procesu.

Dvoudenní teambuilding pro 12 osob by podnik stál 19.620,- Kč. Jelikož je místo konání v okolí do 20 km není třeba zajišťovat speciální dopravu a náklady na ní by byly zanedbatelné. Po případném uspořádání akce bych navrhovala, aby byl s odstupem času, například tři měsíců, udělán nový výzkum za pomoci dotazníkového šetření, který by ukázal, zda byl teambuilding úspěšný a naplnil očekávané cíle, za kterými byl naplánován a uskutečněn. Při úspěchu by bylo ideální s ním pokračovat i nadále.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit podnikovou kulturu ve vybrané organizaci. Vybrala jsem si společnost ELPOR - Rauschert, s.r.o., která má sídlo v obci Krupka, nedaleko Teplic v Ústeckém kraji. Důvodem mého výběru byla bohatá historie firmy, zabývající se výrobou porcelánu, což pro mou osobu bylo velice zajímavé.

V první části své bakalářské práce jsem se zaměřila na zpracování teoretické části. Detailněji jsem se zaměřila na podnikovou kulturu obecně, dále na její charakteristiku, vznik, prvky, typologii a změnu. Po celou dobu jsem čerpala z odborné literatury, jejíž seznam je uveden ve zdrojích.

Ve druhé, praktické, části jsem se zaměřila na vybraný podnik, který jsem na základě znalostí z části teoretické zkoumala. Pro zanalyzování podnikové kultury jsem využila pozorování, osobní komunikace s ředitelem společnosti, vnitropodnikové dokumentace, webových stránek firmy a především vyhodnocením dotazníkového šetření, který byl pro mou práci zcela zásadním.

Z výzkumu vyplynulo, že podniková kultura se nejvíce podobá z hlediska vztahu k organizaci kultuře rolí a vzhledem k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí kultuře jízdy na jistotu. Přesně neodpovídá podniková kultura organizace žádnému typu, proto jsem zvolila kombinaci těchto dvou.

Přestože se firemní kultura jeví a dá se považovat za poměrně silnou, jsou oblasti, ve kterých se vyskytovaly nedostatky. Jednalo se především o informovanost. Komunikace mezi pracovníky a vedoucími pracovníky sice není na špatné úrovni, ale o dostatečnou informovanost se nejedná.

Nejdůležitější je si uvědomit skutečnost, kdy přestože je podniková kultura považována za pouze jeden z faktorů fungujícího podniku, jsou jí přisuzována vysoká očekávání. Neměla by být podceňována v žádném podniku, neboť ztotožnění zaměstnanců s firmou je klíčem k úspěchu.

8 Summary and key words

The purpose of my Bachelor's dissertation is assess a corporate culture in the organization.

First part of B.D. has been processed theoretically. In the second theoretical part of B.D. I focused on one of the selected business which I fully explored.

For the analysis of the corporate culture, I have used direct communication with the CEO (Chief Executive Officer) of the company, intra-office documentation, company web site information and primarily evaluation from the questionnaire savings which was imperative to my work. From the research it resulted in that the corporate culture is most suitable to Role culture and Bet-the-company culture.

Although the corporate culture appeared that is strong there are some areas where some insufficiency appeared.

Key words

- Corporate culture
- Questionnaire savings
- Human recourses
- Corporate communications
- Motivation

9 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
2. BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I., & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
3. CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
4. PFEIFER, L., & UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
5. HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
6. JANDOUREK, J (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
7. LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
8. LUKÁŠOVÁ, R., & NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
9. NOVÝ, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
10. NOVÝ, I. (1997). *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
11. SCHEIN, E. H. (1999). *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
12. SRPOVÁ, J., & ŘEHOŘ, V., & kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
13. ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
14. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
15. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *O společnosti*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/o-spolecnosti/>
16. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *Produkty*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/produkty/objimky-a-izolatory/objimky-e14/>
17. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *Produkty*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/produkty/pojistkove-hlavice/hlavice-e14/>
18. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *Produkty*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/produkty/pojistkove-patrony/patrony-d01/>
19. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *Produkty*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/produkty/pojistkove-spodky/spodek-d01/>
20. ELPOR – Rauschert, s. r. o. *Služby*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://elpor.cz/elektro-keramika/služby/>

21. HOTROCK, s. r. o. *Teambuilding*. [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z:
<http://www.hotrock.cz/11-teambuilding>
22. KONGRESPARK. *Teambuilding*. [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z:
<http://www.kongrespark.cz/teambuilding/teambuilding/>

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

10.1.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)	7
Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho	17
Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse	20
Obrázek 4: Typologie firemních kultur podle vnějších determinant	21

10.1.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců	34
Tabulka 2: Věková kategorie zaměstnanců	35
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	36
Tabulka 4: Zastoupená pracovní pozice	37
Tabulka 5: Délka pracovního poměru	38
Tabulka 6: Spokojenost pracovníků se zaměstnáním	39
Tabulka 7: Vztah pracovníků ke společnosti	40
Tabulka 8: Obava ze ztráty zaměstnání	41
Tabulka 9: Znalost dlouhodobých cílů podniku	42
Tabulka 10: Cíle a poslání podniku	43
Tabulka 11: Ztotožnění zaměstnanců s postoji a hodnotami	44
Tabulka 12: Atmosféra na pracovišti	46
Tabulka 13: Vztahy mezi spolupracovníky	47
Tabulka 14: Vztah s nadřízenými pracovníky	47
Tabulka 15: Problémy v komunikaci	49
Tabulka 16: Nejčastější výskyt problémů v komunikaci	50
Tabulka 17: Úroveň komunikace podřízených s vedoucími pracovníky	51
Tabulka 18: Lepší komunikace jako motiv k vyšším pracovním výkonům	51
Tabulka 19: Zdroje informací o novinkách a změnách v podniku	52
Tabulka 20: Jasnost pracovních povinností a kompetencí	53
Tabulka 21: Využívání schopností a dovedností	54
Tabulka 22: Přijímání nových nápadů	56
Tabulka 23: Systém odměňování	56
Tabulka 24: Spravedlnost systému odměňování	57
Tabulka 25: Finanční odměna jako větší motivace	58
Tabulka 26: Pracovní prostředí	59
Tabulka 27: Zaměstnanecké výhody	61
Tabulka 28: Možnosti větší motivace	63
Tabulka 29: Cena balíčku na 1 den	66
Tabulka 30: Cena balíčku na 2 dny	67
Tabulka 31: Cena balíčku na 3 dny	67

10.1.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců.....	35
Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců.....	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	37
Graf 4: Zastoupená pracovní pozice.....	37
Graf 5: Délka pracovního poměru.....	38
Graf 6: Spokojenost pracovníků se zaměstnáním	40
Graf 7: Vztah pracovníků ke společnosti	41
Graf 8: Obava ze ztráty zaměstnání	42
Graf 9: Znalost dlouhodobých cílů podniku	43
Graf 10: Cíle a poslání podniku	44
Graf 11: Ztotožnění zaměstnanců s postoji a hodnotami	45
Graf 12: Atmosféra na pracovišti	46
Graf 13: Vztahy mezi spolupracovníky	47
Graf 14: Vztah s nadřízenými pracovníky	48
Graf 15: Problémy v komunikaci	49
Graf 16: Nejčastější výskyt problémů v komunikaci	50
Graf 17: Úroveň komunikace podřízených s vedoucími pracovníky.....	51
Graf 18: Lepší komunikace jako motiv k vyšším pracovním výkonům	52
Graf 19: Zdroje informací o novinkách a změnách v podniku	53
Graf 20: Jasnost pracovních povinností a kompetencí.....	54
Graf 21: Využívání schopností a dovedností	55
Graf 22: Přijímání nových nápadů	56
Graf 23: Systém odměňování	57
Graf 24: Spravedlnost systému odměňování.....	58
Graf 25: Finanční odměna jako větší motivace.....	59
Graf 26: Pracovní prostředí	60
Graf 27: Zaměstnanecké výhody.....	62
Graf 28: Možnosti větší motivace	63

10.1.4 Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku	74
Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2009	81

11 Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníku

Dotazník – Podniková kultura

Vážený respondente,

ráda bych Vás tímto způsobem požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Všechny otázky v dotazníku jsou zaměřeny na zjištění informací o podnikové kultuře ve Vaší firmě. Toto dotazníkové šetření probíhá v rámci mé bakalářské práce na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Veškeré údaje jsou naprosto anonymní a použity zcela pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplněním.

Monika Lhotská

Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) do 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské vzdělání bez maturity
- c) středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání
- e) vysokoškolské vzdělání

4. Jaké je Vaše pracovní postavení ve firmě?

- a) dělník
- b) skladník
- c) administrativní pracovník
- d) vedoucí útvaru
- e) management

5. Jak dlouho již ve firmě pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 8 let
- e) 8 a více

6. Jste spokojen/a s Vaším zaměstnáním?

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

7. Jste hrdý/á, že pracuje ve firmě ELPOR – Rauschert, s.r.o.?

- a) ano
- b) nejsem si jistý/á
- c) ne

8. Máte obavu ze ztráty zaměstnání?

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

9. Znáte záměry a dlouhodobé cíle podniku?

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

10. Myslíte si, že cíle a poslání ve firmě, kde pracujete ...

- a) znají všichni?
- b) znají někteří?
- c) zná pouze vedení?
- d) nezná nikdo?

11. S postoji a hodnotami, které jsou při mé práci denně uplatňovány ...

- a) se zcela ztotožňuji.
- b) přijímám je v pracovním procesu, ale úplně se s nimi neztotožňuji.
- c) respektuji je pouze v práci.
- d) absolutně nesouhlasím.

12. Jak byste charakterizoval/a atmosféru ve firmě?

- a) tvůrčí, která je zaměřena na kreativitu
- b) týmovou, se zaměřením na spolupráci
- c) konkurenční, kde spolu pracovníci soupeří
- d) pasivní, kde chybí zájem o spolupracovníky i společnost

13. Vztah s Vašimi spolupracovníky je

- a) přátelský
- b) pouze pracovní
- c) chladný
- d) nevraživý

14. Vztah s Vašimi nadřízenými je

- a) dobrý a osobní
- b) čistě pracovní
- c) dobrý, ale neosobní
- d) špatný

15. Jsou podle Vás v podniku problémy v komunikaci? Při odpovědi „ne“ pokračujte otázkou č. 17

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

16. Kde se tyto problémy objevují nejčastěji?

- a) mezi pracovníky
- b) mezi pracovníky a vedoucími pracovníky
- c) ve vedení

17. Jste spokojeni s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) nevím
- d) spíše nespokojen/a
- e) nespokojen/a

18. Domníváte se, že pokud by se tato komunikace zlepšila, vedlo by to k Vaším lepším pracovním výkonům?

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

19. **O novinkách, změnách nebo úspěších ve firmě se nejčastěji dozvídáte ...**
- a) od vedoucích pracovníků.
 - b) od spolupracovníků.
 - c) z informačních tabulí nebo tištěných zpráv.
 - d) z jiných zdrojů.
 - e) o tyto věci se nezajímám.
20. **Jsou Vám zcela jasné Vaše pracovní povinnosti a kompetence?**
- a) naprosto ano
 - b) spíše ano, ale občas si nevím rady
 - c) ne, jsem ztracený/á v této oblasti
21. **Máte pocit, že při práci můžete využít většinu všech svých znalostí a dovedností?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
22. **Podporují vedoucí pracovníci nové nápady pro zlepšení pracovních procesů, komunikace, motivace, atd.?**
- a) ano, nové myšlenky jsou podporovány a oceňovány
 - b) jsou pouze přijaty, ale nestává se často, že by se uskutečnily
 - c) ne, nadřízení pracovníci o ně nejeví zájem
23. **Jsou přesně stanovena pravidla pro odměňování pracovníků?**
- a) ano
 - b) nevím o tom
 - c) ne

24. Pokud ano, jsou podle Vás tato pravidla spravedlivá?

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

25. Byla by pro Vás finanční odměna motivem k vyšším pracovním výkonům?

- a) určitě ano
- b) asi ano, ale záleželo by na částce
- c) ne, můj pracovní výkon není ovlivněn platem

26. Považujete Vaše pracovní podmínky (nábytek, technické vybavení, klimatické podmínky) za přijatelné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) některé ne, které:
- d) ne, tyto podmínky jsou zcela nevyhovující

27. Jaké zaměstnanecké výhody Vám firma poskytuje?

(je možné vybrat více odpovědí)

- a) stravenky nebo příspěvek na stravování
- b) dovolená nad zákonný nárok
- c) příspěvek na dopravu
- d) ubytování nebo příspěvek na něj
- e) odborné kurzy nebo školení
- f) penzijní nebo životní pojištění
- g) oděvy nebo pracovní pomůcky
- h) poukázky na sportovní a kulturní vyžití
- ch) jiné, uveďte prosím jaké.....
- i) o žádných nevím nebo se o ně nezajímám

28. Co by nejvíce přispělo ke zvýšení Vašeho zájmu o dosahování podnikových cílů?

- a) osobní přístup nadřízených
- b) veřejná pochvala
- c) školení a vzdělávání
- d) setkávání s kolegy
- e) větší množství zaměstnaneckých benefitů
- f) zapojení při tvorbě nových firemních cílů
- g) nic, jsem spokojen/a

ELEKTROTECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV



ELECTROTECHNICAL TESTING INSTITUTE - CZECH REPUBLIC
ELEKTROTECHNISCHE PRÜFANSTALT - TSCHIECHISCHE REPUBLIK
INSTITUT ELECTROTECHNIQUE D'ESSAIS - RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ - ЧЕШСКАЯ РЕПУБЛИКА

Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja

Certifikační orgán EZÚ pro certifikaci systémů managementu č. 3004, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. podle ČSN EN ISO/IEC 17021, uděluje

CERTIFIKÁT

č.: 8100083

na systém jakosti podle

ČSN EN ISO 9001:2009

firmě

ELPOR - Rauschert, s.r.o.

Dlouhá 53, 417 42 Krupka, Česká republika

neboť shledal, že její systém jakosti v oboru:

- konstrukce, výroba a montáž lisovaného porcelánu a doplňkových dílů ze skla a kovu pro elektrotechnické účely (nízké napětí)
- konstrukce, výroba a montáž porcelánu pro užitkové účely

v lokalitách: -

splňuje všechny požadavky výše uvedené normy, což je doloženo zprávou č.: 001002-01 ze dne: 27.04.2010

Platnost certifikátu je omezena do: 27.4.2013

Certifikovaná organizace podléhá každoroční kontrole certifikačního orgánu. Každá změna v organizaci, týkající se certifikace, podléhá evidenci a schválení Elektrotechnickým zkušebním ústavem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.

Certifikát udělen: 3.6.2010

V Praze dne


Mgr. Miroslav Sedláček
Manažer pro certifikaci a inspekce



001002-01