



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FIREMNÍ KULTURA - NÁVRH POSTUPU PŘI EXPANZI PODNIKU

ORGANIZATIONAL CULTURE - THE SUGGESTION OF THE PROCESS
OF THE COMPANY GROWTH

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ZUZANA KIRCHNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zuzana Kirchnerová

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Firemní kultura - návrh postupu při expanzi podniku

Organizational Culture - the Suggestion of the Process of the Company Growth

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce

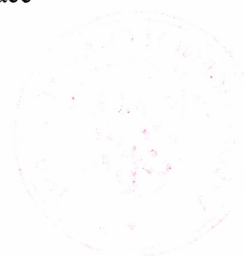
Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BROOKS, I. Firemní kultura 2003. 296 s. ISBN 80- 7226-763-9.

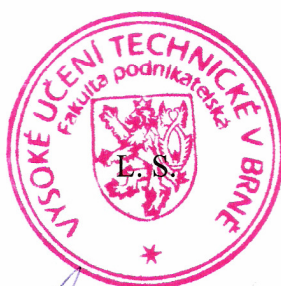
HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2000. 233s. ISBN 80-85943-99-9.


LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Datum zahájení bakalářské práce: 31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce: 31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Zuzana Kirchnerová

Bytem: Trávník 7, Přerov, 750 02

Narozen/a (datum a místo): 11.4.1984 v Přerově

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Firemní kultura – návrh postupu při expanzi podniku

Vedoucí/ školitel VŠKP: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Ústav: managementu

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1
- elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zlepšení stavu firemní kultury ve společnosti Sloane Park Property Trust, a. s., a to prostřednictvím výsledků získaných dotazníkovým šetřením. Na základě analýzy získaných výsledků byly ve společnosti zjištěny nedostatky v obsahu práce a při nástupu do společnosti. Následně byla navržena opatření vedoucí k jejich odstranění. Hlavním cílem práce je navržení možných změn v oblasti firemní kultury při expanzi společnosti. Jmenovitě se jedná o formalizaci vztahů ve společnosti, sepsání etického kodexu, založení personálního oddělení, školení managementu, audit firemní kultury a využívání intranetu.

The Abstract

The bachelor's thesis is focused on improving the conditions of organizational culture in the company Sloane Park Property Trust, a. s. through results obtained from a questionnaire survey. The deficiencies in work content and entering into the company were detected in the company on the basis of an analysis of these gained results. Measures leading to the elimination of the deficiencies were proposed consequently. The principal aim of this thesis is the proposition of possible changes in the area of organizational culture by the company's expansion. Namely these are formalization of the company's relationships, formation of the ethics code, founding of a staff department, management training, audit of organizational culture and usage of the intranet.

Klíčová slova

Firemní kultura, pracovní motivace, interní komunikace.

Keywords

Organizational culture, work motivation, internal communication.

Bibliografická citace

KIRCHNEROVÁ, Z. *Firemní kultura - návrh postupu při expanzi podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 76 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24.5. 2007

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho podnětné rady, cenné poznatky a ochotu při vedení této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	12
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1 Kultura	13
2 Firemní kultura	14
2.1 Principy firemní kultury.....	14
2.2 Prvky firemní kultury.....	15
2.3 Determinanty firemní kultury	17
2.3.1 Vnější vlivy.....	17
2.3.2 Vnitřní vlivy.....	18
2.4 Funkce firemní kultury	18
2.5 Typologie firemní kultury.....	19
2.5.1 Typologie podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho.....	19
2.5.2 Typologie podle Pfeiffera a Umlaufové	21
2.5.3 Typologie podle Handyho	21
2.5.4 Typologie podle K. Vriese a D. Millera	22
2.6 Silná firemní kultura	23
2.7 Manažeri a rozvoj kultury firmy.....	24
2.8 Změna kultury firmy	24
3 Komunikace	26
3.1 Interní komunikace	26
4 Motivace	28
4.1 Pracovní motivace.....	28
4.1.1 Teorie pracovní motivace	28
4.1.2 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti	29
5 Konflikty	30
5.1 Konflikty v pracovní skupině	30
5.2 Konflikty mezi subkulturami	31
5.3 Řešení konfliktů.....	31
6 Etika v podnikání	33
6.1 Etický kodex	33

ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	35
7 Hodnocení současného stavu firemní kultury.....	35
7.1 Charakteristika společnosti.....	35
7.1.1 Historie a současnost	35
7.2 Základní informace o společnosti.....	36
7.2.1 Organizační struktura.....	36
7.2.2 Popis jednotek organizační struktury.....	37
7.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti	38
7.3.1 Profesní růst	38
7.3.2 Školení pracovníků	38
7.3.3 Systém pracovní motivace	38
7.3.4 Komunikace ve společnosti	39
7.4 Pracovní podmínky	40
7.5 Firemní akce	41
7.6 Firemní materiály a propagační předměty	41
7.7 Empirické šetření	41
7.7.1 Cíle šetření	41
7.7.2 Charakteristika dotazované skupiny	42
7.7.3 Dotazník.....	42
7.8 Analýza výsledků empirického šetření.....	42
7.8.1 Oblast práce	43
7.8.2 Oblast společnosti	44
7.8.3 Oblast komunikace	46
7.8.4 Oblast motivace	48
7.8.5 Oblast konfliktů	50
7.9 Shrnutí výsledků empirického šetření.....	52
7.10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé oblasti.....	53
VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	55
8 Návrh postupu při expanzi podniku.....	55
8.1 Formalizace vztahů ve společnosti	55
8.2 Sepsání etického kodexu.....	55
8.3 Založení personálního oddělení	56

8.4	Školení managementu.....	58
8.5	Audit firemní kultury	59
8.6	Intranet	60
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		64
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		66
SEZNAM OBRÁZKŮ		67
SEZNAM GRAFŮ		68
SEZNAM PŘÍLOH.....		69

ÚVOD

Podnikání je v současné době činností, která je uskutečňována ve vysoce konkurenčním prostředí. Pro každou společnost, která chce dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků je důležité, aby pro ni pracovali loajální, dostatečně motivovaní a spokojení zaměstnanci. Úspěšnost firmy tedy závisí nejen na celkové úrovni řízení, ale také na prostředí, které ve společnosti panuje.

Kvalita firemní kultury ve společnosti má nepopiratelný význam. Pro někoho představuje firemní kultura pouze budovu, oblečení nebo propisovací tužku s logem firmy. Je však důležité si uvědomit, že firemní kultura znamená mnohem více. Zahrnuje v sobě prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, jazyk, jaký při komunikaci mezi sebou používají a jak vůbec komunikace mezi nimi probíhá a zda vnitřně souhlasí s vizemi a cíly podniku. To vše se odráží na spokojenosti zaměstnanců, což má samozřejmě velký vliv na jejich výsledky a tím i na výsledky firmy a jejím postavení na trhu. Management firmy si tedy při každém svém rozhodnutí musí uvědomovat, že pouze zaměstnanci, kteří jsou spokojení, ztotožnění s cíli a vizemi jsou schopni přinášet společnosti ty nejlepší výsledky své práce.

Cílem předkládané bakalářské práce je posouzení současného stavu firemní kultury ve společnosti Sloane Park Property Trust, a. s. na základě uskutečněného dotazníkového šetření a navržení opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Hlavním cílem práce je pak stanovení postupu v oblasti firemní kultury při expanzi podniku. Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, a to na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části je zvolené téma formulováno pomocí odborné literatury a zdrojů. Praktická část je rozdělena na dvě části. První částí je „Analýza problému a současné situace“, ve které bude analyzován současný stav firemní kultury prostřednictvím dotazníku, což umožní odhalení případných nedostatků a bude navržen způsob jejich řešení. Druhou část práce tvoří „Vlastní návrhy řešení“ a budou v ní navrženy kroky, které je třeba učinit, aby silná firemní kultura byla udržena i při rozrůstání společnosti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1 Kultura

Slovo kultura má svůj původ v latině. Tvar tohoto slova byl cultivare, což znamenalo „vzdělávání“ země, ale běžně se také toto slovo užívalo ve významu rozšířeném, tedy jako „obdělávání“ a „vzdělávání“, a to v podstatě čehokoliv. [13, s. 42]

V obecném slova smyslu pojem kultura znamená „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“. [10, s.17]

Kulturu je však také možné chápat jako konkrétní způsob, jakým člověk uspokojuje své potřeby ve společnosti. Je však zároveň tou částí chování, která respektuje postupy obecnější a také to, kde se nachází společné znaky v chování jedinců. [13, s. 42]

2 Firemní kultura

Kulturu firmy je možné definovat jako „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“. [14, s. 19]

Firemní kulturu lze také chápat jako způsob, jakým se věci ve firmě dělají. Jednou z nejdůležitějších funkcí kultury ve firmě je vyvolat pocit, že firma jsou lidé ve firmě, a to že všichni jsou stejně důležití. [7, s. 39-40]

Gunter a Furham říkají: „*Kultura představuje tmel společnosti a plodí pocit, že „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém vztahů, který je základem komunikace vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost komunikace.*“ [7 s. 40]

2.1 Principy firemní kultury

Chce-li management proniknout do podstaty kultury a naučit se, jakým způsobem ji formulovat, aby nevznikl nesoulad s podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat určité zákonitosti, na kterých je firemní kultura postavena.

Kultura firmy

- je odrazem lidských pozic, myšlení a chování,
- působí jak na lidské vědomí, tak i na podvědomí,
- je kvalitativní veličinou, tzn. nelze ji exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- je produktem činností minulých a zároveň omezujícím faktorem budoucích činností,
- je sdílena a nelze se o ní pouze dohodnout,
- je možno ji poznat, což je způsobeno viditelnými projevy,
- je možno ji strukturovat, ale sama je součástí kultur vyšších řádů,
- je-li vžitá, často se považuje za samozřejmost. [14 s. 23-26]

2.2 Prvky firemní kultury

Základní předpoklady

Jedná se o určité zafixované představy, které jsou lidmi považovány za samozřejmé, pravdivé a také nezpochybnitelné. Tyto předpoklady fungují v člověku zcela automaticky a aniž by si to uvědomoval. [10, s. 23]

Hodnoty

Pfeifer a Umlaufová hodnoty chápou jako „*uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka*“. [14, s. 57]

Hodnoty je možné rozdělit do dvou kategorií, a to na hodnoty instrumentální, které vedou k uspokojení potřeby satisfakce, jedná se tedy o plat, o materiální podmínky apod. a hodnoty morální, které se u člověka projevují jako hrdost nebo naopak ponížení. Toto působení může člověka omezovat (zabraňuje mu něco udělat), vést aby se s něčím ztotožnil, vyzývat nebo provokovat člověka, aby něco udělal. [14, s. 57]

Normy chování

Jedná-li se o chování, které bylo přijato určitou skupinou osob, jedná se o chování ve skupině. Jde tedy o nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které členové skupiny akceptují. Mohou se týkat např. jazyka, kterým se ve skupině mluví, pracovní činnosti (způsob jednání se zákazníky, způsob a rychlost práce apod.) nebo oděvu. Dodržování norem ve skupině je „odměňováno“ naopak jejich nedodržování je „trestáno“. Odměny a sankce jsou v tomto případě hlavně citového charakteru. Se členy skupiny, kteří normy nedodržují je omezena komunikace, ostatní členové se vůči nim chovají chladně až odmítavě a jejich společnost nevyhledávají.

Význam norem v určité organizaci je tedy zásadní. Vymezují totiž to, co je a co není akceptovatelné, čímž dochází k regulaci každodenního chování pracovníků. [10, s. 24]

Postoje

„*Termín postoje je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému.*“ [10, s. 23]

Mají významný vliv na to, jakým způsobem člověk v organizaci působí. Postoje člověka se odrážejí jak v chování kladném, tak v chování záporném. Postoje jednotlivce

mohou být také důsledkem několika společně působících faktorů. V postoji může být zahrnut emoční prvek, který odráží pocity nebo nálady daného člověka, dále pak nějaké situace, události a dalším významným aspektem je také vzorec chování daného jedince. Zdrojem formování postojů je vytváření osobnosti, přímé zkušenosti jednotlivce a společenské učení, které odráží postoje přejaté ze svého okolí nebo rodiny. [3, s. 25]

Jazyk

Jazyk, který je ve firmě používán, je odrazem předpokladů, formálnosti nebo neformálnosti vztahů a hodnot, které jsou uznávány. Jedná se také o důležitý determinant porozumění v rámci podniku, koordinace a v neposlední řadě i integrace v rámci firmy. Pokud pracovníci přikládají pojům stejný význam a důležitost, dorozumívání mezi nimi je usnadněno, což v konečném důsledku napomáhá předcházení konfliktů a přispívá k větší emocionální pohodě na pracovišti. [10, s. 24]

Rituály a ceremoniály

Rituály jsou určité typy zvyků a obyčejů, které mají v určitém čase a na určitém místě specifický význam. Bývají formalizovány, institucionalizovány a opakovány v určitém čase. Rituály potvrzují a upevňují stávající mocenské struktury a stabilizují existující podnikové hodnoty a normy. Při změně firemní kultury dochází k zamítnutí starých rituálů a vytvoření nových.

Ceremoniály mají méně formalizovanou podobu a slouží zejména k uvolnění emocí. [2, s. 491]

Historiky a mýty

Historiky, které se v rámci firmy vypráví jsou „vylepšené“ příběhy, které se odehrály v minulosti. Jsou založeny na skutečné události, ale vzhledem k počtu různých interpretací, je těžké přesně určit jejich obsah. Historiky jsou pro pracovníky lehce zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, proto jsou důležitým znakem kultury významným nástrojem jejího předávání.

Mýty jsou určitým způsobem uvažování nebo výkladu a jsou důležitým nástrojem k objasňování žádoucího a nežádoucího chování. Nejsou však postaveny na racionálním základu, tzn. od historek se odlišují tím, že jejich obsah je smyšlený. [10, s. 24]

Hrdinové

Funkce hrdinů je považována za silný prvek kultury, a to zejména proto, že hrdinovou jsou pro pracovníky zosobněním hodnot.

Funkce hrdinů podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho:

- „dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- motivují zaměstnance.“ [10, s. 25]

Firemní architektura a vybavení

V dnešní době je tomuto prvku firemní kultury věnována významná pozornost. Je tomu tak zejména proto, že spotřebitel je každodenně zahrnován velkým množstvím informací, a to hlavně v oblasti služeb, kde se orientuje ve velké míře podle image firmy. Architektura firmy se spolu s vybavením mohou stát určitou konkurenční výhodou, protože odlišují firmu od jiných a mohou činit firmu jedinečnou, a tedy pro spotřebitele atraktivní. [10, s. 26]

2.3 Determinanty firemní kultury

Determinanty firemní kultury lze nazývat vše, co má na kulturu zásadní vliv, co na ni působí nebo co ji předurčuje. Determinanty je možné rozdělit na vnější vlivy a vnitřní vlivy. [14, s. 26-27]

2.3.1 Vnější vlivy

- rychlost zpětné vazby trhu - konkurenti
- tržní pozice - ověřená postojí zákazníků
- charakter kultury vyšších řádů - dějiny, národní mentalita, kultury mateřské firmy
- geografická dislokace - regionální vlivy
- ekonomický systém

- sociální systém
- politické preference
- legislativa
- ekologie
- úroveň výzkumu, vědy v oboru, ve kterém firma podniká [14, s. 27]

2.3.2 Vnitřní vlivy

- historie firmy - vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje
- velikost firmy
- majetek firmy
- právní forma firmy
- předmět podnikání - míra rizikovosti
- používané struktury a procesy
- dominantní technologie
- strategie firmy
- řídicí síly - způsobilost, zájmy (kvalita řídicích impulsů)
- zaměstnanci - mentalita, vzdělání, postoje k růstu
- míra setrvačnosti vžitě kultury [14, s. 27]

2.4 Funkce firemní kultury

Firemní kultura se promítá zejména do dvou oblastí, je tedy možné říct, že má dvě základní funkce:

Vnější, kterou představuje

- a) způsob, jakým se firma přizpůsobuje okolním podmínkám
 - zde záleží zejména na sdílených a rozvíjených představách, přístupech a hodnotách, protože ty ovlivňují to, jak rychle je firma schopna zareagovat na změněné podmínky a jak se firma dokáže novým podmínkám ve svém okolí přizpůsobit,
- b) image firmy
 - to jakým způsobem se firma navenek prezentuje a jak je vnímána okolím.

[14, s. 33]

Vnitřní, což je

a) způsob integrace uvnitř firmy

- jedná se o způsob, jakým se něco nového (nový zaměstnanec, nové technologie nebo řídicí metody apod.) stane součástí firmy nebo naopak odumřou. Významnou roli zde hrají normy chování, které pracovníci odvozují z uznávaných představ, přístupů a hodnot.

b) průbojnost strategie firmy

- strategické záměry jsou životaschopné nejen z profesionality jejich tvůrců, ale i z toho, nakolik se shodují s kulturou firmy.
- Soulad strategie a kultury firmy dává strategickým záměrům větší sílu uspět. Při nesouladu těchto dvou aspektů nemají strategické snahy téměř šanci. [14, s. 33]

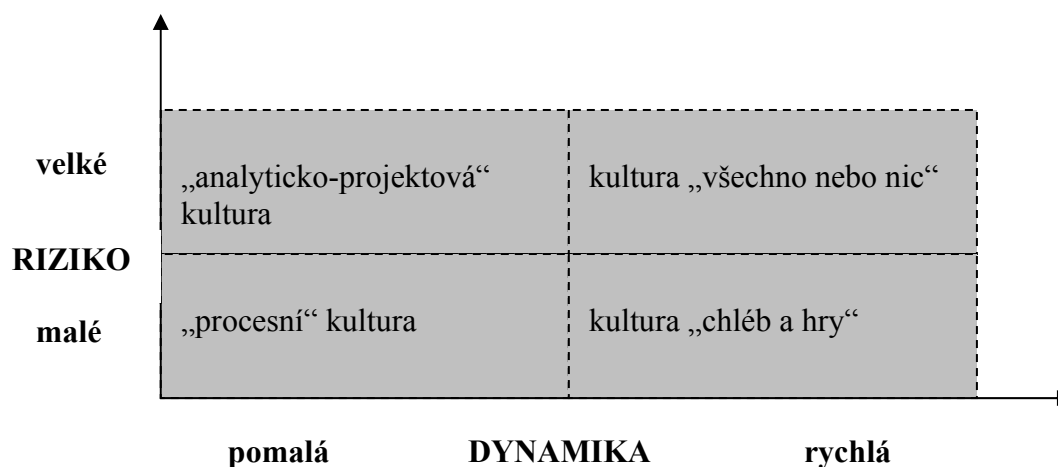
2.5 Typologie firemní kultury

I přesto, že každou firemní kulturu lze považovat za originál, bylo na základě empirických výzkumů zjištěno, že je možné nalézt shodné znaky a vytvořit tak určité typy firemních kultur. [2, s. 482]

Níže jsou uvedeny typy firemních kultur podle různých autorů.

2.5.1 Typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho

Obrázek č. 1: Typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho



Zdroj: Bedrnová, E. a Nový, Psychologie a sociologie řízení, s. 482

„Všechno nebo nic“

V takovém podniku pracují zejména idealisté hvězdy s velkými nadějemi. Vyskytuje se zde mladistvé a temperamentní chování, nekonvenční komunikace a často dochází k vypadávání z profesních rolí. Přenos osobních záležitostí a problémů na půdu podniku se považuje za nepřijatelné. Úspěchy jsou slaveny, naopak neúspěchy rychle zapomenuty. Častým jevem je rychlý profesní vzestup (nebo naopak sestup) a doba zaměstnání není příliš dlouhá. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, tzn. že i požadavky na ně kladené jsou stejně tvrdé. Podnikovým hrdinům je v takovéto kultuře mnohé tolerováno.

„Chléb a hry“

Společnost je silně extrovertně orientovaná a odráží se zde tvrzení „svět je plný možností, kterých je třeba využít“. Přátelstvím a sympatiemi podmíněné chování je zde vysokou hodnotou. Velký význam má vzájemná spolupráce bez komplikací úspěch. Velmi častým a žádoucím jevem je verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci zde nemá velký význam a profesní kariéra je zejména záležitostí společenskou. V takovémto podniku jsou časté oslavy, udělování cen a hovořit o osobních záležitostech je přípustné. Oblečení bývá často neformální. Hrdinou je ten, kdo udělá něco pro kolektiv.

„Analytický projekt“

Je třeba vyvarovat se každého chybného rozhodnutí, které může ohrozit firmu. Proto je třeba se maximálně koncentrovat, provádět komplexní analýzu a následně dlouhodobou prognózu. Intuice, zkušenost tradice, štěstí nebo nálada jsou nepřijatelné, protože jsou považovány za nebezpečné. V takovém podniku je uznáván hlavní rituál, což je zasedání, kde má každý předem určené místo dle zasedacího pořádku a kde je vše třeba dlouho a důkladně prozkoumávat. Doba zaměstnání je zde dlouhá kariéra s uskutečňuje po krocích, tzn. rychlá kariéra zde není možná. Slovník i oblečení jsou korektní. Za hrdinu je považován ten kdo s dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku, a to bez ohledu na podmínky.

„Procesní kultura“

Veškeré aktivity v podniku se soustřeďují bezvýhradně na proces. Cíl je zde považován za podřadný. V takovéto kultuře se chyby nedělají, vše se registruje a proti chybám je nezbytné se vyzbrojit. Nejdůležitější v takovémto podniku je hierarchie, oblečení a výše příjmu. O každém povýšení se každý dozví. Emoce se zde neprojevují. Za hrdiny jsou považováni lidé, kteří pro podnik pracují bez chyb desítky let. [2, s. 482-483]

2.5.2 Typologie podle Pfeiffera a Umlaufové

Typy kultury podle životní fáze organizace:

Kultura průkopnická

Tato kultura existuje ve firmě v době, kdy dochází ke zrodu firmy a v období do dosažení požadované velikosti firmy. Vyznačuje se entusiasmem, improvizací a impulsivností, což je způsobeno snahou prosadit se.

Kultura ustálení

Tento typ kultury se ve firmě vyskytuje v době, kdy firma dosáhla požadované velikosti a je třeba stanovit pevnou organizační kulturu. Původní cíl se pomalu vytrácí a je nahrazen hodnotami jako je pořádek, jednoznačnost nebo vytrvalost.

Kultura vzájemnosti

Tato kultura se objevuje v době, kdy se firma vrací zpět k orientaci na zákazníka. Je založena na spolupráci a spoluodpovědnosti. [14, s. 41-42]

2.5.3 Typologie podle Handyho

Mocenská kultura

Je typická pro malé podnikatelské organizace a spočívá v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Potřeba byrokracie je vyloučena jednotným cílem. Nejdůležitější jsou pružnost, schopnosti a dynamičnost centrální mocenské síly. Při rozrůstání by mohlo dojít k narušení vztahů a vazeb, proto je vhodnější vybudovat přidruženou organizaci nebo kopii společnosti. Na personál v tomto typu kultury jsou kladeny významné požadavky.

Funkční kultura

Tento typ kultury je charakterizován vysokou úrovní formálnosti a byrokracie. Koordinace mezi funkčními oblastmi a specialisty je řízena malou skupinou vedoucích pracovníků. Postupy, popisy práce a pravidla jsou zde normována. Předpokládá se racionální rozložení práce mezi zaměstnance. Pro tento typ kultury je obtížné vypořádat se se změnami.

Úkolová kultura

Tento typ kultury se vyskytuje v organizacích s maticovou organizační strukturou, která umožňuje rychlá pracovní rozhodnutí. Zaměstnanci pracují poměrně samostatně a snaží se udržovat společnou zodpovědnost. Hlavním vlivem je zde odbornost, nikoliv postavení. Vzhledem k individuálnímu řízení a týmové práci je zde snížena potřeba autority.

Osobní kultura

Tento typ kultury je založen na existenci jedince, tzn. kultura existuje pouze za předpokladu, že jedinci začnou spolupracovat. Neexistuje zde žádný prvořadý cíl ani formální řízení, převažují zde cíle individuální. Většinou zde neexistuje žádná formální struktura. Autorita je rozložena mezi všechny jedince a je založena na odbornosti a vzájemných ohledech. [3, s. 223]

2.5.4 Typologie podle K. Vriese a D. Millera

V této typologii jsou uvedeny typy podnikových kultur, které představují deformované sociální prostředí, jakožto důsledek nezvládnutí řízení podniku. Podniky, které jsou založeny na takto zaměřených kulturách jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají.

Mezi takové kultury patří:

- a) **paranoidní kultura** – panují zde neustálé obavy, strach a ohrožení všeho druhu, projevy a aktivity všech spolupracovníků;

- b) nátlaková kultura** – velmi důležitá je perfektnost, detaily, pro vše je zřízen řád, vztahy jsou založeny na příkazech, veškeré činnosti jsou organizovány a řízeny, emoce jsou zde nepřipustné;
- c) dramatická kultura** – centrum pozornosti je tvořeno charismatickou vedoucí osobností, která rozhoduje o všem, je ostatními idealizována a vytváří pocit závislosti na ní. Pozitivní emoce jsou považovány za projev loajality. Regule a struktury jsou často rušeny jako zbytečné;
- d) depresivní kultura** – panuje zde strach, pesimistické prognózy moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu, způsob jednání je určen rutinou;
- e) schizoidní kultura** – vyskytuje se plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, boj o moc, koalice, taktizování. Rozhodující je zde prestiž kariéra. [2, s. 484]

2.6 Silná firemní kultura

Aby bylo možné označit firemní kulturu za silnou, je nezbytné aby splňovala tato kritéria:

Jasnost a zřetelnost

Každá jednotlivá oblast firemní kultury musí všem zaměstnancům dávat jasně a zřetelně najevo jaké jednání, chování a aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné a vyloučené.

Rozšířenost

Je nutné, aby všichni zaměstnanci s jednotlivými prvky kultury seznámili a aby se s jejich vlivem a přítomností setkávali neustále.

Zakotvenost

„Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.“ [2, s. 470]

Teprve ve chvíli, kdy se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání většiny spolupracovníků, je možné říct, že je kultura silná. Je však třeba také odlišit

kulturně konformní jednání, jež je schopno zajistit dlouhodobě stabilní systém firemní kultury od přizpůsobení, které je důsledkem osobní kalkulace. [2, str. 471]

Je nezbytné také zmínit, že síla a slabost souvisí také s vnitřní diferenciací podniku, tedy s jeho subkulturami. Ty jsou v podniku relativně samostatnými kulturami. Jednotlivé subkultury se od sebe mohou značně lišit. Tento typ diferenciací vzniká mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi. [2, s. 471]

2.7 Manažeri a rozvoj kultury firmy

Manažeri hrají ve firemní kultuře významnou roli. Klíčovou úlohu mají zejména manažeri v první linii, kteří jsou svými názory a postoji schopni nejvíce ovlivnit hodnoty, představy a přístupy těch, kteří jsou díky výsledkům své práce nejbližší zákazníkům. K tomu, aby manažeri byli schopni pracovníky ovlivňovat, musí svou důležitost v tomto ohledu nejen uvědomovat, ale musí se i podle toho chovat. Manažery je tedy nutné k chápání pozice, kterou mají vychovat a ke způsobilosti pozice, kterou zastávají je nutné je vycvičit. [14, s. 105-106]

„Žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj kultury firmy:

- schopnost a ochota tvořit rozvíjet ideály, cíle hodnoty,
- schopnost a ochota šířit představy a nadchnout pro ně,
- schopnost a ochota vnímat ovlivňovat zájmy, postoje, přístupy,
- schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh.“ [14, s. 106]

2.8 Změna kultury firmy

Pěstování firemní kultury není nárazovou záležitostí, ale každodenní nutností. Existují však okolnosti, které jsou předzvěstí potřeby změny charakteru obecně sdílených hodnot, představ a přístupů. Tyto okolnosti jsou většinou spojeny se změnou vnitřních a vnějších determinant firemní kultury, protože ty na ni mají výrazný vliv.

Okolnosti, kdy je vhodné uvažovat o změně firemní kultury:

- soulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonávání charakteru vžité kultury firmy změnami – v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační změna ve firmě – jak vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.“ [14, s. 63-64]

3 Komunikace

Ze sociologického hlediska lze komunikaci definovat jako: „*předávání informací jedním sociálním subjektem jinému sociálnímu subjektu*“. [13, s. 34]

Komunikace se obvykle účastní dvě strany. Na jedné straně stojí komunikátor, tedy subjekt, který zprávu vysílá a na straně druhé stojí komunikant, což je subjekt, který zprávu přijímá. Zpráva nebo myšlenka, která je předávána je označována jako komuniké a může být sdělována verbálně či neverbálně. Cesta, prostřednictvím které je zpráva posílána, je pak komunikačním kanálem. [11, s. 24-27]

Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci, která probíhá prostřednictvím jazyka a pomocí slov. Může být zprostředkovaná nebo přímá, ale také psaná či mluvená, živá nebo reprodukováná. Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života a tedy i podmínkou myšlení. [11, s. 113]

Neverbální komunikace

Jde o komunikaci, která probíhá prostřednictvím řeči těla a odehrává se na nevědomé úrovni. Neverbální komunikace může být doplňkem verbálního projevu a může tak např. zesílit jeho účinek nebo jej úplně nahradit. V případě, že verbální komunikace není v souladu s neverbální, posluchači se přiklání spíše k neverbálnímu projevu.

[11, s. 113]

3.1 Interní komunikace

Interní komunikace je komunikace s interní veřejností, což nemusí být pouze zaměstnanci společnosti, ale i další řada lidí, kteří jsou do činnosti podniku zapojeni. Tato komunikace je uskutečňována prostřednictvím firemních nástěnek, časopisů, zápisů z porad, podnikových akcí apod. Celkový vztah zaměstnance ke společnosti není formován jen uvnitř podniku, ale velký vliv zde má i „status“, který má v rámci společnosti zastávaná pozice.

Interní komunikace není jen nástroj, jedná se o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. [6, s.134-135]

4 Motivace

Armstrong ve svém díle uvádí: „*Motivaci lze charakterizovat jako cíleně orientované chování.*“ [1, s.160]

Profesor Nakonečný tvrdí, že: „*Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.*“ [12, s.17]

Jiní autoři uvádí, že:

“*Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.*“ [8, s. 440]

4.1 Pracovní motivace

Motivací k práci se rozumí takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a se splněním pracovních úkolů. Vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci obecně.

4.1.1 Teorie pracovní motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů:

1. motivy, které souvisejí se samotnou prací (intristická motivace);
2. motivy, které leží mimo vlastní práci (extrinsická motivace).

Intristickou motivací se rozumí pohnutky, které jsou uspokojovány prací samotnou.

K významným intristickým motivům patří např.: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s jinými lidmi (u obchodních profesí, řídicích pracovníků, apod.), potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života či seberealizace.

Extrinsická motivace je v takových případech, kde pracovní motivace je uspokojována důsledky či okolnostmi práce. K extrinsickým motivům např.: motiv peněz, potřeba jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti či potřeba sociálních kontaktů. [12, s.123]

4.1.2 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti

Existuje značný rozdíl mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka, který se projevuje zejména přístupem k práci. V případě, že člověk pracuje bez vnitřní motivace, odráží se to i na jeho pracovním výkonu. Motivace představuje vnitřní hnací síly, které dávají chování určitý cíl. Pokud se cíle pracovníka a podniku dostanou do souladu, přináší to maximální užitek jak pracovníkovi tak podniku.

Stimulace jako celek tedy slouží zejména k tomu, aby ovlivnila motivaci a ochotu pracovníků identifikovat se s cíli, které si podnik stanovil.

Mezi stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna (je považována za hlavní stimulační prostředek, může mít podobu peněžní i nepeněžní),
- obsah práce,
- neformální hodnocení (povzbuzování),
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, podnikem a profesí,
- externí stimulační faktory. [2, s. 290]

5 Konflikty

Jako konflikt je označována situace, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, motivů nebo tendencí, a to u dvou nebo více subjektů. Konflikty se mohou vyskytovat jak u nějaké skupiny (rodiny, přátel, pracovní skupiny a pod.) tak u jedince. Konflikty existující v pracovní skupině vždy narušují pracovní morálku a jsou příčinou poklesu pracovní výkonnosti (pozornost pracovníků je směřována na konflikty namísto práce). Z tohoto tedy plyne, že konfliktům by se mělo předcházet.

Z hlediska subjektu (subjektů) lze rozdělit konflikty na:

- intrapersonální – jedná se o konflikt vnitřně osobní, individuální,
- interpersonální – nastává mezi dvěma a více lidmi, tedy mezi více lidmi uvnitř skupiny, jedincem a skupinou nebo mezi skupinami. [13, s. 152-153]

5.1 Konflikty v pracovní skupině

Konfliktů, které vznikají uvnitř pracovních skupin, je velmi mnoho, lze je však rozdělit na:

- **Strukturní příčiny**

Jedná se o již existující struktury, jako je např. mocenská struktura, struktura pozic a rolí, komunikační struktura, které v sobě již obsahují zárodek konfliktu, což může být přílišná vzdálenost mezi jednotlivými mocenskými úrovněmi, překrývání pracovních rolí, nespravedlivý systém odměňování atd., dále mohou být konflikty vyvolány nedostatky v organizaci práce, nevyhovujícími pracovními podmínkami pracovním prostředím, přílišnou fyzickou či psychickou náročností vykonávané práce, nízkou kvalitací pracovníků, nedostatky v odborné personální práci řídicího pracovníka aj. Konflikty dále mohou vznikat v důsledku nevyjasněných kompetencí, organizačních směrnic podnikových předpisů a norem, jež si každý vykládá jinak popř. je pracovníci vůbec neznají. [13, s. 154]

- **Příčiny v chování a jednání pracovníků**

Tyto konflikty vyplývají většinou z chyb v řízení, z pocitů nespravedlnosti nebo i z odlišných vlastností osobnosti. Jednotliví pracovníci mohou mít pouze různé zájmy, motivace, postoje, cíle a volbu prostředků k jejich dosažení. Zdrojem konfliktů mohou být i činnosti (kouření, větrání apod.). [13, s. 154-155]

Řídící pracovník má pro vznik konfliktních situací specifický význam. Důležitou roli hraje jeho odborná úroveň, povahové vlastnosti, morální profil, jak umí jednat s lidmi jaký styl řízení uplatňuje. Z hlediska konfliktů lze styly řízení rozdělit takto:

- **Autokratický styl řízení** – řídící pracovník si nárokuje právo rozhodovat sám, bez zájmu o vyjádření názoru podřízených. Takový řídící pracovník vytváří prostředí k pomluvám, závisti a dává příležitost podlézavcům
- **Liberální styl řízení** – Řídící pracovník ponechává věcem volný průběh, což často vyvolá zmatek, nepřehlednost, nejistotu při plnění povinností
- **Demokratický styl řízení** – tento styl řízení je nejméně konfliktní. Jsou nastoleny pravidla, připouští se však diskuse o nich. [13, s. 155-156]

5.2 Konflikty mezi subkulturami

K udržení kolektivního chápání a jednoty v subkulturách je důležitá existence počátečních procesů, které napomáhají socializaci jedinců. Subkultury mají také své hodnoty, normy a chování a pospolitost zajišťuje základ moci. A i zde probíhají rituální činnosti, existují požadavky na vzdělání a dodržují se určitá pravidla, ať už psaná či nepsaná. Vzhledem k tomu, že subkultury se od sebe liší, může i mezi nimi vznikat rivalita, která může vyústit v konflikty. [3, s. 232]

5.3 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů by mělo probíhat následovně:

1. Účastník konfliktu by měl rozebírat problém ze svého pohledu – jak on cítí projednávaný problém, jaký dopad na něj má. Jak může popsat chování druhé osoby a jaká jsou fakta z jeho pohledu.

2. Oba účastníci by měli posuzovat problém společně uvědomit si jejich rozdílné vnímání, které je třeba sledovat. Je tedy nutné naslouchat a poskytovat druhému účastníkovi zpětnou vazbu. Je zde důležitá shoda ve faktech a ujasnění – vernalizace postojové shody a je třeba hledat cestu k možným ústupkům.
3. Zaměřit se na přání a potřeby každého z účastníků a hledat možnost kompromisů.
4. Zhodnocení řešení s posouzením míry spokojenosti na obou stranách.

[11, s. 203]

6 Etika v podnikání

Definice etiky v podnikání amerických autorů Farrella a Friedricha : „*Etika podnikání zahrnuje zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.*“ [18, s. 174]

Definice Marie Bohaté: „*Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí, rozhodování, ale i specifických oblastí jako je např. marketing, finance, pracovní vztahy, ochrana životního prostředí atd.*“ [18, s. 174]

V oblasti podnikatelské etiky je vyžadováno dodržování základních hodnot, bez kterých by podnikání jako činnost nebylo možné uskutečňovat. Před vlastní podnikatelskou činností má přednost morálka a jako základ podnikatelské etiky jsou považovány spravedlnost, která vychází ze zásady stejného zacházení a uplatňuje dodržování smluv a poctivost, která se vztahuje k pravdomluvnosti. [18, s. 174-175]

6.1 Etický kodex

Pod pojmem kodex rozumíme: „*systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují upravují vztahy mezi členy určité komunity*“. [15, s. 71]

Kodexy jsou často tvořeny směsicí praktických, technických a morálních vodítek. Jejich užitečnost plyne z toho, že subjekty, pro které byly vytvořeny vědí, co se od nich očekává. Jsou také návodem jak postupovat a co je v jejich rámci možné, jsou tedy normami pro konkrétní činnosti. Ve většině kodexů jsou také formulovány obecné zásady a hodnoty. Účinnost kodexů etiky plyne z reálnosti pravidel a z vynutitelnosti jejich dodržování. [18, s. 193]

Etické kodexy jsou specifické svým univerzálním charakterem, což znamená, že se vztahují vždy na veškerou činnost člověka. [15, s. 71]

ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

7 Hodnocení současného stavu firemní kultury

7.1 Charakteristika společnosti

Sloane Park Property Trust, a. s. je společnost zabývající se podnikáním v oblasti telekomunikací. Činnost firmy je zaměřena pouze na velkoobchodní sféru, což společnost staví do partnerské pozice pro firmy podnikající v telekomunikacích. Vzhledem k vývoji technologií v oblasti telekomunikací, společnost stále investuje do rozšiřování sítě a přenosových technologií.

Firemní kultura v této společnosti neodpovídá žádné konkrétní typologii firemní kultury z typologií, které jsou uvedeny v teoretických východiscích práce. Aplikovatelné jsou zde pouze dílčí části jednotlivých typů firemní kultury z jednotlivých typologií.

7.1.1 Historie a současnost

Společnost byla založena strategickým investorem v roce 1998, kdy byly také odkoupeny optické trasy podél ropovodů od společnosti MERO, a.s. a podél tratí Českých drah, a.s.. Následně došlo k osazení optických vláken Cisco technologií a začala být poskytována první služba – pronájem transportních okruhů.

Sloane Park Property Trust, a. s. je vlastníkem optických tras, na kterých provozují své páteřní spoje přední operátoři z České republiky i ze zahraničí. Provozované optické trasy jsou vybudovány v ochranných pásmech ropovodů Družba a IKL, dále pak podél tratí Českých drah. Délka optických tras společnosti Sloane Park v České Republice a v Německu je přibližně 3 500 km.

Cílem společnosti Sloane Park Property Trust, a. s. je poskytnout širokému spektru zákazníků z řad telekomunikačních firem produkty pro podporu jejich podnikání. Páteřní propoje napříč republikou jsou využitelné jako nenasvícená vlákna, digitální okruhy na technologiích SDH a DWDM, nebo jako ethernetové okruhy v síti Cisco Gbps Ethernet. Pro lokální poskytovatele dodává společnost konektivitu do sítě Internet.

Pro tuto službu vybuďovala společnost bezpečnou a rychlou WAN strukturu s kruhovou topologií a největším nasazením Gigabit Ethernet technologie CISCO v České republice.

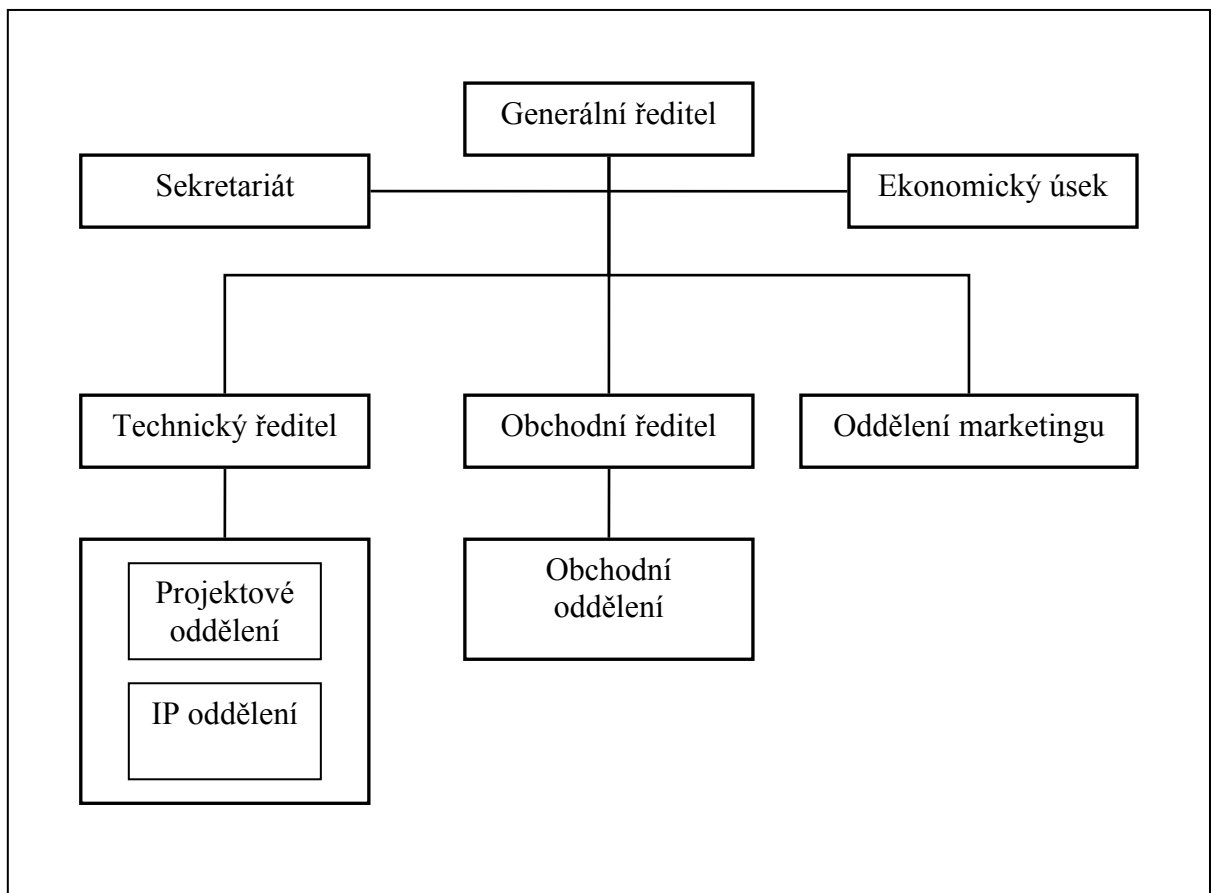
7.2 Základní informace o společnosti

7.2.1 Organizační struktura

Společnost Sloane Park Property Trust, a. s. v současné době zaměstnává 21 pracovníků. I přesto, že se jedná o v současné době malou společnost, je i zde zřetelná její organizační struktura.

Ve společnosti je oddělení marketingu, sekretariát, ekonomický úsek, technické oddělení a obchodní oddělení.

Obrázek č. 2: Organizační struktura



Počet pracovníků v jednotlivých útvarech:

Generální ředitel: 1

Ekonomický úsek: 2

Sekretariát: 2 (asistentka generálního ředitele, recepční)

Technický ředitel: 1

Projektové oddělení: 8 (projektové oddělení 4, IP oddělení 4)

Obchodní ředitel: 1

Obchodní oddělení: 5

Oddělení marketingu: 1

7.2.2 Popis jednotek organizační struktury

Projektové oddělení

Projektové oddělení realizuje obchodní zakázky, zpracovává projektovou dokumentaci a projekty připojení zákazníků k páteřní síti. Dále realizuje výstavbu nových popů (přípojných bodů na páteřní síti), získává povolení pro výstavbu a realizaci nových popů, objednává materiál pro výstavbu a objednává práce u jiných společností při výstavbě nových sítí a připojení.

IP oddělení

IP oddělení stejně jako projektové oddělení spadá pod technického ředitele. Jde o oddělení správy páteřní sítě, které s projektovým oddělením úzce spolupracuje. Toto oddělení v závěrečné fázi realizace nových popů a připojení zákazníků konfiguruje služby a fyzicky realizuje předání služeb na páteřní síti a spuštění provozu.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je pilířem společnosti. Jeho úkolem je sjednávání nových obchodních kontraktů a podmínek realizace služeb, a to po technické i cenové stránce a následně pak termíny převzetí služeb.

Oddělení marketingu

Oddělení marketingu připravuje podklady pro obchodní oddělení a zpětně sleduje efektivitu obchodních činností. Připravuje ve spolupráci s obchodním a projektovým oddělením podklady pro podporu prodeje nových služeb.

7.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

7.3.1 Profesionální růst

Vzhledem k současné velikosti a organizační struktuře je profesionální růst v této společnosti značně omezen. Pokud bychom na tento růst nahlíželi také jako na seberozvoj člověka v dané oblasti profese, kterou vykonává, je zde rozvoj poměrně značný. Je to způsobeno dynamicky se rozvíjející oblastí, ve které společnost působí.

7.3.2 Školení pracovníků

Při nástupu do společnosti absolvují noví pracovníci školení, při kterém se seznámí s informačním systémem společnosti, s procesy a se službami, které Sloane Park svým zákazníkům nabízí a které realizuje.

Dodavatelské firmy dodávající hardware zajišťují i školení, která se týkají jejich produktů. Jedná se zejména o technická školení. Tyto školení absolvují pracovníci IP oddělení a projektoví manažeři.

Školení obchodníků neprobíhají často, ale pracovníci obchodního oddělení se často účastní výše uvedených technických školení organizovaných pro pracovníky IP. Důvodem je, že obchodníci také musí vědět, jak veškerá zařízení fungují a na čem se zakládá poskytování služeb společnosti.

7.3.3 Systém pracovní motivace

Ve společnosti je v současné době nastaven zejména systém hmotné motivace. Lze jej rozdělit na fixní finanční odměnu a variabilní finanční odměnu.

Fixní finanční odměna (mzda) – její výše se liší podle pozice, na které zaměstnanec pracuje.

Jako i v jiných společnostech, i zde je dodržováno pravidlo – čím vyšší pozice, tím vyšší fixní odměna.

Variabilní finanční odměna (prémie) – je vypočítána a vyplácena v tříměsíčních intervalech a je závislá na osobním výkonu dle následujících kritérií:

- produktivita práce - odměna pro obchodníky je vyplácena po třech měsících od předání služby ve výši 100 % sjednaného měsíčního paušálního poplatku. Odměny projektových manažerů se vyplácejí měsíčně na základě množství úspěšně realizovaných zakázek v termínu. Jedná se o 20 % z výše mzdy.
- kvalita práce - jednotliví obchodníci jsou hodnoceni obchodním manažerem. Je hodnocena jejich práce s databázemi, orientace v telekomunikační problematice, reakce na reklamace, vedení obchodních případů, speciální dovednosti apod.

Zaměstnanecké výhody - každému obchodníkovi je po dobu trvání pracovního poměru přidělen mobilní telefon a notebook, je mu nabídnuta možnost přispívání zaměstnavatele na důchodové pojištění, dále dostává měsíčně stravenky (společnost hradí 55% celkové ceny) a má nárok na přidělení služebního vozidla.

Pracovníci obchodního oddělení spolu s projektovými manažery mají navíc hrazeno připojení k internetu z domova.

7.3.4 Komunikace ve společnosti

Komunikaci ve společnosti je nezbytné rozdělit na dvě úrovně. První úroveň se týká komunikace mezi zaměstnanci, jde tedy o komunikaci interní a druhá úroveň se týká komunikace mezi společností, resp. jejími zaměstnanci a zákazníky, dodavateli, partnery, popř. konkurencí, zde se tedy jedná o komunikaci externí. Pro potřeby této práce se zaměřím na komunikaci interní.

V interní komunikaci tvoří hlavní subúroveň komunikace generálního ředitele s obchodním a technickým ředitelem. V této úrovni je komunikace zaměřena zejména na projednávání jednotlivých obchodních případů před uzavřením kontraktů, projednávání jejich individuálních technických požadavků zákazníků ke službám, sledování obchodních a projektových případů, řeší se případné nestandardní situace v průběhu realizace služeb.

Další subúrovní je komunikace technického ředitele a obchodního ředitele se svými odděleními. Hlavním tématem komunikace technického ředitele a jeho oddělení jsou projektové a technické záležitosti při realizaci služby. Obchodní ředitel se svým oddělením projednává hlavně nové obchodní zakázky, sleduje stav rozpracovaných nebo potenciálních obchodních případů, konzultuje cenové podmínky. Komunikace na této subúrovni probíhá ve značné míře prostřednictvím telekomunikačních technologií jako je icq, email nebo komunikace prostřednictvím mobilního telefonu, a to hlavně proto, že většina pracovníků ať už obchodního nebo IP oddělení často pracuje mimo hlavní sídlo společnosti.

Další subúrovní spadající do oblasti první úrovně je pak komunikace mezi řediteli a ekonomickým úsekem a v neposlední řadě také komunikace mezi ekonomickým úsekem a oddělením marketingu.

7.4 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou nadstandardní. Společnost sídlí v pronajatých kancelářských prostorách v nově zrekonstruované budově, která má 14 pater, přičemž společnost využívá jedno patro. Je zde kladen důraz na bezpečnost a zdraví při práci.

Každé pracoviště je vybaveno moderní technologií. Pracovní prostředí je prostorné a realizováno jako tzv. open space, což je jasně organizovaný, otevřený a propojený prostor kanceláří. Všichni zaměstnanci mají k dispozici veškeré vybavení kanceláří (kopírky, tiskárny, faxy, vázací stroje apod.).

7.5 Firemní akce

Stejně jako jiné firmy, i tato společnost pořádá pro své zaměstnance vánoční večírek. Druhou pravidelnou akcí je tzv. firemní výjezd, který se pravidelně koná na jaře a jehož významem je zhodnocení předchozího roku. Diskutují se zde výsledky, smlouvy uzavřené za předchozí rok, noví zákazníci, nově osazené popy a plán a výhled na další rok. Dvakrát ročně také společnost pořádá společenské a kulturní akce pro své stávající zákazníky. Při příležitosti zavedení nové služby na trh se pořádají akce mimořádné – konference.

7.6 Firemní materiály a propagační předměty

Mezi firemní materiály patří zejména firemní složky a produktové listy, které informují o službách a produktech společnosti, dále pak propisovací tužky, trička a kalendáře. Předepsaný oděv zaměstnanci společnosti nemají.

7.7 Empirické šetření

Pro zpracování praktické části bylo využito dotazníkového šetření ve společnosti. Dotazníkové šetření bylo doprovázeno rozhovory týkajícími se oblastí komunikace, motivace a odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí, školení a konfliktů.

7.7.1 Cíle šetření

Vzhledem k tomu, že Sloane Park Property Trust, a. s. je poměrně malou společností, není zde firemní kultura definována žádným jednotným dokumentem, což se ani u společnosti o této velikosti nepředpokládá. S ohledem na zamýšlenou expanzi však bude třeba uvažovat o vytvoření takového dokumentu. Záleží však také na tom, o jak velkou expanzi se zde bude jednat. Výchozím krokem je zde tedy zjištění současného stavu firemní kultury, zjištění případných nedostatků a přijetí opatření pro jejich nápravu.

Cílem dotazníkového šetření bylo:

1. Zjistit současný stav v oblasti spokojenosti zaměstnanců, motivace, komunikace a konfliktů.
2. Identifikovat problematické oblasti a důvody nespokojenosti.
3. Formulovat vhodná řešení pro tuto společnost.
4. Navrhnout postup týkající se firemní kultury při expanzi.

7.7.2 Charakteristika dotazované skupiny

Dotazníkového šetření se účastnilo 20 pracovníků společnosti Sloane Park Property Trust, a. s. Z toho bylo 16 mužů a 4 ženy. Deset pracovníků je ve věku od dvaceti do třiceti let, osm pracovníků je ve věku od třiceti do čtyřiceti let a dva pracovníci jsou ve věku nad čtyřicet let.

7.7.3 Dotazník

Použitý dotazník byl anonymní a jeho podoba je uvedena v Přílohách jako Příloha č. 1. Dotazník obsahoval zejména variantní otázky, tzn. že respondenti měli možnost vybírat z nabídnutých odpovědí. Škála byla sestavena tak, aby zastupovala ve stejné míře odpovědi kladné, neutrální i záporné. Většinou měla formu následujících možností: 1 = Rozhodně ano, 2 = Spíše ano, 3 = Nevím, 4 = Spíše ne, 5 = Rozhodně ne. Výrazy rozhodně a spíše zde vyjadřují jednotlivou míru váhy odpovědi.

U některých otázek byla nabídnuta možnost dopsání vlastní odpovědi. V případě, že respondenti měli zájem se k některé z otázek vyjádřit konkrétněji, byl jim k tomuto účelu nabídnut prostor na rubové straně dotazníku. Celkem bylo rozdáno dvacet dotazníků, zpět se vrátilo dvacet.

7.8 Analýza výsledků empirického šetření

Předložený dotazník byl rozdělen do jednotlivých oblastí, kterých se šetření týkalo. Tyto oblasti však byly respondentům záměrně zatajeny, aby nemohli o svých odpovědích rozhodnout předem a tím zkreslit pravdivost uvedených odpovědí.

7.8.1 Oblast práce

V oblasti práce byla zkoumána tato tvrzení:

1. Práce, kterou ve společnosti vykonávám, je pro mě důležitá.
2. V prostředí, ve kterém pracuji se cítím příjemně.
3. Přemýšlím o změně zaměstnání.
4. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsme spokojen/a.

Z odpovědí, které respondenti uvedli vyplývá, že práce, kterou pro společnost vykonávají je pro ně důležitá. Hlavním důvodem je spokojenost se současným zaměstnáním a pocit, že dříve nabyté znalosti se zde zhodnocují a dále zvyšují.

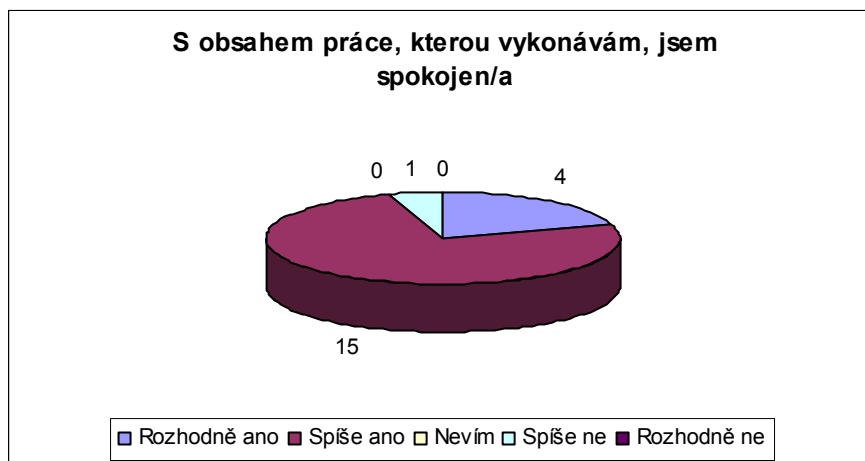
S ohledem na prostory, ve kterých společnost sídlí není překvapivé, jakým způsobem respondenti zodpověděli otázku týkající se pracovního prostředí. Prostorné a moderní prostory, které společnost využívá a jejich vybavení, zajišťuje zaměstnancům pracovní komfort a příjemné pracovní podmínky. Management společnosti navíc umožňuje pracovníkům vykonávat svou práci z domova, čehož v současné době využívá pouze jeden obchodník, který jedná se zákazníky většinou na území Moravy. Bylo by pro něj tedy nevýhodné dojíždět každý týden do sídla firmy a odtud několikrát týdně zpět za svými zákazníky.

Odpověď „Rozhodně ne“ na třetí otázku oblasti práce zvolila většina respondentů, zbývající respondenti až na jednoho volili odpověď „Spíše ne“. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci společnosti jsou ve svém současném zaměstnání spokojeni natolik, že o změně zaměstnání (až na jednoho respondenta) neuvažují. K této otázce byla připojena podotázka, která umožnila zjistit důvod úvah o změně zaměstnání. Důvodem zde byla změna pracovní pozice, z čehož lze usuzovat, že respondent, který takto na otázku odpověděl si uvědomuje, že společnost je malá a nabízí pouze omezenou možnost profesního růstu. V případě, že se jednalo o obchodníka je možné, že respondent chce změnit pracovní pozici z důvodu silného psychického tlaku vyplývajícího z vykonávané pozice. Obchodníci jsou zde ti, kteří musí plnit stanovené plány, jsou v nepřetržitém kontaktu se zákazníky (ať už stávajícími nebo potenciálními) a musí řešit jejich problémy, požadavky a následně veškeré tyto

získané informace zpracovávat. Pokud je respondentem, který uvažuje o změně zaměstnání pracovník IP oddělení, bude důvodem změna pracovní pozice. Zaměstnanci pracující v IP oddělení tráví většinu času prací a je možné říct, že jejich práce je úplně pohlcuje. Tráví v zaměstnání pracovní dny týdne a dále se střídají ve víkendových službách. V podstatě se jedná o služby nepřetržité a to pro případ, že nastane situace, kdy je nutný neodkladný zásah na síti.

Na čtvrtou otázku většina respondentů odpověděla „Spíše ano“, což znamená, že v globálu jsou se svou prací spokojeni. Dotazník nebyl jediným prostředkem získávání informací. Právě v této otázce bylo třeba využít i rozhovoru, aby bylo možné zjistit, co by respondenti na obsahu práce změnili. Pracovníci obchodního oddělení připouští, že jim spousta času zabírá administrativa, kam spadá zejména zpracování smluv a objednávek. Obsah práce zaměstnanců IP oddělení není možné změnit, protože se jedná o technické záležitosti, které mohou dělat jen v oboru vzdělaní pracovníci. Grafické znázornění vyjádření respondentů na toto tvrzení je uvedeno níže.

Graf č. 1: Spokojenost s obsahem vykonávané práce



7.8.2 Oblast společnosti

V oblasti společnosti byla zkoumána tato tvrzení:

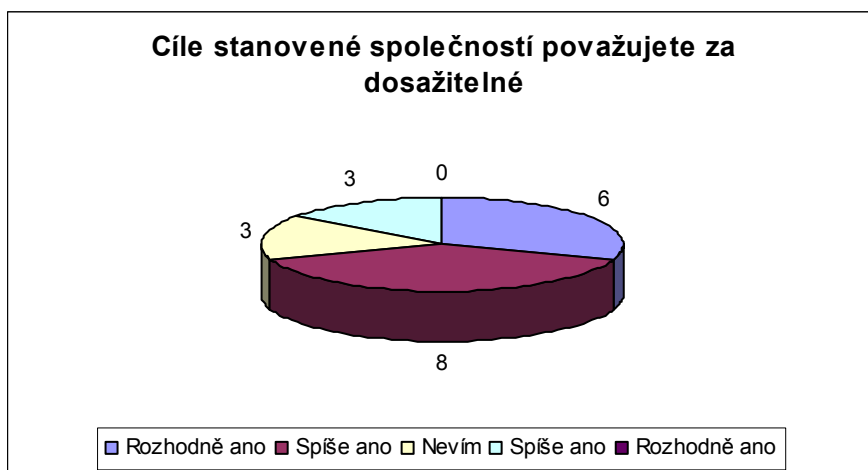
1. Při nástupu do společnosti jste byl/a seznámena s vizí a dlouhodobými cíli společnosti.
2. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné.

3. Při nástupu jste měl/a pocit, že se stáváte součástí společnosti.
4. Jste hrdý/á, že pracujete právě ve společnosti Sloane Park Property Trust.

Na první tvrzení všichni respondenti shodně odpověděli, že s vizí a dlouhodobými cíli byly seznámeni pouze neoficiálně. S ohledem na velikost společnosti nebylo možné očekávat, že seznámení s vizemi a cíli společnosti by probíhalo formálním způsobem. Ten je totiž žádoucí zejména u větších společností.

Dosažitelnost stanovených cílů byla respondenty hodnocena poměrně pozitivně. Cílem společnosti je obsáhnout celý trh lokálních poskytovatelů internetových služeb, což s ohledem na technologie, které společnost používá, je dle zaměstnanců dosažitelné. Grafické znázornění odpovědí respondentů je uvedeno níže.

Graf č. 2: Dosažitelnost stanovených cílů



Do nového zaměstnání každý pracovník vstupuje s určitým očekáváním. Velkým pozitivem je, když již při nástupu do zaměstnání mají pracovníci pocit, že se stávají součástí společnosti. Tento pocit je zapříčiněn chováním a vstřícností pracovníků, kteří pro společnost již pracují. Protože zejména ti vytváří pracovní atmosféru a působí na začlenění nového pracovníka do kolektivu a jeho pocit, že se stává plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu. Odpovědi na třetí tvrzení již nebyly tak jednoznačné. Většina respondentů sice odpověděla, že měla pocit, že se stává součástí společnosti, avšak objevila se zde u několika respondentů i odpověď „Spíše ne“. Tyto různorodé

odpovědi lze přisuzovat právě tomu, že každý pracovník přichází do nového zaměstnání s určitými očekáváními. U respondentů, kteří odpověděli právě takto lze uvažovat o tom, že jejich očekávání se od reálné situace lišily.

Zhodnotíme-li poslední tvrzení týkající se oblasti společnosti, pak je možné říct, že zaměstnanci jsou hrdí na to, pro jakou společnost pracují. Pouze tři respondenti uvedli jako svou odpověď „Nevím“. Z této odpovědi není možné zjistit, zda si v současné době pouze nejsou svou odpovědí jisti, anebo se spíše přiklání k odpovědi, že nejsou hrdí na to, pro jakou společnost pracují.

7.8.3 Oblast komunikace

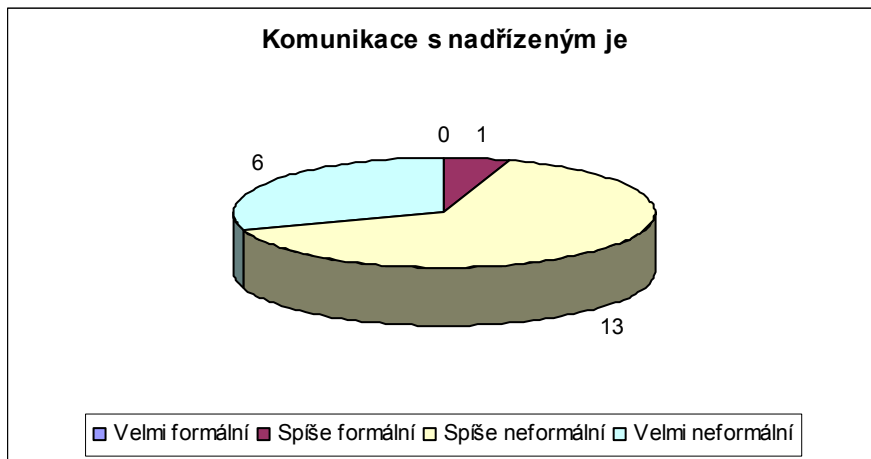
V oblasti komunikace byla zjišťována:

1. Formálnost komunikace ve společnosti.
2. Formálnost komunikace podřízených s nadřízenými .
3. Častost komunikace s nadřízenými.
4. Frekvence komunikace s pracovníky jiných oddělení.
5. Frekvence komunikace prostřednictvím různých druhů komunikačních prostředků.

Zaměstnanci považují komunikaci ve společnosti za spíše neformální. S ohledem na velikost společnosti, nejsou tyto odpovědi respondentů neočekávané. V menších společnostech téměř vždy panuje spíše neformální atmosféra, protože nižší počet pracovníků umožňuje a často i vyžaduje častější kontakt mezi jednotlivými pracovníky. Ti mají následně pocit přátelského prostředí, což se samozřejmě odráží i v jejich komunikaci.

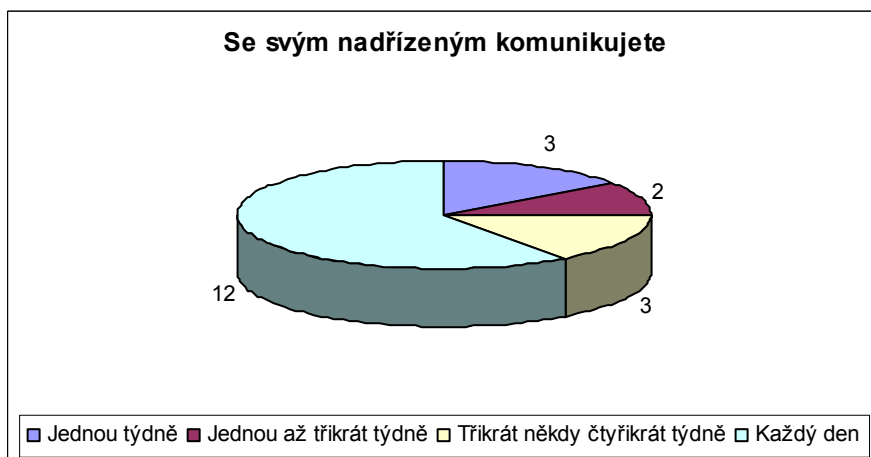
Neformálnost komunikace se projevuje také v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými. V případě, že by se jednalo o společnost větší, nebyla by tato neformálnost možná, a to zejména proto, že ve větších společnostech je kladen větší důraz na hierarchii. Grafické znázornění vyjádření respondentů je uvedeno na následující straně.

Graf č. 3: Komunikace s nadřízeným



Komunikace s nadřízenými je v této společnosti poměrně častá. Většina respondentů uvedla, že komunikuje se svým nadřízeným každý den. V případě obchodníků to není způsobeno nízkou samostatností v oblasti rozhodování nebo naopak kontrolou ze strany nadřízených, ale nezbytností konzultovat jednotlivé obchodní případy, nákladové modely, návratnost jednotlivých zakázek, jednotlivé smlouvy a také pohledávky za zákazníky. Pracovníci IT oddělení se svým nadřízeným komunikují nejčastěji kvůli investicím do infrastruktury – týká se to zejména nových zařízení jako jsou switche a routery, dále pak typologie infrastruktury a rekonfigurace páteří sítě. Grafické znázornění odpovědí respondentů na toto tvrzení je uvedeno níže.

Graf č. 4: Frekvence komunikace s nadřízeným



Respondenti také nejčastěji odpověděli, že s kolegy z jiných oddělení komunikují každý den. Tyto odpovědi bylo také možné předem očekávat. Je tomu tak z důvodu, že obchodníci i přes to, že absolvují vybraná školení organizovaná pro pracovníky IP, potřebují v případě specifických požadavků zákazníků kvalifikovaného názoru, aby bylo možné rozhodnout o proveditelnosti dané zakázky. Vzhledem k tomu, že tyto technické znalosti obchodníků jsou omezené, je častá komunikace naprosto nezbytná.

Co se týká frekvence komunikace prostřednictvím různých komunikačních prostředků, nejčastějším způsobem komunikace je komunikace prostřednictvím telefonu, icq nebo e-mailu. Ve společnosti jako je tato se komunikace prostřednictvím komunikačních technologií očekává. Obchodníci často vyjíždí na schůzky se svými klienty, provádí místní šetření, ale také zpracovávají požadavky klientů a sestavují smlouvy. Vzhledem k tomu, že tráví mnoho času mimo kancelář je využívání e-mailu, icq a telefonů součástí každodenní komunikace, a to nejen v této společnosti.

Za nejčastější způsob komunikace byla označena komunikace osobní. Pracovníci spolu tráví část dne ve společných prostorách kanceláří a osobní komunikace se zde tedy přímo nabízí jako prostředek nejvhodnější. Toto však není jediným důvodem. V případě, že je třeba řešit složitější problémy, je osobní komunikace nejvhodnějším prostředkem. Umožňuje oběma stranám účinněji vyjádřit jejich stanoviska a vést jednání.

7.8.4 Oblast motivace

V oblasti motivace byla zkoumána tato tvrzení:

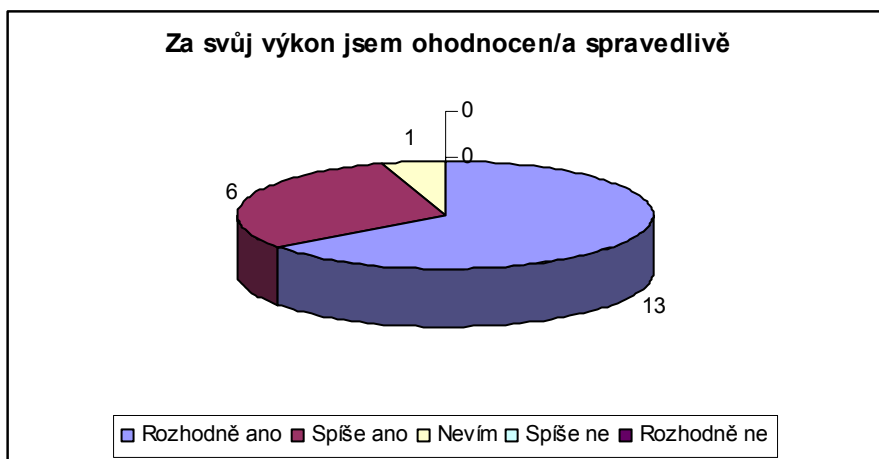
1. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem.
2. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě.
3. Odměny a prémie mají pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením.
4. Ve Vaší společnosti nacházíte perspektivu osobního růstu.

Většina respondentů na první tvrzení uvedla jako odpověď „Rozhodně ano“. Lze předpokládat, že stejnou odpověď by volila vždy většina respondentů a to v jakékoliv

společnosti. Je to způsobeno tím, že mzda je zdrojem existenčních prostředků nezbytných pro přežití ať už pracovníka nebo jeho rodiny.

Většina respondentů se domnívá, že je za svůj výkon ohodnocena spravedlivě. S ohledem na to, jakým způsobem je systém odměňování nastaven, lze na ohodnocení výkonu pracovníků nahlížet jako na spravedlivé. Záleží zde na jednotlivých pracovnících jak jsou motivováni a jakých výsledků chtějí dosáhnout. Takto dosažené výsledky se odráží ve variabilní finanční odměně (prémii), která se u každého pracovníka liší v závislosti na jeho „aktivitě“. Grafické znázornění odpovědí respondentů na toto tvrzení je uvedeno níže.

Graf č. 5: Spravedlivost ohodnocení výkonu



S předchozím tvrzením souvisí také tvrzení následující. Velký význam prémie a odměn zde přisuzuje většina respondentů. Lze to připisovat tomu, že právě díky variabilní složce finanční odměny se stává příjem pracovníků „zajímavý“. Prémie a odměny jsou to, co stimuluje pracovníky k vyššímu výkonu. Pokud bychom na odměny opět nahlíželi z pozice obchodníka, jeho zájmem je získat co možná největšího klienta, protože ten zaručuje vysoký měsíční paušál, od kterého se, jak již bylo zmíněno, výše odměny odvíjí. Se složením odměn jsou zaměstnanci v současné době velmi spokojeni.

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost malou, je zde, jak již bylo uvedeno, velice omezená perspektiva osobního růstu. Pokud bude na tento osobní růst nahlíženo ne z pozice růstu profesního, ale růstu osobního ve smyslu seberozvoje, pak je možné říci že růst je značný. Je to způsobeno zejména dynamicky se vyvíjející oblastí, ve které společnost působí, což má za následek i nezbytnost rozvíjení znalostí pracovníků. Na toto tvrzení bylo respondenty nahlíženo právě jako na perspektivu seberozvoje. Z odpovědí je zřejmé, že i pracovníci si tuto perspektivu uvědomují, protože většina z nich odpověděla „Rozhodně ano“.

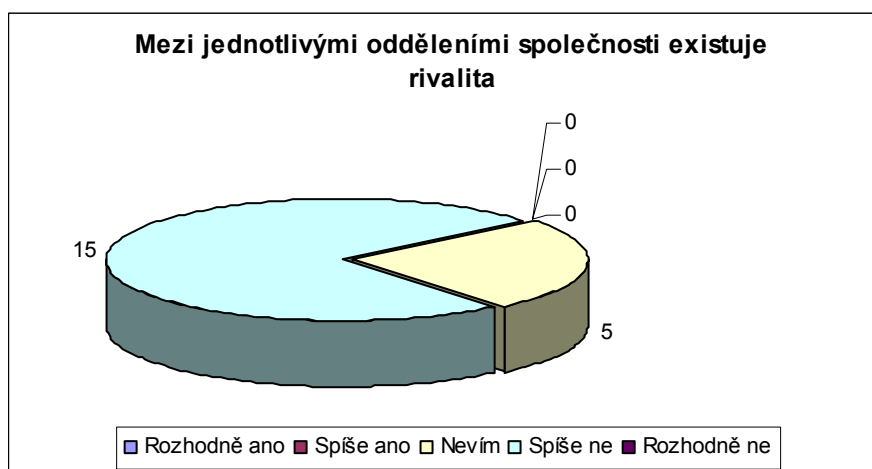
7.8.5 Oblast konfliktů

V oblasti konfliktů byla zkoumána tato tvrzení:

1. Mezi jednotlivými odděleními společnosti existuje rivalita.
2. Mezi pracovníky různých oddělení existují konflikty.
3. Mezi pracovníky jednoho oddělení existují konflikty.
4. Mezi vedením společnosti a pracovníky existují konflikty.

Rivalita mezi jednotlivými odděleními podle pracovníků společnosti spíše není. Je to způsobeno zejména druhem vykonávané práce. Každé oddělení má jinou oblast specializace. Ekonomické nebo obchodní oddělení nemůže konkurovat oddělení IP, kde je zapotřebí specifických technických znalostí a naopak. Grafické znázornění odpovědí respondentů na toto tvrzení je uvedeno níže.

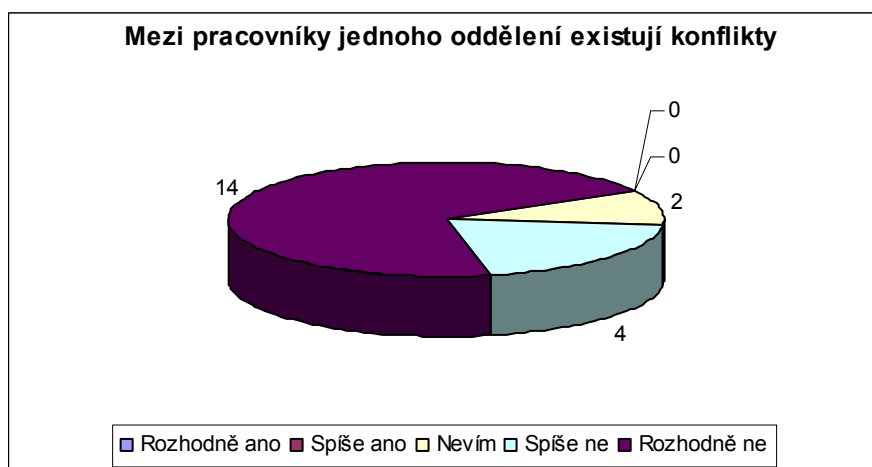
Graf č. 6: Rivalita mezi jednotlivými odděleními



Konflikty mezi pracovníky různých oddělení se vyskytují zřídka. Pokud se nějaký vyskytne, jedná se o konflikt pracovní, který spočívá ve vyjasňování technických řešení konkrétní zakázky, tedy co, kde a jaká služba může být v určitém termínu realizována. Tyto konflikty vznikají z důvodu zjednodušených představ obchodníků o technické realizaci.

Podle výsledků dotazníku, konflikty mezi pracovníky jednoho oddělení se téměř nevyskytují. Je to dáno přesně vymezeným okruhem pracovních úkonů, geografické oblasti a okruhu zákazníků, kterým se jednotliví pracovníci zabývají. V případě, že se nějaký konflikt vyskytne, jedná se o konflikt organizační, který je spíše vyjasňováním, kdo jakého zákazníka osloví, jakou službu nabídne a kdo bude vyřizovat jakou poptávku. Jedná se však o konflikty výjimečné. Takovéto konflikty však mohou působit i pozitivně. V případě, že jednotliví účastníci ví, jakým způsobem konflikty řešit, tedy hovořit o nich a snažit najít vhodné řešení. Pracovníci tak mohou získat např. nový pohled na problém, který je důvodem konfliktu, a získat díky němu nové znalosti či zkušenosti, které mohou zúročit ve své další práci. Grafické znázornění odpovědí respondentů na toto tvrzení je uvedeno níže.

Graf č. 7: Konflikty mezi pracovníky jednoho oddělení



Mezi vedením společnosti a pracovníky konflikty nevznikají. Je to způsobeno značnou samostatností jednotlivých pracovníků v rámci jejich pracovních úkonů. Nadřízení zde působí často v roli rádce, nikoliv nařizovatele.

7.9 Shrnutí výsledků empirického šetření

Pro přehlednost je shrnutí výsledků zpracováno ve formě tabulky, která je uvedena níže.

Tabulka č. 1: Shrnutí výsledků empirického šetření

Oblast	Zhodnocení
Práce	Wykonávaná práce je pro většinu respondentů důležitá. Zaměstnanci jsou s prostředím, ve kterém pracují spokojeni. O změně zaměstnání uvažuje pouze jeden respondent. S obsahem vykonávané práce je většina pracovníků spokojena. Jedinou výhradou je zde přílišná administrativa pracovníků obchodního oddělení.
Společnosti	S vizemi a cíli společnosti jsou noví pracovníci seznamováni pouze neformálně. Dosažitelnost cílů, které si společnost stanovila, považují zaměstnanci většinou za dosažitelné. Pracovníci odpověděli, že měli při vstupu do společnosti pocit, že se stávají její součástí. Většina pracovníků je hrdých, že pracují právě pro tuto společnost.
Komunikace	Komunikace ve společnosti je hodnocena jako spíše neformální. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými probíhá ve většině případů každý den. Komunikace mezi pracovníky jednotlivých oddělení je také častá. Osobní komunikace byla hodnocena jako nejpoužívanější. Často je zde také využíváno mobilních telefonů, icq a emailu.
Motivace	Mzda byla pracovníky hodnocena jako důležitý motivační faktor. Zaměstnanci považují ohodnocení svého výkonu za spravedlivé. Prémie mají pro pracovníky také velký význam a jejich současným složením jsou spokojeni. Perspektiva profesního růstu je v této společnosti omezená, perspektiva seberozvoje je však značná.
Konfliktů	Většina respondentů uvedla, že rivalita mezi jednotlivými odděleními spíše není. Stejně odpovídali i na tvrzení týkající se konfliktů mezi pracovníky jednotlivých oddělení. Konflikty mezi pracovníky jednoho oddělení a konflikty mezi pracovníky a vedením společnosti se objevují dle odpovědí respondentů zřídka.

Na základě skutečností zjištěných dotazníkovým šetřením, lze firemní kulturu ve společnosti považovat za silnou.

7.10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé oblasti

Oblast práce

Z analýzy této oblasti vyplývá, že respondenti jsou spokojeni jak se svou prací a jejím obsahem tak s prostředím, ve kterém ji vykonávají. O této spokojenosti hovoří také odpovědi týkající se změny zaměstnání. K těmto třem tvrzením proto neuvádím žádná doporučení. Co se týká obsahu vykonávané práce, zde bych doporučovala zaměstnání alespoň jednoho pracovníka, který by fungoval jako asistent obchodního oddělení a zpracovával pro obchodníky smlouvy a objednávky.

Oblast společnosti

S ohledem na současnou velikost společnosti lze neformální seznámení s vizí a dlouhodobými cíli považovat za vyhovující. Pokud to však konfrontujeme se třetím tvrzením, které se týká nových pracovníků a jejich pocitu, že se stávají součástí společnosti, bylo by vhodné je i přes tuto neformálnost seznamovat se záležitostmi týkajícími se společnosti cíleněji. Zde navrhuji, aby se o veškerých těchto záležitostech nový zaměstnanec dozvěděl již při podpisu pracovní smlouvy od člověka, který s ním danou smlouvu uzavírá. Dosažitelnost cílů byla hodnocena poměrně pozitivně, proto doporučení týkající se jejich změny neuvádím.

Oblast komunikace

Neformálnost komunikace a frekvence komunikace a používání různých druhů komunikačních technologií mezi pracovníky a mezi pracovníky jejich nadřízenými považují pro současnou velikost společnosti za vyhovující a neshledávám důvod k zavádění jakýchkoliv opatření.

Oblast motivace

System motivace se odvíjí od reálného výkonu jednotlivých pracovníků, s čímž jsou zaměstnanci většinou spokojeni. Tento systém považují za promyšlený a pro zaměstnance motivující. Na perspektivu osobního růstu je nahlíženo většinou ve smyslu seberozvoje a je hodnocena pracovníky pozitivně. Není tedy důvod, co se týče této oblasti, cokoliv měnit.

Oblast konfliktů

Atmosféru ve společnosti nelze považovat za konfliktní. Důsledkem ojediněle se vyskytujících konfliktů jsou zejména pracovní a organizační záležitosti, které jsou ve většině případů rychle vyřešeny. Ani zde tedy není důvod k jakýmkoliv opatřením.

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

8 Návrh postupu při expanzi podniku

Aby byl podnik schopen udržet současný stav, tedy silnou firemní kulturu, je nezbytně nutné stanovit postup, který bude při rozšiřování podniku dodržen. Dále je nutné přihlédnout k tomu, o jak velkou expanzi se bude jednat. V případě, že společnost rozšíří současný počet svých pracovníků o dva, není nutné přemýšlet o změnách současného systémů začleňování pracovníků do kolektivu.

Následující návrhy se týkají situace, kdy by se vedení společnosti rozhodlo svou firmu výrazně rozšířit a založit několik poboček, ať už v České republice nebo v jiné zemi EU.

8.1 Formalizace vztahů ve společnosti

V menších společnostech se neformální vztahy a firemní kultura objevují velmi často. Pouze v nich to však může takto fungovat. V okamžiku, kdy se společnost začne rozrůstat, je nezbytně nutné začít pracovní vztahy formalizovat. V organizační struktuře menších společnosti jsou i při neformálních pracovních vztazích pozice jednotlivých pracovníků zřetelné. Při nárůstu pracovníků se však tyto pozice vzhledem k neformálnosti prostředí stávají nepřehlednými. Proto je třeba vztahy předem jasně vymezit a formalizovat.

8.2 Sepsání etického kodexu

Etický kodex dnes není záležitostí pouze velkých firem. Společnost se nezabývá pouze technickou stránkou v oblasti poskytovaných služeb. I zde dochází ke kontaktu zástupců společnosti a zákazníků a je tedy důležité upravit jednání pracovníku ku prospěchu obou stran.

Prostřednictvím etického kodexu společnost získá větší důvěryhodnost, klient získá větší jistotu co se týká činnosti společnosti a dodržování zásad týkajících se jednání se zákazníky. Klient si také bude předem schopen utvořit názor na společnost a ten

následně porovnat s realitou. Je proto důležité, aby se s kodexem seznámili všichni zaměstnanci společnosti a řídili se jím.

Zásady, které by měl etický kodex obsahovat:

Společnost

- dbá na dodržování platné legislativy
- neohrožuje svou činností životní prostředí
- dodržuje etické přístupy v podnikání
- klade zákazníka na první místo, jeho spokojenost je cílem společnosti
- vystupuje korektně vůči konkurentům
- klade důraz na dodržování sjednaných podmínek
- dbá na vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců
- se zaměřuje na nové příležitosti, které využívá ve svůj prospěch a zejména v prospěch zákazníků
- vyřizuje reklamace včas a ku spokojenosti zákazníků
- a její zaměstnanci nepřijímají úplatky a ani je sami neposkytují

V Etickém kodexu by mělo být uvedeno, že všichni pracovníci jsou jím vázáni. Tato záležitost by měla být společností kontrolována, aby nedošlo k poškození jména firmy.

8.3 Založení personálního oddělení

S ohledem na současnou velikost společnosti a počet jejích pracovníků, nebylo dosud založení personálního oddělení nezbytně nutné. Dosud veškeré záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů a personalistiky obstarává generální ředitel. Při expanzi však bude potřeba personální oddělení založit. Není reálně možné, aby to fungovalo jako dosud, protože v okamžiku, kdy počet pracovníků vzroste, je potřeba, aby veškeré činnosti spojené s řízením lidských zdrojů byly vykonávány systematicky.

Před rozhodnutím o velikosti personálního útvaru, je důležité stanovit, jaké požadavky budou na toto oddělení kladeny a jaké pravomoci jeho pracovníkům budou uděleny, protože tento útvar se bude nově starat o spokojenost zaměstnanců.

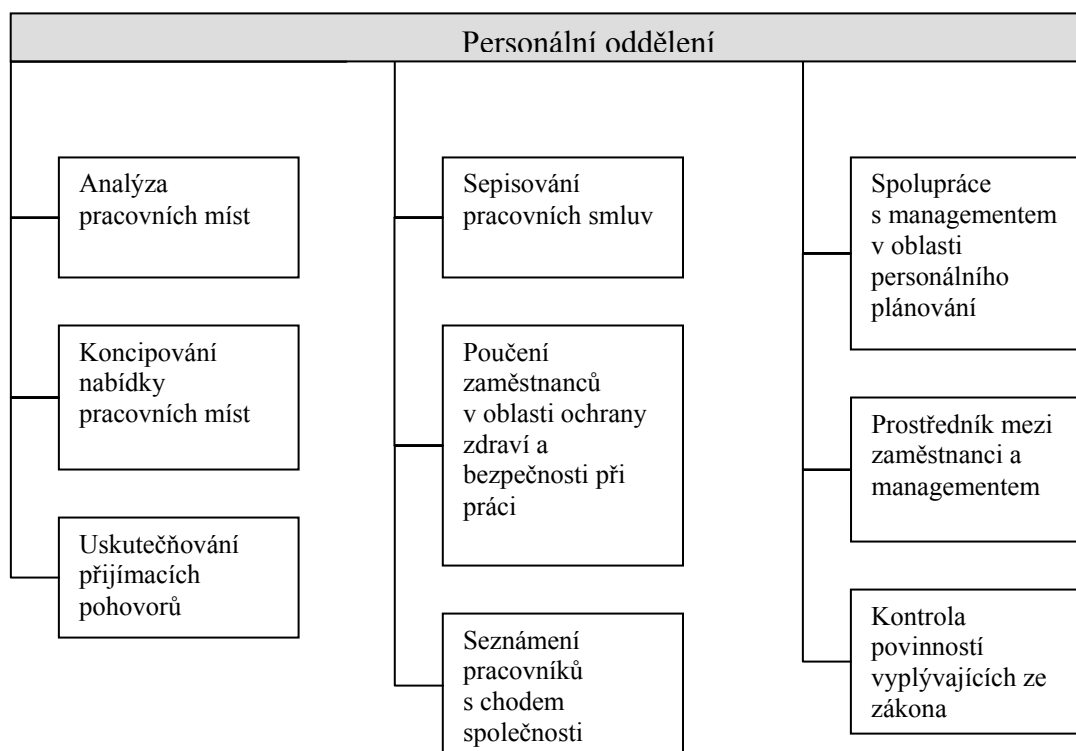
Pracovníci personálního oddělení by neměli být pouze administrativními pracovníky. Měli by být informováni o chodu společnosti a být schopni zjišťovat a analyzovat informace o jednotlivých pracovních místech a stanovovat odpovědnost a jiné podmínky spojené s pracovním místem. Personální oddělení by mělo úzce spolupracovat s managementem v otázkách týkajících se personálního plánování. S ohledem na počet volných pozic se snažit přilákat co největší množství uchazečů, aby bylo možné vybrat ty nejvhodnější a získat tak odpovídající pracovníky. Velmi důležitý je zde důraz na koncipování nabídky pracovních míst. Společnost by se měla vyvarovat přílišného využívání nabídky vysoké mzdy. Existují i jiné důvody zájmu uchazečů o danou společnost. Může se zde jednat o zaměstnanecké výhody nebo prestiž společnosti. Personální oddělení by se tedy mělo zabývat i těmito skutečnostmi. Dalším úkolem personálního útvaru by mělo být přijímání nových pracovníků, podpis smluv s nimi, poučení o zásadách bezpečnosti práce a ochrany zdraví ve společnosti a s povšechným seznámením nových pracovníků s chodem společnosti. Další oblastí ve které by měl tento útvar úzce spolupracovat s managementem je zařizování školení a zvyšování kvalifikace pracovníků. Personální oddělení by také mohlo být jakýmsi tlumočnickem, co se týká pracovního prostředí a jiných záležitostí, mezi pracovníky a managementem, pokud ve společnosti neexistují odbory. Záležitostí tohoto oddělení je také neopomenutelná kontrola povinností vyplývajících ze zákona.

Veškeré výše uvedené činnosti je nutné svěřit kvalifikovaným odborníkům, kteří tímto odeberou pracovní povinnosti související s pracovníky, které musel obstarávat dosud.

Možností v oblasti řízení lidských zdrojů je i využití outsourcingu. Nespornou výhodou je zde finanční úspora v oblasti vzdělávání a školení pracovníků personálního oddělení a mzdových nákladů na tyto zaměstnance. Je vždy nezbytné zvážit, zda se tato úspora nepromítne v kvalitě.

Činnosti, které by mělo personální oddělení ve společnosti zabezpečovat jsou uvedeny ve formě obrázku na následující straně.

Obrázek č. 3: Činnosti zabezpečované personálním oddělením



8.4 Školení managementu

I přes současný zájem o firemní kulturu a snahu o její posílení v každé společnosti, ne každý manažer si uvědomuje význam tohoto pojmu. Vliv firemní kultury na výsledky společnosti je zde však nepopíratelný. Vzhledem k tomu, že ne každý je schopen, bez předchozího vzdělání, přesně určit, které prvky firemní kulturu vytvářejí, je školení nezbytně nutné. Při takových školeních je důležité upozornit na veškeré aspekty, které se firemní kultury týkají a co všechno může firemní kulturu narušit. Pouze management, který má znalosti v tomto ohledu je schopen jednat tak, aby silná firemní kultura byla zachována.

Školením managementu se v současné době zabývá poměrně velký počet firem. Pro potřeby této společnosti bych navrhovala společnost APERTA, s. r. o.. Tuto firmu jsem vybrala z toho důvodu, že se mj. zabývá i nastavením firemní kultury, což zahrnuje workshopy, které zpřesňují a nastavují potřebná pravidla, zvyklosti apod. Vzdělávání společnost nabízí ve formě uzavřených kurzů a cena se zde stanovuje pro celou skupinu,

tn. není zde rozdíl v ceně pokud je ve skupině pět nebo deset účastníků. Ceny za den se pohybují mezi 28 000 až 32 000 Kč (bez DPH) pro skupinu. APERTA, s. r. o. nabízí také koučování jednotlivců, kde se cena stanovuje za hodinu a většinou se pohybuje okolo 4 000 Kč/hod. Ceny nelze určit naprosto přesně, protože do výsledné ceny vždy vstupuje ještě mnoho dalších podmínek, které si zadávající společnost klade.

8.5 Audit firemní kultury

Dosažení stavu, kdy ve společnosti existuje silná firemní kultura, je žádoucí. Nezbytně nutné je ale také uvažovat o tom, jak tento pozitivní trend vývoje společnosti udržet i při expanzi. S rozšiřováním společnosti a se zvyšováním počtu pracovníků je stále těžší silnou firemní kulturu udržet.

Audit firemní kultury umožňuje zjistit současný stav a odhalit problematické oblasti. Existují různé formy auditu. Může se jednat o dotazníky distribuované ve firmě nebo o interview uskutečněné se všemi zaměstnanci společnosti. V dnešní době již existuje řada firem, které se právě na audit firemní kultury soustředují. Námitkou, které může být proti auditu vznesena jsou dodatečné náklady, které jím budou způsobeny. Argumentem jsou zde opět výsledky, které jsou se silnou firemní kulturou spjaty, což si musí management vždy uvědomit.

Audit firemní kultury není nenákladnou záležitostí a stanovení ceny je poměrně náročným procesem. Většina firem stanovuje ceny na základě vstupního semináře, v němž auditorská firma získá informace o struktuře firmy, systému řízení, rozmístění apod. Cena je vždy kalkulována postupně krok za krokem prostřednictvím reálného odhadu náročnosti auditu a výše interních a externích nákladů. V případě firmy, která zaměstnává dvacet pět zaměstnanců by se cena auditu firemní kultury prováděná společností FIDES POPULI, s. r. o. pohybovala přibližně mezi 40 000 až 50 000 Kč. Další firmou vhodnou pro provedení firemního auditu je Assessment Systems, s. r. o., kde by se cena auditu provedená prostřednictvím dotazníkového šetření pohybovala mezi 50 000 až 100 000 Kč. Přesná cena se odvíjí od použité metody, licenčních poplatků za danou metodu a také záleží na tom, kolik dotazníků je na základě šetření

generováno. Pokud by se šetření provádělo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, cena za jeden rozhovor by byla stanovena mezi 1 500 až 3 000 Kč.

8.6 Intranet

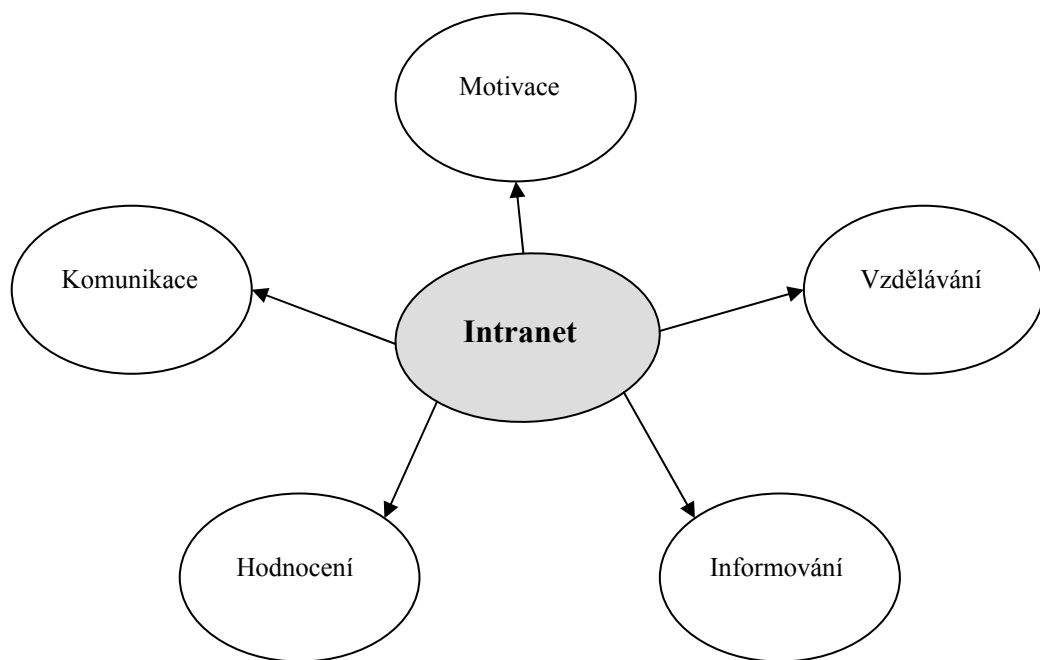
Při současné velikosti společnosti nebyl intranet postrádán. Veškerá komunikace se odehrává na pracovišti a nebo prostřednictvím komunikačních technologií, které pracovníkům umožňují dozvědět se vše potřebné. Při rozšiřování společnosti, zakládání nových poboček, ať už v České republice nebo v jiné zemi EU (nebo i jiné zemi na světě) však hraje intranet významnou úlohu.

Prostřednictvím intranetu se pracovníci dozvídají o připravovaných školeních, o novinkách ze svého oboru, komunikují se svými spolupracovníky z jiných poboček, se kterými mohou konzultovat pracovní záležitosti, což umožňuje jejich další rozvoj a vzdělávání. Na intranetu se vystavují vnitřní směrnice společnosti a etický kodex, pokud jej má společnost sepsán. Dále může být intranet zdrojem informací o produktech a cenách v pobočce se sídlem v jiné zemi. Jeho dalším využitím je motivace zaměstnanců. Pracovníky některých útvarů lze hodnotit méně než jiné, ale např. u obchodníků by bylo možné na základě počtu a velikosti zakázek sestavit žebříček nejúspěšnějších obchodníků v rámci celé společnosti. Dalším využitím intranetu je informování zaměstnanců o volných pozicích ještě dříve, než budou volná pracovní místa nabídnuta zájemcům zvenčí (tedy na internetových stránkách společnosti a v inzerci).

I zde však společnosti vzniknou dodatečné náklady se zaměstnáním dalšího pracovníka, který by se bezproblémovým fungováním intranetu zabýval. Pracovníci IP by při svém vytížení nebyli schopni tuto další činnost plnohodnotně vykonávat.

Shrnutí hlavních funkcí, které má intranet v rámci společnosti, je pro přehlednost uvedeno v grafické podobě na následující straně.

Obrázek č. 4: Funkce intranetu ve společnosti



ZÁVĚR

Ze skutečností zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření vyplývá, že v současné době existují ve této společnosti pouze drobné nedostatky, které mohou být důvodem nespokojenosti zaměstnanců. Konkrétně se jedná o oblast práce v případě pracovníků obchodního oddělení a o oblast společnosti v případě nástupu nových zaměstnanců. Za jednoznačně bezproblémovou oblast lze považovat oblast motivace.

Pracovníky, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni, je možné považovat za spokojené. Vyplývá to z odpovědí, které uvedli. Společnost umožňuje pracovníkům vykonávat jejich činnost v příjemném a moderním prostředí, ve kterém mají k dispozici veškerá potřebná technická zařízení. Společnost vychází svým pracovníkům vstříc možnostmi práce z domova, kterou také nabízí. Komunikace probíhá většinou na neformální úrovni, což pracovníkům při této velikosti společnosti vyhovuje. V komunikaci se problémy nevyskytují. S ohledem na oblast působení je ve většině případů každodenní kontakt mezi zaměstnanci navzájem a nadřízenými podřízenými nezbytně nutný. Za pozitivní je možné považovat, že i přes v současné době časté používání různých komunikačních prostředků, je nejpoužívanějším způsobem komunikace osobní. Konflikty se ve společnosti vyskytují pouze zřídka. Většinou se však jedná o konflikty pracovní nebo organizační, které jsou vždy okamžitě řešeny. Z uskutečněného průzkumu dále vyplývá, že s motivačním systémem, který v současné době ve společnosti funguje, jsou zaměstnanci také spokojeni. Za velmi důležitou informaci lze považovat fakt, že většina pracovníků v dotazníku uvedla, že jsou hrdí, že pracují právě pro tuto společnost. Z tohoto vyplývá, že většina z nich s činností firmy souhlasí a je ztotožněna s cíli, které si klade.

Na základě zjištěných informací lze říct, že společnost o své zaměstnance poměrně dobře pečuje. Umožňuje jim zvyšování znalostí v oblasti, ve které působí, vychází jim vstříc v podstatných věcech jako je pracovní prostředí, technická vybavenost nebo zaměstnanecké výhody, pořádá pro své zaměstnance i zákazníky společenské akce a snaží se je motivovat k co možná nejlepším výkonům. Z výše uvedeného vyplývá, že management firmy se snaží vytvořit silnou firemní kulturu a uvědomuje si její význam pro výsledky společnosti.

Současný stav ve společnosti lze považovat za pozitivní. S plánovanou expanzí však vyvstává otázka, co vše je třeba udělat, aby byl tento stav zachován. Vztahy ve společnosti jsou v současné době založeny ve velké míře na neformálnosti. V případě, že společnost počítá s významnou změnou své velikosti, je třeba vztahy formalizovat, aby nedocházelo k nejasnostem v případě jednotlivých pracovních pozic. Dalším krokem by mělo být sepsání etického kodexu a důraz na jeho dodržování. Ten umožní společnosti získat větší důvěryhodnost ze strany zákazníků a stanovení pravidel pro zaměstnance. Nezbytným se následně stává také založení personálního oddělení, které bude zajišťovat veškeré potřebné činnosti, jako je analýza pracovních míst, uskutečňování výběrových řízení, sepisování smluv s novými pracovníky a jejich informování o chodu společnosti a bezpečnostních opatření, které je nutné dodržovat apod. S ohledem na to, že ne každý vedoucí pracovník si uvědomuje význam firemní kultury a veškerých faktorů, které ji ovlivňují, je nezbytné zajišťovat vzdělávání managementu ve všech potřebných oblastech. Aby nedocházelo k oslabování firemní kultury, je důležité provádět audit firemní kultury a jeho prostřednictvím odhalovat případné nedostatky a stanovovat vhodná opatření. Pokud společnost významně změní svou velikost, měla by dále uvažovat o zavedení intranetu, který může být v mnoha ohledech přínosem, což se týká zejména informací předávaných pracovníkům, komunikace mezi nimi, ale třeba i hodnocení zaměstnanců nebo jejich motivace.

Výše uvedené návrhy s sebou nesou i dodatečné náklady. Management firmy však vždy musí být schopen zhodnotit reálné přínosy, které s sebou tato opatření přináší. Velká společnost totiž není schopná fungovat stejně kvalitně při stejných skutečnostech jako společnost malá, proto jsou kroky vedoucí k popsáním opatřením nezbytné. Všechny výše uvedené návrhy pozitivně ovlivní prostředí ve společnosti a tím i jeho zaměstnance, což se následně odrazí v jejich výkonech a tím i výsledcích společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura a tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha. Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80- 7226-763-9.
- [4] BYSTROV, V. a RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno. Masarykova univerzita, 2006. 129 s. ISBN 80-210-4104-8.
- [5] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85856- 13-0.
- [6] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 233s. ISBN 80-85943-99-9.
- [7] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [8] KOONZT, H. A WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: EAST PUBLISHING, 1993. 660 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [11] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [12] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, 1996. 270 s. ISBN 80-200- 0592-7.
- [13] NOVÝ, I. a SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- [14] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Vydání neuvedeno. Praha: Grada, a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

- [15] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 2. vydání. Brno: B.I.B.S., a.s., 2005. 121 s. ISBN 80-86575-89-6.
- [16] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. A KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [17] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [18] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

Internetové zdroje

- [19] Sloane Park Property Trust, a. s. *SLOANE PARK* [online]. c 2005, [cit. 2007-04-11]. Dostupné z: <<http://www.sloane.cz>>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CISCO	Název společnosti a jejího produktu
DPH	Daň z přidané hodnoty
DWDM	Dense Wavelength Division Multiplexing - Husté vlnové dělení
Gbps	Gigabite per second – Gigabitů ze sekundu
IKL	Ropovod Ingolstadt – Kralupy nad Vltavou - Litvínov
IP	Internet Protocol
IT	Informační technologie
SDH	Synchronous Digital Hierarchy - Synchronní digitální struktura
WAN	Wide Area Network – Rozsáhlá počítačová síť

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Typologie podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho	19
Obrázek č. 2: Organizační struktura	36
Obrázek č. 3: Činnosti zabezpečované personálním oddělením.....	58
Obrázek č. 4: Funkce intranetu ve společnosti	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Spokojenost s obsahem vykonávané práce.....	44
Graf č. 2: Dosažitelnost stanovených cílů	45
Graf č. 3: Komunikace s nadřízeným	47
Graf č. 4: Frekvence komunikace s nadřízeným.....	47
Graf č. 5: Spravedlivost ohodnocení výkonu.....	49
Graf č. 6: Rivalita mezi jednotlivými odděleními	50
Graf č. 7: Konflikty mezi pracovníky jednoho oddělení	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Výsledky dotazníku

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dotazník, který se Vám dostává do rukou je zaměřen na zjištění stavu současné firemní kultury ve společnosti, ve které pracujete. Firemní kultura je tématem mé bakalářské práce, která bude zpracována na základě údajů zjištěných prostřednictvím tohoto dotazníku. Údaje, které zde uvedete nebudou využity k žádnému jinému účelu než je již zmiňovaná bakalářská práce. Vaši odpověď prosím označte křížkem.

1. Pro společnost Sloane Park Property Trust, a. s. pracujete:

méně než rok jeden až tři roky tři až pět let pět a více let

2. Práce, kterou ve společnosti vykonávám je pro mě důležitá:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

3. V prostředí, ve kterém pracuji, se cítím příjemně:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

4. Přemýšlím o změně zaměstnání:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

4a. O změně zaměstnání přemýšlíte z důvodu*:

- změny pracovní pozice
- nedostatečného ohodnocení Vaší práce
- nevyhovujícího pracovního prostředí
- z důvodu existujících neshod na pracovišti
- jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

*Prosím vyplňte v případě, že uvažujete o změně zaměstnání.

.....
.....
5. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsem spokojen/a:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

6. Při nástupu do společnosti jste byl/a seznámena s vizí a dlouhodobými cíli společnosti:

ne pouze neoficiálně byl/a jsem seznámen/a s obojím oficiálně

7. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

8. Při nástupu jste měl/a pocit, že se stáváte součástí společnosti:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

9. Jste hrdý/á, že pracujete právě ve společnosti Sloane Park Property Trust:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

10. Komunikace ve Vaší společnosti je:

velmi formální spíše formální spíše neformální velmi neformální

11. Komunikace s nadřízenými je:

velmi formální spíše formální spíše neformální velmi neformální

12. Se svým nadřízeným komunikujete:

jednou týdně jednou až třikrát týdně třikrát někdy čtyřikrát týdně každý den

13. S pracovníky jiných oddělení komunikujete:

jednou týdně jednou až třikrát týdně třikrát někdy čtyřikrát týdně každý den

14. Nejčastějším komunikačním prostředkem ve Vaší společnosti je:

- e-mail
- fax
- telefon
- icq nebo skype
- tištěná zpráva
- osobní komunikace

15. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci nadřízeného s podřízeným je:

- e-mail
- fax
- telefon
- icq nebo skype
- tištěná zpráva
- osobní komunikace

16. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci podřízeného s nadřízeným je:

- e-mail
- fax
- telefon
- icq nebo skype
- tištěná zpráva
- osobní komunikace

17. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem:

- rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

18. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě:

- rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

19. Odměny a prémie mají pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

20. Ve Vaší společnosti nacházíte perspektivu osobního růstu:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

21. Mezi jednotlivými odděleními společnosti existuje rivalita:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

22. Mezi pracovníky **různých** oddělení existují konflikty:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

22a. Jedná se o konflikty*:

osobní pracovní organizační týkající se jednotlivých projektů

jiné, prosím uveďte:

.....
.....
.....

23. Mezi pracovníky **jednoho** oddělení existují konflikty:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

23a. Jedná se o konflikty*:

osobní pracovní organizační týkající se jednotlivých projektů

jiné, prosím uveďte:

.....
.....
.....

24. Mezi vedením společnosti a pracovníky existují konflikty:

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

*Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

24a. Jedná se o konflikty*:

- osobní pracovní organizační týkající se jednotlivých projektů jiné, prosím uveďte:

.....
.....
.....

Jste:

- žena muž

Je Vám

- 20-30 let 30-40 let 40-50 let 50 a více let

V případě, že chcete některou z Vašich odpovědí slovně doplnit, můžete tak učinit na rubové straně dotazníku.

Děkuji Vám, že jste se rozhodl/a zúčastnit prováděného výzkumu.

* Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

Příloha č. 2

Výsledky dotazníku

Otázka č. 1	Méně než 1 rok	1 až 3 roky	3 až 5 let	5 a více let		
Odpověď	6	8	6	0		
Otázka č. 2	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	17	3	0	0	0	
Otázka č. 3	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	12	8	0	0	0	
Otázka č. 4	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	0	1	0	4	15	
Otázka č. 4a	Změny prac. pozice	Nedostatečné ohodnocení	Nevyhovující prac. prostředí	Neshody na pracovišti	Jiný důvod	
Odpověď	2	0	0	0	0	
Otázka č. 5	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	4	15	0	1		
Otázka č. 6	Ne	Pouze neoficiálně		S obojím oficiálně		
Odpověď	0	20		0		
Otázka č. 7	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	6	8	3	3	0	
Otázka č. 8	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	2	13	2	0	0	
Otázka č. 9	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	11	7	2	0	0	
Otázka č. 10	Velmi formální	Spíše formální	Spíše neformální	Velmi neformální		
Odpověď	0	2	18	0		
Otázka č. 11	Velmi formální	Spíše formální	Spíše neformální	Velmi neformální		
Odpověď	0	1	13	6		
Otázka č. 12	Jednou týdně	1 až 3krát týdně	3 až 4krát týdně	Každý den		
Odpověď	3	2	3	12		
Otázka č. 13	Jednou týdně	1 až 3krát týdně	3 až 4krát týdně	Každý den		
Odpověď	0	3	4	13		
Otázka č. 14	E-mail	Fax	Telefon	Icq nebo skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace
Odpověď	18	0	19	17	0	20
Otázka č. 15	E-mail	Fax	Telefon	Icq nebo skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace
Odpověď	18	0	4	0	0	20
Otázka č. 16	E-mail	Fax	Telefon	Icq nebo skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace
Odpověď	19	0	20	0	0	20
Otázka č. 17	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	18	2	0	0	0	
Otázka č. 18	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	13	6	1	0	0	
Otázka č. 19	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	18	2	0	0	0	
Otázka č. 20	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	11	5	3	1	0	

Otázka č. 21	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	0	0	5	15	0
Otázka č. 22	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	0	0	4	16	0
Otázka č. 22a	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	0	5	3	5	0
Otázka č. 23	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	0	0	2	4	14
Otázka č. 23a	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	0	6	2	7	0
Otázka č. 24	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	0	0	1	1	18
Otázka č. 24a	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	0	0	1	2	0