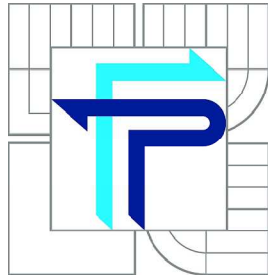


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM PODNIKU

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MARTINA STARÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Stará Martina, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám 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 zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh změny organizační kultury ve společnosti SOFIZO, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Concept for Organizational Culture Change in SOFIZO, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce pojednává o organizační kultuře firmy SOFIZO s. r. o. Hlavní důraz tato práce klade na posouzení současné situace organizační kultury. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vymezeny pojmy související s organizační kulturou. V praktické části je provedena analýza organizační kultury společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě dotazníkového šetření je definována struktura, prvky a zaměření organizační kultury podniku. Výsledky z dotazníků sloužily k vytvoření návrhu možného zlepšení organizační kultury.

## **Abstract**

This master's thesis treats about organizational culture in the firm SOFIZO, s.r.o. The main emphasis of this work is to judge on examination current situation of organizational culture. The work is divided into two parts. In the theoretical part defines terms related to organizational culture. In the practical part of this thesis you can find analysis organization culture of company trough the questionnaire surfy. On the basis of questionary is designated structure, elements and orientation of organizational culture of the firm. Results from the questionnaires were used to develop a proposal for improvement of organizational culture.

## **Klíčová slova**

Kultura, organizace, organizační kultura, síla organizační kultury, analýza organizační kultury, změna organizační kultury

## **Key words**

Culture, organization, organizational culture, power of organizational culture, organizational culture analyse, changes of organization culture

## **Bibliografické citace práce**

STARÁ, M. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 86 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Vypracoval: Martina Stará

Vedoucí práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Brno, 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma "Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku", je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 24.05.2012

Bc. Martina Stará

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za pedagogickou a odbornou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Chtěla bych také poděkovat panu Ing. Zdeňkovi Ondrouškovi ze společnosti SOFIZO s.r.o. za vstřícnost a ochotu poskytnutí potřebných informací k vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost během mého studia na Fakultě podnikatelské.

# OBSAH

1	Vymezení problému a cíl práce .....	12
2	Teoretická východiska práce .....	13
2.1	Základní vymezení organizační kultury .....	13
2.2	Význam organizační kultury .....	14
2.2.1	Základní funkce organizační kultury .....	15
2.2.2	Přístupy k pojetí organizační kultury .....	16
2.3	Prvky a struktura organizační kultury .....	16
2.4	Zdroje kultury .....	20
2.5	Síla organizační kultury .....	23
2.5.1	Znaky silné organizační kultury .....	23
2.5.2	Funkce silné organizační kultury .....	24
2.5.3	Negativní jevy silné organizační kultury .....	25
2.6	Faktory ovlivňující organizační kulturu .....	25
2.7	Organizační kultura a její nároky na zaměstnance .....	29
2.8	Formování organizační kultury .....	31
2.8.1	Důvod změny organizační kultury .....	32
2.9	Řízení změn organizační kultury .....	33
2.9.1	Model změny organizační kultury .....	33
2.9.2	Kroky k zavedení změn .....	34
2.10	Vnitrofiremní komunikace .....	35
2.10.1	Rozdělení firemní komunikace .....	37
2.10.2	Přenos informací v komunikaci .....	39
2.11	Shrnutí teoretických poznatků .....	40
3	Praktická část .....	42
3.1	Metody použité pro zpracování diplomové práce .....	42

3.2	Představení společnosti .....	43
3.2.1	Základní údaje o společnosti .....	43
3.2.2	Historie společnosti.....	44
3.2.3	Lokalizace společnosti .....	45
3.2.4	Struktura zaměstnanců.....	45
3.2.5	Organizační struktura.....	46
3.3	Organizační kultura vybraného podniku .....	47
3.3.1	Sdílené hodnoty .....	47
3.3.2	Normy chování .....	47
3.3.3	Artefakty .....	48
3.3.4	Organizační prostředí.....	49
3.3.5	Komunikace se zákazníky .....	50
3.3.6	Společenské akce .....	50
3.3.7	Motivace zaměstnanců.....	50
4	Dotazníkové šetření .....	52
4.1	Struktura dotazníku .....	52
4.1.1	Demografické údaje.....	52
4.1.2	Prvky organizační kultury.....	52
4.1.3	Atmosféra na pracovišti .....	53
4.1.4	Vnitrofiremní komunikace.....	53
4.1.5	Propagace společnosti.....	53
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	53
4.3	Dotazníkové šetření zaměřené na zjištění míry podvědomí o firmě.....	64
5	Návrh doporučení pro změny v organizační kultuře .....	68
5.1	Zviditelnění společnosti, s tím spojená reklama .....	69
5.2	Přestavba internetové prezentace společnosti .....	72

5.2.1	Původní stav internetových stránek a zhodnocení nedostatků.....	72
5.3	Vylepšení pracovního prostředí zaměstnanců.....	74
	Závěr .....	79
	Seznam literatury .....	82
	Seznam internetových zdrojů.....	83
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam grafů .....	85
	Seznam tabulek .....	86
	Seznam příloh .....	86

## Úvod

Během posledních několika let, zvláště v období hospodářské recese, roste čím dál více význam organizační kultury. Firemní, podniková nebo také organizační kultura, je jedním ze základních předpokladů úspěšného fungování každé společnosti, neboť v sobě zahrnuje téměř vše, co s podnikem souvisí.

Každý podnik usiluje o rozvoj vlastních originálních a nezaměnitelných představ, hodnot a vzorů jednání, které se projevují ve shodném nebo alespoň obdobném jednání jednotlivců nejen uvnitř podniku, ale i vůči jeho vnějšímu okolí. Součástí kulturního systému je také utváření jednotného podnikového designu. Pořádání firemních oslav, ceremoniálů, vyznamenávání nejlepších pracovníků. V této souvislosti můžeme hovořit o organizační kultuře.

Organizační kultura je tvořena sdílenými hodnoty a prioritami, které jsou podnikem uznávány. Je to způsob, kterým se podnik chová ke svým zákazníkům, konkurentům, obchodním partnerům, ale také především k vlastním zaměstnancům. Ačkoli je organizační kultura většinou vnímána jako samozřejmost, není správné ji podceňovat, neboť má značný vliv na chod podniku jako celku. Lze ji chápat jako určité vnitřní dění ve společnosti. Tím je myšlena veškerá komunikace uvnitř podniku, mezilidské vztahy a další různé situace, které se vně odehrávají.

I přes nemožnost přesné definice organizační kultury a její neuchopitelnost, je velmi důležitým nástrojem managementu a velkou mírou napomáhá k plnění cílů a strategií podniku. Každý podnik by měl tedy zajistit, aby docházelo k dodržování a plnění prvků organizační kultury a každý zaměstnanec by měl kulturu daného podniku akceptovat, neboť i on je její nedílnou součástí. Jeho chování a vystupování může podniku dopomoci k úspěchu či neúspěchu.

Chce-li být firma úspěšná, prioritou by mělo být posilování její organizační kultury a dosažení určité míry konkurenceschopnosti.

# 1 Vymezení problému a cíl práce

Předložená diplomová práce se zaměřuje na popis a následný návrh změny organizační kultury ve společnosti SOFIZO s.r.o. Jedná se o menší stavební společnost, která se již od svého vzniku snaží utvářet a vylepšovat svoji organizační kulturu, díky které si upevňuje dobré vztahy se subjekty majícími podstatný vliv na její vývoj. V současné době má společnost SOFIZO s.r.o. rozmanitou organizační kulturu. Co by se však dalo vytknout je propagace firemní identity, s tím spojená reklama, nebo v neposlední řadě vylepšení pracovního prostředí.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teoretická východiska práce, která objasňují a čtenáře seznámí s důležitými pojmy z oblasti organizační kultury. V čem spočívá silná organizační kultura, jaká jsou její negativa a jakou má organizační kultura pro podnik důležitost. Druhá část je pojata z hlediska praktického. V této části jsou uvedeny základní informace o vybraném podniku a její organizační kultuře.

Hlavním cílem je zanalyzovat stávající organizační kulturu pomocí metody dotazníkového šetření. Po nalezení kritických oblastí z dotazníku budou vymezena základní problémová místa, která budou hrát klíčovou roli pro návrh optimálního řešení. Dotazníkové šetření bylo zvoleno za účelem získání názorů jednotlivých zaměstnanců. Navrhnutá řešení by měla vést k tomu, že si společnost na základě změn v její dosavadní organizační kultuře dokáže upevnit vztahy se svými zaměstnanci, více se zviditelní na trhu a zlepší si tak celkově propagaci. Ta ji pomůže nejen k udržení si stávajících zákazníků, ale i k získání nových, kteří budou pro firmu tvořit hodnoty.

Zdrojem základních informací pro mě byla základní literatura týkající se mé problematiky, pomocné materiály společnosti SOFIZO s.r.o., v neposlední řadě doplňující informace od zaměstnanců společnosti.

## 2 Teoretická východiska práce

Tato část práce je zaměřena na vymezení teoretických pojmů týkajících se práce.

### 2.1 Základní vymezení organizační kultury

Organizační kultura je nedílnou součástí každého podniku. Z toho důvodu, že si ji každý podnik vytváří sám dle svých představ, ji nelze jednoznačně definovat. Organizační kulturu můžeme vnímat jako souhrn hodnot, představ, společných přístupů a norem sídlených v podniku, které se všeobecně sdílejí a dlouhodobě udržují.

Pojem organizační kultura není jediný, se kterým je možno se v české literatuře setkat. Při pojednávání o kulturních úhlech pohledu se můžeme setkat dle Lukášové a Nového se třemi možnými označeními:

*Firemní kultura* (Pfeifer a Umlaufová, 1993)

*Organizační kultura* (Bělohávek, 1996)

*Podniková kultura* (Nový a kol., 1996)

Ačkoli se může zdát rozdílnost těchto pojmů, jejich obsah je totožný. Existuje celá řada definic pojetí organizační kultury, o jejíž přesné a úplné vymezení se pokusilo již mnoho autorů. Jelikož by uvedení všech již doposud publikovaných definic přesahovalo rámec této práce, uvedu pouze pár z nich, které dle mého názoru organizační kulturu nejlépe zachycují. (10)

Pfeifer, Umlaufová (2003) uvádí že: „*firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“<sup>1</sup>

Amstrong (1999): „*Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 9.

<sup>2</sup> tamtéž, s. 9.

Lukašová, Nový a kol. (2004): „*Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“<sup>3</sup>

Mazák (2010): „*Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.*“<sup>4</sup>

V současné době neexistuje univerzální organizační kultura, která by vyhovovala každému. I přesto však v každém podniku existuje, ať už o ni management stojí či nestojí, pečuje nebo ji zanedbává. Nelze ji nařídit, ani však zakázat. Organizační kultura může podniku pomáhat, nebo mu uškodit.

## 2.2 Význam organizační kultury

Dle Tureckiové je organizační kultura „softwarem“ firmy. Závisí na ní, jak firma funguje z lidské stránky, jak využívá potenciál svých zaměstnanců, jakým způsobem se stará o jejich neustálý rozvoj. To samozřejmě ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich efektivitu, výkonnost. Kultura podniku určuje i to, zda se zaměstnanci budou ztotožňovat s hodnotami firmy, zda sdílení společných hodnot a norem povede k vyšší výkonnosti, produktivitě a konkurenceschopnosti podniku. (15)

Organizační kultura může být považována také jako nepřímý nástroj řízení a to z toho důvodu, že může usnadňovat a urychlovat řídicí procesy, neboť vytváří vzorce žádoucího chování.

Hlavní úlohou organizační kultury je zejména prosazování slušného zacházení se zaměstnanci a etických aspektů práce. Zaměstnanec, jakožto lidský zdroj, je pro firmu jedním ze základních předpokladů úspěchu. Každý podnik by měl tedy se svými pracovníky zacházet tak, aby byli spokojeni a napomáhali tak firmě k dosažení stanovených cílů. Doporučením pro firmu je řídit se příslovím: „Kdo s čím zachází, tím

---

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004. s. 22.

<sup>4</sup> MAZÁK, E., *Firemní kultura a etické kodexy*. 2010. s. 10.

také schází.“ Co se týče etických kodexů, ty si v dnešní době stále více firem vypracovává a přijímá své vlastní. Etický kodex je souhrn dokumentů, který má tvořit vodítko pro chování a rozhodování členů organizace. Má být v souladu s hodnotami podniku a v zájmu jeho potřeb stanovuje určité normy a principy, které firma zohledňuje při svém podnikání. Měl by být vytvářen kolektivně s osobami, které se jím budou řídit. A to z toho důvodu, aby chápali nejen jeho obsah, ale i důležitost a brali ho tak skutečně „za svůj“. Etický kodex může také zavazovat podnik k dobrovolné pomoci charitativním organizacím či kulturním, sportovním spolkům.

### 2.2.1 Základní funkce organizační kultury

Při sestavování charakteristických funkcí organizační kultury se autoři shodli na následujícím:

- ✓ *organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace* - i když ve větší společnosti existují subkultury, jen jedna určitá kultura je dominantní, je-li dostatečně silná, pak organizaci spojuje a stmeluje,
- ✓ *organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu* - silná kultura představuje sdílení cílů organizace, jejich základních hodnot a norem chování, harmonizuje firmu jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců,
- ✓ *organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emociální pohodu* - pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, zjišťují, co je důležité, jak se věci mají dělat nebo jaké chování je akceptováno a jaké nikoli. Tím se snižuje jejich nejistota a je-li navíc kultura společnosti v souladu s jejich vnitřními hodnotami, zvyšuje se jejich emociální pohoda a pracovní spokojenost,
- ✓ *organizační kultura je zdrojem motivace* - pracovníci firmy nejsou motivováni pouze finančními pobídkami, organizační kultura sama o sobě také představuje velmi silný a účinný motivační potenciál - mají-li zaměstnanci pocit, že jejich práce je smysluplná, že jsou důležitou součástí firmy a ztotožní se s cíly a posláním organizace, vyvinou při plnění pracovních úkolů daleko větší úsilí,
- ✓ *silná organizační kultura je konkurenční výhodou* - silná kultura podporuje shodu ve vnímání a myšlení, je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy zdrojem

efektivnosti organizace, představuje konkurenční výhodu, která je těžko napodobitelná. (10)

### **2.2.2 Přístupy k pojetí organizační kultury**

Existují dva způsoby, jak lze na organizační kulturu nahlížet. Jedná se o přístup interpretativní a objektivistický. První přístup chápeme jako něco, čím organizace je. „*Podnik je svébytnou kulturou.*“ Druhý přístup potom chápeme jako něco, co organizace má. „*Podnik má kulturu.*“

*Podnik je svébytnou kulturou*

- podnik nemá kulturu zakotvenu v předpisech. Ale je u většiny pracovníků silně zakotvena a zažita
- vytvářejí ji manažeři svoji osobní přesvědčivostí, silou argumentů, vlastním příkladem a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům
- není zde nutné, aby se vytvářela skrytá kultura
- pracovníci se s kulturou osobně identifikují a jsou k podniku loajální
- změna této organizační kultury je složitá

*Podnik má kulturu*

- takový podnik vytváří různé správní, organizační, ekonomické předpisy a normy
- kultura je vyjadřována písemně a určitou standardizací a algoritmizací = je vytvářena prostřednictvím předpisů, které všeobecně nemusí být akceptovány všemi zaměstnanci
- v podniku může vzniknout i skrytá kultura, kterou management nemůže nijak ovlivnit, v podniku je již rozhodující, lidé předpisy obcházejí a dělají si postupy podle sebe (16)

## **2.3 Prvky a struktura organizační kultury**

Z již uvedeného vyplývá, že organizační kultura je v každém jednotlivci v podobě jeho hodnot, názorů, postojů, vzorců chování. Každý jedinec je nejen tvůrcem, ale také produktem kultury.

Kulturní prvky představují základní skladební komponenty kulturního systému. Existuje několik úhlů pohledů na to, které prvky organizační kultury jsou považovány za základní a které naopak nejsou. Na základě obsahu výše uvedených definic organizační kultury jsou nejčastěji za prvky považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy.

Kultura podniku se podle Scheina vyskytuje na třech úrovních, které jsou uvedeny níže. (10)

- **Předpoklady** o charakteru pracovního prostředí, o lidské povaze, o vztazích na pracovišti. Jedná se o představy člověka o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Vznikají na základě zkušeností člověka v průběhu života. Jsou těžko ovlivnitelné, neboť jsou velmi osobní. Pro vnější pozorovatele jsou neviditelné.

- **Hodnoty, které sdílíme.** Leží na střední úrovni a mohou být nazývány také jako klíčové hodnoty firmy. Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá veliký význam. Představují to, o co firma usiluje, čemu předkládá význam a čeho si cení. Ve firmě mohou hodnoty vyjadřovat to, jak chce jednat se svými zákazníky, jaké interpersonální vztahy chce rozvíjet, jaké hranice nesmí překročit apod. Z toho vyplývá to, že každá firma si stanovuje sama své klíčové hodnoty, které jsou pro ni zásadní. Mnohé hodnoty se týkají vlastností nejen zaměstnanců, ale i manažerů. V dnešní době přibývá stále více firem, které jsou závislé na tom, jak jsou jejich členové oddáni své práci, jak plní své úkoly a jakých pracovních výsledků dosahují. Na to, jak je společnost úspěšná, má velký vliv i týmová práce, sdílení informací, ochota spolupráce, možnost pracovníků budovat si svoji kariéru, pracovat na svém odborném růstu. Důležitými prvky pro výkon jsou kvalita, flexibilita, efektivita a průběžná inovace. Dojde – li k rozporu mezi hodnotami prosazovanými a těmi skutečně uplatňovanými, může nastat situace, kdy pracovníci nepřijmou firemní hodnoty a může tak dojít k poškození jména firmy v očích zákazníka.

*Normy* chování jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které jednotlivec, nebo skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, jako je kvalita práce, rychlost vykonávání práce, způsob jednání se zákazníky, ale také

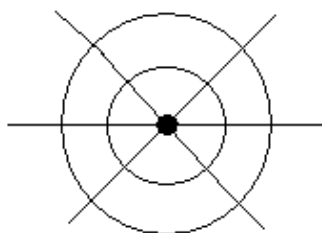
komunikace ve skupině či oděvu apod. Pokud jsou normy chování ve skupině dodržovány, mohou být členy skupiny odměňovány, v případě opaku však trestány.

*Postoje* jsou užívány ve vztahu k pozitivním či negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události nebo problému. Postoje jsou považovány za důležitou složku komunikace. Postoje souvisí s chápáním, myšlením a cítěním, jsou součástí osobnosti. Hlavní funkcí postojů je připravenost k jednání.

Všechny postoje jsou relativně trvalé. Obsahují v sobě tři složky. První složka je poznávací, zahrnuje názory a myšlenky osoby o předmětu postoje. Druhou složkou je složka citová a týká se emocí, emociálních reakcí osoby k předmětu postoje. Poslední složka je konativní (behaviorální) představující sklon k jednání či chování ve vztahu k předmětu postoje.

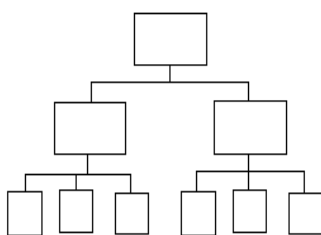
- Na povrchu se kultura projevuje v **chování lidí, týmů, či firem** a na **úrovni artefaktů**. Artefakty tedy zahrnují projevy lidské činnosti jak v materiální, tak nemateriální podobě. Artefakty materiální podoby představují například stavby, technologie, vybavení kanceláří, design produktů, reklamní předměty. Artefakty nemateriální podoby představují to, čím se podnik prezentuje navenek, a proto jsou velmi dobře rozpoznatelné. Lze sem zahrnout například ustálené vzorce chování, rituály, jazyk, zvyky, historiky či mýty.

Jiný pokus o popis organizační kultury publikoval v roce 1989 Charles Handy. Rozdělil kulturu do čtyř typů:

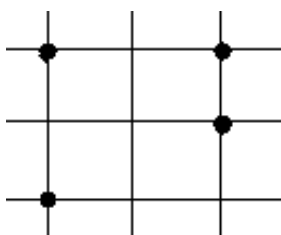


Obrázek 1: Mocenská kultura  
(Zdroj: (4))

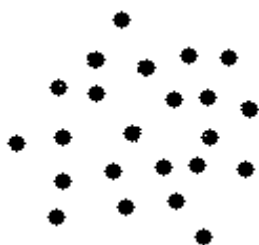
*Mocenská kultura* typicky vyskytující se v malých podnikatelských firmách. V tomto modelu jsou jasné mocenské vztahy. Organizace závisí na neformální komunikaci a důvěře. Mocenský způsob vedení klade výrazné požadavky na personál. Schopnosti, dynamičnost, pružnost závisí na centrální osobě.



Obrázek 2: Funkční kultura  
(Zdroj: (4))



Obrázek 3: Úkolová kultura  
(Zdroj: (4))



Obrázek 4: Osobní kultura  
(Zdroj: (4))

*Funkční kultura* je podobná mocenské kultuře. Typicky se vyskytuje ve velkých byrokraticky řízených organizacích, neboť má větší stupeň byrokracie a formálnosti. Místo centrální osoby je zde skupina vedoucích s pravidly a normami. Zaměstnancům poskytuje funkční kultura pocit bezpečí a předvídatelnosti.

*Úkolová kultura* se většinou vyskytuje v organizacích, které uplatňují projektové řízení. Jedná se o organizace s řízením tzv. maticového typu. Moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Jedna osnova představuje klasické vertikální liniové řízení a druhá, horizontální osnova představuje projektové řízení. Důležitostí je odbornost, nikoli postavení. Zaměstnanci si udržují nejen samostatnost, ale i společnou zodpovědnost.

*Osobní kultura* je založena na shromáždění jednotlivců, jejímž cílem je dosažení společného užitku. Organizace vzniká pouze tehdy, jestliže se jednotlivci sdružují. Neexistuje jednotný cíl a formální řízení. Autorita je založena na odbornosti a vzájemných ohledech. Tyto organizační struktury jsou nejvíce typické v profesních organizacích, jako jsou například advokátní kanceláře, auditorské firmy či účetní firmy. (4)

Jako poslední bych uvedla šest druhů kultury, jak je rozeznává Peters a Waterman. (10)

*Subkultura:* Jedná se o společenství lidí, které je charakterizováno určitými znaky, jako například chováním, vzhledem, zvyky, hodnotami nebo symboly uvnitř kulturního rámce, do kterého patří. Příkladem jsou sestřičky v Británii se stálou noční službou ve státních nemocnicích, které jsou subkulturou větší skupiny sestřiček

nemocnice, nebo útvaru kde pracují a široké organizační kultury britské Státní zdravotní péče.

*Profesní kultura:* Měla by zahrnovat specifické profesní normy, hodnoty, symboly, které se odrážejí v rámci vzájemného působení příslušníků profese uvnitř i vně organizací. Jsou pro ni tedy nejvíce typické společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu. Může se jednat o techniky nebo lékaře, kteří mají společné kulturní způsoby myšlení a konání. Skupiny těchto lidí se upsaly podobným profesním pravidlům chování a povinnostem, prošly podobným výcvikem a vzděláním.

*Organizační kultura:* Tento druh kultury je typický pro většinu organizací. Relativní vliv kultury na této úrovni závisí v určitém rozsahu na síle identity právnické osoby na jednotlivé složky, které ji tvoří.

*Pracovní (odvětvová) kultura:* Jedná se o pravidla chování v dlouhotrvajících sektorech, která jsou podobná určitým kulturním znakům. Mají vliv na parametry prostředí a kladou omezení při rozhodování o strategii.

*Národní kultura:* Na této úrovni leží nejprůhlednější projev kultury. Například mezi Brity, Francouzi či Rusi existuje mnoho kulturních rozdílů. Spadají sem i různé etnické skupiny se silnými společenskými kulturami, jako jsou Židé, Arabové nebo Romové, kteří překračují národní a politické hranice.

*Nadnárodní kultura:* Tato kultura se vyznačuje společnými znaky lidí z mnoha států. Příkladem je západní kultura a čínská kultura. První je založena na křesťanství, zahrnuje obyvatele z většiny Evropy, Austrálie a Ameriky, druhá je založena na konfucianismu.<sup>5</sup>

## 2.4 Zdroje kultury

Dle Lukášové a Nového ovlivňuje obsah a sílu organizační kultury celá řada faktorů. Nejčastěji jsou zdůrazňovány:

---

<sup>5</sup> Konfucianismus je původním čínským filosofickým a náboženským učením, posléze čínské oficiální náboženství, konfucianství.

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultur),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií. (10)

Uvedené faktory nelze považovat pouze za zdroje kultury, neboť jsou také jejím projevem. Nepůsobí na organizační kulturu izolovaně, ale v jejich kombinaci. Lze k nim zařadit ještě další zdroje, jako jsou například organizační struktura, metody, systémy řízení a styl vedení.

### **Vliv národní kultury**

Národní kultura je nejvýznamnějším zdrojem organizační kultury. Každý národ je specifický a tudíž sdílí určité základní předpoklady, normy, hodnoty, jazyk či vzorce chování, které jsou v kultuře hluboce zakořeněny, a proto jsou přítomny i v organizační kultuře. Řada autorů určila dimenze národní kultury, které umožňují jednotlivé národní kultury vzájemně porovnávat.

### **Vliv podnikatelského prostředí**

Prostředí, v němž podnik působí je také významným faktorem, neboť má klíčovou roli při utváření organizační kultury. Podněty přicházející z vnější ji zásadním způsobem ovlivňují. Aby nebyla firma ohrožena, je důležité, aby jednotliví pracovníci přijali hodnoty a chování, které jsou konzistentní s prostředím.

### **Vliv zakladatele, vůdce**

Zakladatelé a dominantní vůdci organizace již od počátku její existence mají jasnou vizi a utváří tak obsah organizační kultury, aby byla v souladu se základními přesvědčeními, hodnotami a normami chování. Ty výrazně determinují obsah kultury, především právě na počátku existence podniku.

Pokud byla existence organizace na základě stanovených prvků dlouhodobě úspěšná, jsou základní přesvědčení, hodnoty a normy chování stanovena zakladateli

správně. Opomenout nesmíme také manažery, kteří mají podstatný vliv, neboť podnik řídí a utvářejí obsah organizační kultury.

### **Vliv velikosti a délky existence organizace**

Velikost a délka organizace je spojena s určitými evolučními fázemi a krizemi. Schein uvádí tři vývojová stádia podniku:

- mladé podniky,
- zralé podniky,
- podniky nazývané „starými dinosaury“.

Za mladý podnik je považován ten, který se začíná rozvíjet a je stále ještě pod vlivem a vedením původních zakladatelů. Jak jsem je již uvedeno v podkapitole „Vliv zakladatele, vůdce“, jsou stanovena přesvědčení, hodnoty a normy, které jsou přítomny v organizační kultuře a usměrňují tak chování podniku. Pro zralé podniky je charakteristický růst a tvorba subkultur. Manažeři těchto podniků řeší, které hodnoty a normy se brání v podniku přizpůsobovat se vnějšímu prostředí a zároveň tomu, aby se podnik mohl dále rozvíjet. Podniky, které Schein nazývá „starými dinosaury“, mají podobné problémy, jako podniky zralé. Manažeři je musí tedy řešit. Problém nevhodné či neodpovídající organizační kultury je v těchto podnicích podle Scheina naléhavější než ve zralých podnicích.

### **Vliv technologií**

Vliv technologií má vliv nejen na pracovní procesy a interní chod organizace, ale ovlivňuje chování podniku i navenek. Mimo jiné organizační kultura ovlivňuje, jaké technologie budou implementovány.

Dá se říct, že mezi některými výše uvedenými zdroji organizační kultury a samotnou organizační kulturou existuje oboustranný vztah. Některé zdroje ovlivňují organizační kulturu, aniž by organizační kultura tyto zdroje ovlivňovala. Jiné zdroje organizační kultury. Například již uvedená technologie, jsou zase organizační kulturou ovlivňovány.

## 2.5 Síla organizační kultury

Úspěšnost podniku je závislá nejen na ekonomické moci, ale také na tom, jakou sílu organizační kultura má.

Lukášová a Nový (2004, s. 32) definovali, že síla organizační kultury je jako „*vysoká míra sdílení základních předpokladů, hodnot, norem a z nich vyplývajících vzorců chování v organizaci*“.<sup>6</sup>

Kvalita organizační kultury se tedy projevuje pracovním nasazením zaměstnanců a jejich uznáváním základních předpokladů, hodnot a norem, ale také jejich samostatností, sounáležitostí s firmou či úspěšností realizace strategie konkurenceschopnosti a plánovaným časovým horizontem.

Silná organizační kultura dává najevo, jaké jednání je požadováno - vymezuje jaké aktivity jsou žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné. Je tedy důležité, aby všichni zaměstnanci byli s prvky podnikové kultury seznámeni, aby je neporušovali. K tomu dopomáhá, aby se s jejich existencí setkávali v praxi, vlivem každé situace, v každém okamžiku a na každém místě.

Silná organizační kultura má významnou regulační funkci. Příznivě se projevuje za okolností, jako jsou např. rozhodovací a kontrolní činnosti, řešení konfliktů, vzájemná komunikace, podpora týmového chování nebo motivace pracovníků.

Existují dva faktory, kterými je síla organizační kultury podmíněna – tj. rozsah a intenzita ovlivňování.

- Rozsah - označuje míru, v níž členové akceptují tytéž zásadní hodnoty firmy.
- Intenzita – vyjadřuje míru souhlasu s těmito hodnotami podniku.

### 2.5.1 Znaky silné organizační kultury

Mezi hlavní přínosy silné organizační kultury pro organizaci především:

- *jednoznačnost* – jasné, srozumitelné a přehledné vyjádření toho, které jednání je považováno za žádoucí, které je akceptovatelné a které je zcela vyloučené či nepřípustné,

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. s. 32.

- *rozšířenost* - všichni pracovníci jednotlivé prvky organizační kultury znají, jsou seznámeni s jejich obsahem a s jejich existencí se průběžně setkávají v každodenních pracovních situacích,
- *zakotvenost* - míra osvojení hodnot, norem, vzorů jednání a míra identifikace všech pracovníků s nimi. (1)

### 2.5.2 Funkce silné organizační kultury

Silná, jakož to zdravá organizační kultura ovlivňuje jednání a vytváří image firmy. Kromě znaků organizační kultury uvádí Bedrnová a Nový i základní funkce silné organizační kultury. Mezi tyto funkce patří:

- *zprostředkovává a usnadňuje orientaci v organizaci* - činí ji pro jednotlivé pracovníky přehlednou a pochopitelnou, tím usnadňuje jejich běžné každodenní chování,
- *vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci* – na jejíž základě může probíhat projednávání a řešení problémů jednodušeji a příměji, tím je umožněno také rychlejší rozhodování,
- *zvyšuje motivaci* - ztotožnění pracovníků s cíli organizace zvyšuje připravenost a ochotu angažovat se pro organizaci,
- *zabezpečuje koordinaci a kontrolu* - prostřednictvím společného sdílení hodnot a norem chování dochází k zajištění očekávaného chování a tím i disciplíně pracovníků,
- *zajišťuje stabilitu organizace* - sdílením obsahu jednotlivých prvků organizační kultury dochází k redukování nejistoty a strachu pracovníků a naopak je posilována jejich spokojenost a sebedůvěra. (1)

Výše uvedené funkce silné organizační kultury se často označují za „pozitivně ovlivňující“. Jedná se o funkce, které pozitivně působí na fungování organizace a podporují tak její výkonnost. Mezi hlavní výhody silné organizační kultury lze zařadit zejména pomoc jednotlivým členům organizace při plnění každodenních pracovních povinností. Představují pádný důkaz toho, že silná organizační kultura je dobrou investicí, která se vedení podniku vyplatí.

### 2.5.3 Negativní jevy silné organizační kultury

Hovoříme-li o silné organizační kultuře je potřeba se zmínit i o nepříznivých jevech nazývaných jako „stinné stránky“ silné organizační kultury. Mezi tyto nepříznivé jevy patří:

- nadměrná uzavřenost hodnotového systému,
- riziko vynucování konformity<sup>7</sup>,
- přehlížení a podceňování informací a vlivů z vnějšího prostředí,
- přílišná orientace a fixace na vytvořené a tradiční vzory,
- tendence setrvávat na tradičních nebo osvědčených normách a hodnotách,
- nedostatek flexibility vůči novým podnětům,
- neakceptování vnějších podnětů,
- častá kolektivní snaha vyhýbat se kritice a konfliktům.

Vedení společnosti by nemělo opomínat výše uvedené negativní vlivy, ke kterým by mohlo docházet. Aby jim bylo možné předcházet, je nezbytná pravidelná kontrola.

## 2.6 Faktory ovlivňující organizační kulturu

Na základě zdrojů působení lze faktory ovlivňující organizační kulturu rozdělit na vnější a vnitřní.

Do *vnitřních faktorů* lze zahrnout především osobnostní profil řídicích pracovníků, neboť právě oni jsou nositeli vzorců chování ve firmě. To se projevuje nejen na klimatu ve firmě, ale i na způsobu komunikace a celkovém chování mezi zaměstnanci, jakožto i v chování vůči veřejnosti.

Do *vnějších faktorů* patří rozvoj odvětví, kterého se firma týká a konkurence v dané oblasti. Lze zde zahrnout i politiku státu, utvářející sociální situaci, sociální procesy a používané kulturní vzorce. (16)

---

<sup>7</sup> Konformita nebo konformismus (z lat. con-formis, shodného tvaru, podoby) je přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům, normám skupiny či společnosti, v níž člověk žije, a potlačení projevů vlastních. Různí autoři se shodují v tom, že určitá míra konformity je jedním z logických důsledků socializace a je podmínkou pro bezkonfliktní fungování společnosti.

## Historie

Hlavním krokem před vznikem každé společnosti je mít sestavený podnikatelský záměr. Tomuto kroku však musí předcházet nápad či myšlenka založení podniku, poté je zapotřebí provést průzkum, plán realizace a sestavit zakladatelský rozpočet. Bez pochyb se musí provést dalších několik nezbytných kroků, bez kterých by firma nemohla fungovat. Tím je myšleno například zvolení právní formy podnikání, zvolení názvu společnosti. Název firmy by měl být výstižný, jednoduchý, snadno zapamatovatelný, v neposlední řadě nezaměnitelný. Obzvláště v dnešní době internetu je důležité, aby se firma dala jednoduše vyhledat. Název by měl obsahovat slova, pod kterými firmu budou zákazníci hledat. Důležitá je také internetová doména, pro kterou platí stejná pravidla a podle které by se měl řídit i název společnosti.

Poté je nutné posoudit, zda je záměr realizovatelný. Pokud ano, je možné založit podnik, který poté vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku<sup>8</sup>.

Právě celý způsob založení a vzniku podniku velmi ovlivňuje vývoj organizační kultury daného podniku. Důležitou roli v podnikové historii sehrávají i reorganizace<sup>9</sup> a změny nejvyššího managementu, neboť právě ty s sebou mohou přinést změnu organizační kultury.

## Velikost a délka existence podniku

Je prokázáno, že čím je podnik větší, tím formálnější strukturu a kulturu má. To je dáno tím, že u velkých firem často dochází ke komunikačním problémům, neboť velké mají několik jednotlivých oddělení s rozdílnými úkoly.

Dle velikosti se podniky tedy dělí do tří základních skupin:

- malé (do 100 zaměstnanců),
- střední (100 až 500 zaměstnanců),
- velké (nad 500 zaměstnanců).

---

<sup>8</sup> Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Vede ho příslušný rejstříkový soud, kterým je krajský soud.

<sup>9</sup> Reorganizace = změna organizace, struktury, systému.

Délka existence podniku souvisí i s životní fází podniku, která také nemalou mírou ovlivňuje organizační kulturu. Životní cyklus podniku se rozděluje na tyto základní fáze:

- *Založení – Organizační kultura se zde teprve pomalu, pozvolna vytváří.*

Velká většina podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu. Tímto nápadem bývá nový produkt. Management tedy určuje, jak se bude vyrábět, kdo co bude řídit, kompetence a organizační strukturu. Díky tomuto prvotnímu nápadu podnik nějakou dobu žije. Pro tuto fázi je typický nízký obrat, nízký počet zákazníků, nízké zisky a minimální reakce konkurence.

- *Fáze růstu – Organizační kultura je ovlivňována poznatky z praxe.*

Do fáze růstu přechází podnik, který úspěšně přežije prvotní fázi své existence. Rozšiřuje se objem výroby a prodeje. Pro tuto fázi je typický rostoucí obrat, zvyšující se počet zákazníků, výrazně stoupající zisk či vysoké marketingové náklady na podporu prodeje.

- *Fáze zralosti – Ztotožnění zaměstnanců s organizační kulturou.*

Firma přestane růst ve smyslu finančním či prodejním a začíná se chovat jako plnohodnotný účastník trhu. Podniky často volí strategii, která je zaměřena na udržení získané pozice a opatrný růst. Záměrem každého podniku by mělo být co nejdříve dosáhnout a udržet se v ní.

- *Krise – Projevují se účinnosti organizační kultury, zda zaměstnanci podnik opustí, nebo jej tzv. podrží.*

Jedná se o stádium v životě podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji podniku, ke snížení objemu tržeb a k poklesu čistého obchodního jmění i likvidity. Zájem o produkty prudce klesá a tudíž je snaha jej prodat za co nejnižší ceny.

- *Zánik – Úpadek organizační kultury.*

Zánik je poslední fází životního cyklu podniku. Nastává v případě, kdy je již situace v podniku neúnosná.

## **Prostředí**

Prostředí patří mezi další faktory, které značně ovlivňuje organizační kulturu. Na podnik působí mnoho podnětů přicházejících z vnějšího prostředí, na které musí podnik reagovat, aby nebylo ohroženo jeho fungování. Pokud se podnik vyskytuje

v prostředí, které je dynamické a rychle se rozvíjející, pak by měl mít takovou kulturu, která je připravena přijímat změny.

### **Poloha**

Poloha, ve které se podnik nachází, je rozhodujícím faktorem, který rozhoduje o klientele, zaměstnancích, i o tom, jaké povahy budou poskytované služby, a jaké jsou možnosti dalšího vývoje. Je rozdíl mezi firmami, které sídlí na venkově nebo ve městě. Podnikání na venkově i ve městě má své výhody i nevýhody. Proto by se firma měla důkladně rozhodnout, jakou polohu zvolit, aby pro ni byla efektivní.

### **Primární funkce a technologie**

Mezi primární funkce podniku patří funkce zásobovací, výrobní a odbytová. Pro *funkci zásobovací* je typické zajištění veškerého materiálu včetně dopravy a skladování. Zajištění těchto složek je nutné pro to, aby mohlo dojít k *funkci výrobní*, která zajišťuje přeměnu vstupů na výstupy čili na hotové výrobky. Poslední *odbytová funkce* je známa také jako prodejní, kdy dochází k realizaci produktů na trhu.

Každá činnost organizace a její primární funkce (určující technologické procesy a postupy práce) podstatně ovlivňují její kulturu. Zahrnuje sortiment, kvalitu výroby, kvalitu poskytovaných služeb, udržení si dobré pověsti a zákazníků.

### **Cíle podniku**

Každý podnik si při zahájení svého podnikání stanovuje určité cíle, kterých chce průběhu určitého časového horizontu dosáhnout. Cíle dávají směr plánům, které tyto cíle odrážejí. Primárním cílem podniku je maximalizace zisku. Zisk lze zkoumat dle následujících ukazatelů:

1. Celkový zisk – získává se z účetních výkazů
2. Poměrové ukazatelé – jedná se o ukazatele rentability (výnosnosti). Čitatelem je zisk, nebere v úvahu riziko.
3. Ukazatele výše zisku na jednici – může se využít jen u akciových společností, což je nevýhodou.
4. Ukazatel maximalizace hodnoty jmění akcionářů.

Propojení cílů se strategií podniku, které vedou k jejich uskutečnění, působí na organizační kulturu i naopak. I samotná organizační kultura a její změny mohou vést k ovlivňování cílů. Manažeři musí brát v úvahu nejen cíle vlastníků, ale i dalších zájmových skupin, neboť právě i oni jsou v interakci s organizační kulturou.

### **Management a personální obsazení**

Jak management, tak i zaměstnanci významně zasahují do povahy organizační kultury. Management tedy nelze brát jako jediného tvůrce, neboť právě samotní zaměstnanci jsou ti, kteří utvářejí její převažující část. Proto je velice důležité, aby se podnik z velké části zabýval problematikou výběru zaměstnanců. Je potřeba zvolit takové zaměstnance, kteří jsou vhodnými kandidáty a mají pro podnik přínos.

## **2.7 Organizační kultura a její nároky na zaměstnance**

Když člověk vstoupí do zaměstnání, uzavírá se zaměstnavatelem, jak je zvykem, pracovní smlouvu. Jednotlivé firmy požadují, aby její zaměstnanci dostatečně reagovali na existující organizační kulturu. Jde o respektování jakési “**psychologické smlouvy**”, kterou také zaměstnanec uzavírá se svým zaměstnavatelem. Ačkoli není tato smlouva napsána, ale je uzavřena v duchu, organizace očekává, že existuje, a že její zaměstnanci akceptují jisté požadavky, které z ní pro ně vyplývají. Na jedné straně obsahuje určité očekávání zaměstnavatele o tom, jak se bude zaměstnanec chovat, jaké závazky na sebe přebere a jakou míru podpory může vyžadovat. Na straně druhé jde o očekávání zaměstnance. Zaměstnanec očekává od svého zaměstnavatele spravedlivé hodnocení, informovanost o cílech a situaci organizaci, určitou míru jistoty pracovního místa, formu spoluúčasti na rozhodování a v neposlední řadě šanci na odborný či kariérový růst.

Od zaměstnanců se také očekává, že přijmou **filozofii organizace**. Ta bývá často vyjádřena v dokumentech poslání a vize organizace, její sdílené hodnoty a strategie. Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanec bude ke společnosti, v níž pracuje loajální. Bude hájit její zájmy, preferovat její cíle, respektovat způsoby chování a zvyklosti, které jsou součástí organizační kultury, dbát na její dobré jméno v očích veřejnosti.

Jakousi specifickou podobou, jak lze vyjádřit požadavky firmy na zaměstnance je takzvaný „příslib značky“. Jedná se o vnitřní standard, kterého má být dosaženo ve vědomí klientů a veřejnosti, kdykoli se setká se jménem či logem daného podniku.

**Soubor klíčových kompetencí** je další specifickou podobou vyjádření požadavků zaměstnavatele na zaměstnance.

*„Kompetence vyjadřují disponibilní schopnost a dovednost pracovníka vykonávat konkrétní funkci a dosahovat přitom požadovanou výkonnost. Jsou vyjádřením znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností konkrétního člověka a využívají souhrnně jeho schopnosti, osobnostní rysy i získané vědomosti.“<sup>10</sup>*

Součástí organizační kultury je i zvykový či předepsaný **standart oblékání**. Častým problémem u mnoha pracovníků je vhodné zvolení oblečení do práce. Každá společnost je specifická, má jinou organizační kulturu. Existují takové profese, kde není příliš podstatné zabývat se přísnými pravidly a na druhou stranu jsou i takové podniky, které si jistý standard oblékání vynucují. Ať už na pracovišti oficiální kodex oblékání platí či neplatí, jistější je, když každý zaměstnanec dodržuje jisté normy odívání. To, jak je pracovník ošacen, je zvláště důležité u těch pracovníků, kteří se dostávají či pracují v první linii styku se zákazníkem a jsou tak pro firmu reprezentanty.

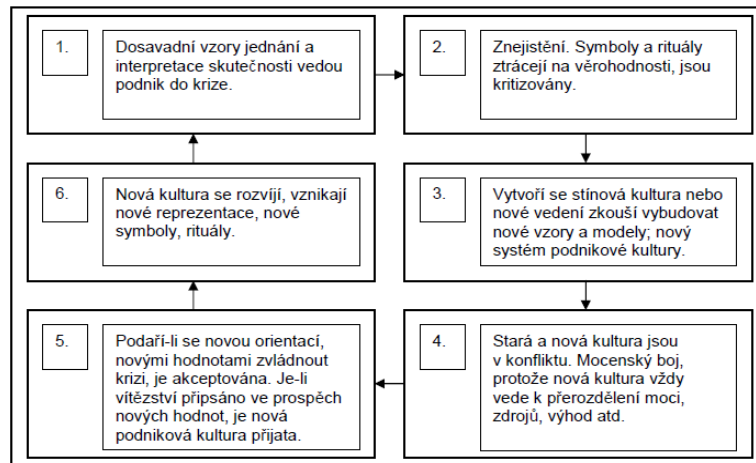
Ve většině případů jsou s těmito standardy oblékání spojována i **pravidla chování zaměstnance**. Ten kdo určuje pravidla slušného chování a nastavuje organizační kulturu, by měl být právě zaměstnavatel. Pokud má firma zdravé zaměstnanci mezi sebou chovají jako cizí, nerespektují se, nespolupracují a soupeří mezi sebou, je to pro podnik velice špatné, protože takto narušená organizační kultura se šíří dál i na nové zaměstnance. Prostředí, může se pyšnit i tím, že v ní panují zdravé mezilidské vztahy. Žádný majitel firmy nechce, aby utrpěla jeho pověst.

---

<sup>10</sup> Podnikatelský institut PYRAMIDA s.r.o., *Co jsou kompetence?* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <[http://www.pyramidasro.cz/?id\\_clanek=24](http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24)>. Poslední aktualizace 2008.

## 2.8 Formování organizační kultury

Změna organizační kultury představuje přechod od výchozího stavu ke stavu cílovému (viz Obrázek 6: Cyklus podnikové kultury). Jedná se o transformaci vžité kultury, která je nevyhovující ve strategicky potřebnou, která je v souladu s podmínkami prostředí.



Obrázek 5: Cyklus podnikové kultury (Zdroj: (1))

Organizační kultura v průběhu určitého času vzniká, vyvíjí se a zaniká. Vývoj kultury je spojován s hledáním postupů, řešení a norem v souvislosti se stanovenými cíli. Jsou-li stanovené postupy a řešení efektivní, je odpovídající chování posilováno a ustáleno pro další obdobné situace v podniku. V případě neúspěchu je zapotřebí, aby původní aktivity byly pozměněny nebo zcela odmítnuty.

Formování organizační kultury lze tedy označit za dlouhý a složitý proces, kterému předchází řada předchozích rozhodnutí a vyžaduje značné úsilí managementu. Organizační kultura je právě to, co firmy od sebe výrazně a nezaměnitelně odlišuje.

Schein uvádí dvě možnosti, jak proces formování kultury probíhá. (10)

První je tzv. „trauma modelu“. V tomto modelu se jednotlivci organizace pod nátlakem učí vyrovnávat s doposud neznámým ohrožením.

Druhý model je „model pozitivního posilování“. Zde se zkušenosti a úspěchy postupně zakotvují, než se stanou součástí organizační kultury.

Podnět k přeměně zaběhnutých a zažitých zvyklostí uvnitř organizace dávají často osobnosti vlastníků či podnikatelů. Přezdívá se jim tzv. „*otcové zakladatelé*“. Ti svými vizemi, hodnotami, a zkušenostmi přispívají ke změnám. Do skupiny těchto otců zakladatelů lze bezesporu zařadit jednoho z nejznámějších podnikatelů Tomáše Baťu. Ten při budování svého obuvnického impéria vytvořil svoji specifickou „*baťovskou kulturu*“. Tato kultura se lidem tak vmísila do paměti, že některé z jeho principů jsou dodnes v mnoha organizacích uznávány. Lze tedy říct, že hodnoty nejen výše uvedeného, ale i dalších významných osobností sehrávají obrovskou roli při formování organizační kultury. (13)

Pfeifer a Umlaufová uvádí logické kroky, které jsou nutné provést ještě před zahájením procesu změny. (12)

- Prvním krokem je analýza a zhmotnění stávající podnikové kultury,
- následuje formulace strategicky potřebné podnikové kultury,
- konfrontace stávající kultury s kulturou strategicky potřebnou a odhad možných rizik,
- jako poslední je nutno určit určení žádoucího posunu a rozsahu změny.

### **2.8.1 Důvod změny organizační kultury**

Management firmy usiluje o to, aby měl pod kontrolou vnější vlivy, jako jsou konkurence, nové technologie, jejich změny atd. Je to z toho důvodu, že změna organizační kultury souvisí především s přizpůsobením podniku k tomuto vnějšímu okolí.

Podstatným krokem při změně organizační kultury je o tom důkladně informovat své zaměstnance a o nadcházející změně v podniku je přesvědčit. Neboť jsou to právě oni, kteří svým jednáním, chováním a výkony vedou podnik k dosahování stanovených cílů.

Dle Pfeifer a Umlaufová jsou úvahy o změně organizační kultury spjaty s následujícími okolnostmi: (13)

- Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí
- Nesoulad mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou / při změně vize, poslání, cílů, strategie
- Přejít z jedné vývojové etapy do další
- Změna velikosti podniku
- Změna předmětu podnikání a postavení na trhu
- Dochází k fúzi či převzetí podniku

## **2.9 Řízení změn organizační kultury**

Na základě provedené analýzy dojde firma k závěru. Zjistí-li, že je kultura daného podniku slabá či nezdravá, musí začít s řízením jejich změn.

### **Změnou organizační kultury se rozumí: (13)**

1. Podstatou změny je přejít od stavu výchozího ke stavu cílovému. Výchozím stavem je situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o než usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
2. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o než má být usilováno v rámci budoucí prosperity podniku.
3. Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj a pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

### **2.9.1 Model změny organizační kultury**

Existuje několik schematických modelů, které vyjadřují proces změny organizační kultury.

Dle Scheina samotný proces změny organizační kultury může být vyjádřen: (13)

1. *etapa* - rozmrazení (zavedení postojů a zásad),
2. *etapa* - zavedení změny (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojení v praxi),
3. *etapa* - zmrazení (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů).

Tento a ještě další modely změny organizační kultury uváděné v odborné literatuře sledují jednou společnou rovinu: poznání organizační kultury, vytvoření její vize a zásahy do této kultury.

- *Fáze rozmrazení*

Než dojde k zahájení procesu změny, je zapotřebí zjistit, proč ke změně má dojít. Podstatné je přijetí myšlenky, že je změna v organizaci nezbytná. Dochází k zavedení postojů a zásad. Aby byla organizace na změny dobře připravená, je nutné zpochybnit předpoklady, hodnoty, postoje a chování, které jí v současnosti definují.

- *Fáze změny*

Jakmile se v první fázi vytvoří potřebná nejistota a motivace ke změně, začínají lidé řešit problémy novým způsobem. Druhá etapa tedy spočívá v uvedení změny, seznámení se s novými hodnotami, jednáním, postoji, osvojení v praxi. Podle Scheina (1999) by proto na změnu nemělo být pohlíženo jako na proces „plánované změny“, ale spíše jako na proces „řízeného učení“.

- *Fáze zamrazování*

V této konečné fázi se nové vzorce chování stávají standardem, dochází k ustálení nového modelu pomocí podpůrných modelů. V případě, že stanovené změny probíhají úspěšně a zaměstnanci dokážou přijmout a ztotožnit se s novými způsoby práce, je organizace připravena na zamrazení.

### **2.9.2 Kroky k zavedení změn**

Velmi praktické je využití 8 základních kroků k zavádění změn v organizaci podle J. Kotlera:<sup>11</sup> Uvedené kroky by měli vést k tomu, aby změna organizační

---

<sup>11</sup> Topregion.cz, *Implementace strategie*. [online].[cit. 2012-03-07]. Dostupné z: < <http://topregion.cz/index.jsp?jsesid=110AD3A8475CDECF3FFFEAE51862711F?articleId=1597>>. Poslední aktualizace 28.03.2004.

kultury byla úspěšná.

Krok 1: Vytvořit v organizaci vědomí naléhavosti změn.

Krok 2: Sestavit koalici schopnou prosadit a realizovat změny.

Krok 3: Vytvořit vizi a strategii.

Krok 4: Komunikovat opakovaně vizi, cíle změn.

Krok 5: Delegovat pravomoci a úkoly v širokém měřítku.

Krok 6: Vytvářet aktivně krátkodobé cíle a komunikovat úspěchy a vítězství.

Krok 7: Využívat výsledky a podporovat další změny.

Krok 8: Zakotvit změny, nové přístupy, standardy a normy do firemní kultury.

## 2.10 Vnitrofiremní komunikace

Obecně lze komunikaci charakterizovat jako oboustranný tok informací, který vede od zdroje k cíli. Mezi zdroje komunikace patří komunikátor či vysílačky, cílem je pak komunikant či příjemce. Základním cílem komunikace je dorozumět se.

V celém komunikačním procesu nastávají různé šумы, které jsou dané jak vnějším prostředím, tak osobností odesílatele i příjemce zprávy.

*„Komunikační šum způsobuje zkreslení sdělení (informace), může zasáhnout do kterékoli části komunikačního modelu.“<sup>12</sup>*

Komunikační šum může být:

- Vnější – do této oblasti lze zařadit hluk, slabé osvětlení, cizí jazyk, neznámé prostředí, slabá intenzita mluvy nebo příliš velká vzdálenost komunikujících.
- Vnitřní – do této oblasti spadá bolest, strach, choroba, neschopnost porozumět cizímu jazyku, pocit osamocení. (7)

Komunikační šum je tedy možno definovat jako to, co je přidáváno ke sdělení v průběhu jeho přenosu a přijetí, cokoliv co nebylo zamýšleno jako zdroj přenosu.

Pod pojmem komunikace je důležité si představit nejen slovní projev. Důležitá je i mimoslovní (neverbální) komunikace, a to převážně v případě přímého kontaktu

---

<sup>12</sup> IVANOVÁ, I. a kol. *Multikulturní ošetřovatelství I.* s. 76.

obou komunikujících stran. Neverbální komunikace je komunikace beze slov. I když nemluvíme, projevujeme se řečí těla. Mezi tuto formu komunikace řadíme:

- proxemiku (postoj a držení těla),
- haptiku (použití dotyků),
- mimiku (výraz obličeje),
- gestiku (řeč rukou),
- a další projevy řeči těla.

*„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jímž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím.“<sup>13</sup>*

Představuje oboustranné proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Z okolí se do podniku dostávají informace ohledně trhu, na kterém podniká. Jedná se zejména o informace o konkurenci, zákaznících či poptávce. Dále informace o úspěchu své činnosti, na základě poptávky po jeho výrobcích. Tyto informace podnik získává na základě analýzy trhu, analýzy konkurence, výzkumu spotřebitelského chování či analýzy spotřebního koše.<sup>14</sup> Informace, které podnik získá, jsou nezbytné pro volbu správné marketingové strategie. Informace proudící z podniku ven jsou koordinované marketingovou strategií, přičemž se podnik zaměřuje na správnou formu komunikace vůči cílovým skupinám (zákazník, zaměstnanec, úředník a širší okolí podniku). Pro určení správné formy komunikace se využívá marketingový nástroj – komunikační mix. (6)

Celkový marketingový komunikační mix společnosti, nazývaný také komunikační mix, se skládá ze specifické směsi reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá, aby tak dosáhla svých reklamních a marketingových cílů. Každý z těchto nástrojů je definován následně:

---

<sup>13</sup> VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. S. 63.

<sup>14</sup> Spotřební koš je v ekonomii kombinace spotřebních statků. Využívá se pro analýzu spotřebního koše, kdy se porovnávají spotřební koše tvořené určitým množstvím statku X a Y. V makroekonomii představuje spotřební koš reprezentativní skupinu statků. Nejčastěji se využívá v souvislosti s inflací a jejím výpočtem (CPI – index spotřebitelských cen).

- **reklama** je jakákoliv placená forma prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora,
- **osobní prodej** představuje osobní prezentaci, která je prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky,
- **podpora prodeje** je definována krátkodobými stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby,
- **public relations** se zaměřuje na budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budování dobrého image firmy, a odvrácením, či vyvrácením fám, informací, které staví společnost do nepříznivého světla,
- **přímý marketing** představuje přímé spojení jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky. Uplatňuje se za použití telefonu, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli. (8)

Cílem propagace je tady přesvědčit spotřebitele ke koupi, tvořit image značky, zviditelnit produkt či podnik, informovat o novinkách či změnách.

### 2.10.1 Rozdělení firemní komunikace

Komunikaci lze dělit dle následujících kritérií: (14)

a) *Dle směru toku informací*

#### • Vnitřní komunikace

Tato komunikace probíhá uvnitř podniku. Je také nazývána interní komunikací a jedná se o proudění informací mezi zaměstnanci, čili lidmi, jež jsou pro podnik nejdůležitějším a zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem.

#### • Vnější komunikace

Jedná se o komunikaci podniku s vnějším prostředím (zákazníky, odběrateli, dodavateli, státem či médii). Komunikátorem může být nejen management společnosti, ale i řadoví zaměstnanci. Je důležité, aby si komunikátor uvědomoval veškeré možné dopady podávaných informací.

*b) Dle formálnosti*

• **Formální komunikace**

Jedná se o typ komunikace, který je zachycen (formalizován) v nejrůznějších manuálech chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a hlavně vůči klientům organizace.

• **Neformální komunikace**

Neformální komunikace se vyskytuje mnohem častěji než formální komunikace, neboť je velmi nenáročná na přípravu. Neformální komunikace není předem plánovaná, vzniká na základě potřeby sociálních vazeb.

*c) Dle počtu komunikantů*

• **Interpersonální**

Interpersonální komunikací představuje rozhovor mezi dvěma lidmi, kteří se střídají v roli komunikátora a komunikanta. Při této komunikaci je možnost využití zpětné vazby velmi vysoká. Může mít formu dialogu, interwiev či vyjednávání.

• **Skupinová**

Skupinovou komunikací se rozumí komunikace mezi dvěma a více lidmi. V organizaci má většinou podobu skupinových konzultací, řešení problémů nebo diskuzí, směřujících k dohodě. Všichni účastníci diskuze mají zhruba stejnou se aktivně zapojit.

• **Masová**

Účelem masové komunikace je zasáhnout v co nejkratší době co nejvíce lidí. Mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Za prostředky masové komunikace lze považovat médií jako je například televize, rozhlas, internet, tisk, rádio nebo billboardy.

#### *d) Další rozdělení*

##### • **Přímá (tzv. komunikace tváří v tvář)**

Přímá komunikace se odehrává mezi dvěma jedinci nebo mezi jednotlivcem a skupinou (menší či větší) na jednom místě v jeden čas. Je zde možné sledovat okamžitou zpětnou vazbu a verbální či neverbální projevy komunikanta. Umožňuje kombinovat veškeré formy komunikace.

##### • **Nepřímá či zprostředkovaná**

Nepřímá komunikace je zprostředkována pomocí komunikačního prostředku (médií), kterým může být telefon, televizní a rozhlasová média, počítač, aj. Na rozdíl od přímé komunikace stojí mezi komunikátorem a komunikantem zprostředkovatel, proto se nepřímá komunikace někdy nazývá jako zprostředkovaná.

#### **2.10.2 Přenos informací v komunikaci**

To, jakou formu komunikace si podnik vybere, se odvíjí od očekávaného efektu komunikačního procesu. Vhodné je jednotlivé typy a formy komunikace různě kombinovat tak, aby se dosáhlo požadovaného cíle komunikace. Pro přenos informací se vychází z různých nástrojů (komunikačních prostředků) a ze zvolené formy přenosu. Nejběžněji využívanými komunikačními prostředky v podnicích jsou ústní komunikace, písemná, vizuální a komunikace činem. (15)

##### • **ústní komunikace**

Při ústní komunikaci se lze setkat s její přímou a nepřímou formou. V rámci přímé formy se hovoří o tzv. osobní komunikaci, která může být interpersonální, skupinová či masová. Jednou z největších výhod u této komunikace je možnost okamžité zpětné vazby. Za nevýhodu pak lze považovat vysoké nároky kladené na obě strany (například schopnost zaujmout a nutnost umění prezentace u mluvčího, odvaha říci názor u příjemce, aj.).

V rámci nepřímé komunikace se jedná o telefonickou komunikaci. Využívanými prostředky jsou nejen telefony a mobily, ale i například telekonference. Nepřímá forma

ústní komunikace má podobné výhody jako ta přímá, liší se například v nemožnosti využít neverbální komunikaci.

- **písemná komunikace**

Písemná komunikace slouží k získávání, předávání a uchování informací. Podle použité informační technologie rozeznáváme rukopisnou, tištěnou a elektronickou komunikaci. Výhodou je možnost archivace dat nebo časová prodleva poskytující prostor pro promyšlení reakce či odpovědi.

- **vizuální komunikaci**

Je zde možnost využívat jak verbální, tak i neverbální komunikaci. Mezi vizuální komunikaci řadíme schémata, tabulky, grafy, ilustrace, nástěnky, tabule, aj.

- **komunikaci činem**

Jedná se o zdůraznění a potvrzení informací sdělovaných ústně, vizuálně či písemně (ve všech možných podobách) v konkrétních projevech chování, respektive jednání zaměstnanců firmy. Moderní organizační kultury využívají pro přenos informací neustále se vyvíjející informační a komunikační technologii.

## **2.11 Shrnutí teoretických poznatků**

V teoretické části jsou zmapovány poznatky týkající se organizační kultury, komunikace, vztahu komunikace a organizační kultury.

Organizační kultura je nedílnou součástí všech organizací. Svým obsahem a silou působí na veškeré členy a aktivity uvnitř organizace, čímž ovlivňuje projevy organizace navenek. V současnosti neexistuje jednotná definice pojmu organizační kultura. Obecně se autoři shodují v tom, že kultura organizace vzniká, rozvíjí se, proměňuje a zaniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci.

V práci je definována organizační kultura jako souhrn prvků organizační kultury (základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy a artefakty), které jsou sdíleny v podniku a jsou v něm více či méně pozorovatelné. Organizační kultura je významným faktorem působícím na fungování organizace, determinuje její úspěšnost

a ovlivňuje výkonnost a efektivitu. Plní mnoho funkcí, na základě kterých umožňuje koordinovat a kontrolovat jednání členů organizace, dává možnost identifikovat se s organizací, je zdrojem integrace a sociální stability, redukuje případné konflikty, eliminuje nejistotu a zároveň posiluje motivaci zaměstnanců tím, že činí jejich aktivity důležité

Organizační kultura je trvalá a stále se měnící. Změny mohou být cílené či necílené úpravy již zaběhlého chodu podniku. Procesy změn jsou prováděny managementem z toho důvodu, aby se lépe dosahovalo dlouhodobých cílů podniku. Při zavádění změn je potřeba účinné komunikace, která je jedním ze základních prvků ovlivňujících spolupráci lidí v podniku. Komunikaci je možno dělit do různých forem (vnější a vnitřní; formální a neformální; interpersonální, skupinové a masové; přímé a zprostředkované). Využívají se v ní různé prostředky komunikace (ústní, písemná, vizuální a komunikace činem). Cílem komunikace přitom zůstává zajištění přenosu informací od zdroje k příjemci. Nefungující komunikace ovlivňuje každého zaměstnance. Otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci naopak vede k posilování stability a loajality.

## 3 Praktická část

### 3.1 Metody použité pro zpracování diplomové práce

Stěžejní metodou výzkumu v mé diplomové práci je analýza, která je založena na rozkladu celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti.

Mým cílem je zanalyzovat stávající organizační kulturu pomocí metody, jako je vlastní dotazník, který mi pomůže zmapovat názory zaměstnanců na organizační kulturu sledované firmy. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bude zjištěno, která místa spadající pod oblast organizační kultury, jsou problémová. Těmto místům bude navrženo optimální řešení.

Data získaná z dotazníkového šetření budou pro lepší přehlednost vyhodnocena a zpracována i pomocí grafického znázornění.

Jak je možné dočíst se z dotazníku (viz Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance společnosti SOFIZO s.r.o.), jedná se o zcela anonymní dotazník. Důvodem anonymity respondentů byla především jeho vypovídací schopnost. Cílem bylo zabránit tomu, aby zaměstnanci neměli strach z případného postihu nebo penalizace za jejich odpovědi. Proto předpokládám a věřím, že dotazovaní uváděli informace samostatně a pravdivě.

Struktura a význam dotazníku, obzvláště některých otázek, byly zaměstnancům předem náležitě vysvětleny. Cílem toho bylo předejít možným nejasnostem. Při tvorbě dotazníku jsem se snažila o to, aby otázky byly podávány stručně a jasně. Věřím tedy, že dotazovaní neměli při jeho vyplňování obtíže.

Z celkového počtu dvaceti dotazníků se vrátil plný počet. Jelikož jsou v současné době zaměstnanci firmy pracovním vytížení, na vyplnění dotazníku jsem určila rozmezí jednoho týdne. Cílem toho také bylo, aby měli zaměstnanci dostatek času si dotazník v klidu přečíst a vyplnit jej. První den byl určen na rozdání dotazníků. V průběhu týdnu jsem čekala na zpětnou vazbu a vrácení již vyplněných dotazníků. Den, kdy mi byly dotazníky předány, byl následně vyhrazen na případné dotazy ze strany zaměstnanců. Část dotazníků byla vyplněna při polední přestávce, část v okamžiku volné chvíle a některé z nich byly vyplněny v pohodlí domova.

Dotazník je rozdělen do pěti částí. Je to z toho důvodu, aby byly výsledky přehledné a daly se lépe znázornit. Níže uvedené rozdělení dotazníků do částí nám poskytne jasnější informace o jednotlivých oblastech a možná lépe navrhnou pro každou z nich inovační změnu. Aby mohlo být navrženo optimální řešení, je třeba vědět, co ve firmě funguje a co nefunguje. Ne nadarmo se říká: „Nikdo a nic není dokonalé“. Tudíž věřím, že z dotazníkového šetření bude možné odhalit nedostatky organizační kultury daného podniku a bude tak možné navrhnout případná zlepšení.

## 3.2 Představení společnosti

### 3.2.1 Základní údaje o společnosti <sup>15</sup>

Obchodní jméno:	SOFIZO s.r.o.
Sídlo:	Smržice 386, 798 17 Smržice
Identifikační číslo:	25553437
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Ing. Zdeněk Ondroušek, jednatel společnosti
Průměrný počet zaměstnanců:	40

#### Předmět činnosti

SOFIZO s.r.o. je stavební firmou, která se zaměřuje na kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství, a to jak na novostavby, tak rekonstrukce.

Hlavním předmětem činnosti je provádění staveb občanských, průmyslových a bytových, včetně zajištění jejich infrastruktury. Firma se zaměřuje i na projektovou a inženýrskou činnost.

Investoři, pro které společnost realizuje stavební zakázky, jsou jak osoby fyzické, tak i soukromé tuzemské a zahraniční společnosti. V neposlední řadě i stát zastoupený jednotlivými městskými či obecními úřady. (25)

---

<sup>15</sup> Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *Obchodní rejstřík podle firem*. [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=sofizo>>. Poslední aktualizace 17.02.2012.

### 3.2.2 Historie společnosti

Stavební společnost SOFIZO s.r.o. byla založena doslova „od základů“ panem Ing. Zdeňkem Ondrouškem již v roce 1992. Firma tudíž nevznikla koupí žádného subjektu, ani privatizací některého ze stavebních podniků. To potvrzuje i ta skutečnost, že v prvopočátcích firma zaměstnávala do 10 pracovníků. (25)

Obchodní název společnosti je dán počátečními písmeny:

**SOFIZO**  $\implies$  **S**tavební a **O**bchodní **F**irma **I**ng. **Z**deněk **O**ndroušek

Na počátku se společnost ve vztahu k nabídce pro své zákazníky zaměřovala na poskytování spektra služeb, které se týkaly rekonstrukcí stavebních objektů i novostaveb kompletních celků. Postupně však byly ve společnosti rozvíjeny také aktivity v oblasti dopravy. Základním motivem při tvorbě tohoto podnikatelského záměru byly vzpomínky zakladatele společnosti na podnikání v nákladní dopravě jeho dědečka Karla Ondrouška a zkušenosti otce, pana Zdeňka Ondrouška staršího. Původní osobní doprava pak byla realizována pro školní kolektivy, cestovní kanceláře, sportovní oddíly, podniky a další organizace. (25)

Za celou dobu působení prošla společnost významným vývojem. Nadále si však zachovává specializaci na obor pozemní stavitelství. Za tuto dobu se vyprofilovala jako specialista na bytovou výstavbu, výstavbu nebytových nevýrobních a výrobních prostor. Postupně docházelo k výraznému nárůstu objemu zakázek, zvýšil se počet zaměstnanců a došlo ke stabilizaci pracovníků. Společnost SOFIZO s. r. o. nyní disponuje týmy profesionálně připravených a zkušených pracovníků a moderním technickým vybavením, jenž zaručuje vysokou kvalitu a profesionální úroveň všech prací. (20)

V současné době je společnost považována za firmu silnou a konkurenceschopnou, která je často vyhledávaným partnerem.

Firma si zakládá na své image tím, že se snaží, aby kvalita provedené práce byla stoprocentní. Důkazem toho je, že společnost SOFIZO je čestným držitelem několika certifikátů (viz Příloha 3: Certifikáty společnosti).

### 3.2.3 Lokalizace společnosti



VÝROBNÍ A SKLADOVÝ AREÁL SPOLEČNOSTI SOFIZO s.r.o.  
v ČELECHOVICÍCH NA HANÉ

SÍDLO SPOLEČNOSTI SOFIZO s.r.o.  
VE SMRŽICÍCH

Obrázek 6: Lokalizace společnosti SOFIZO s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost SOFIZO s.r.o. sídlí v obci Smržice v okrese Prostějov. Necelé dva kilometry od sídla firmy se nachází výrobní a skladový areál.

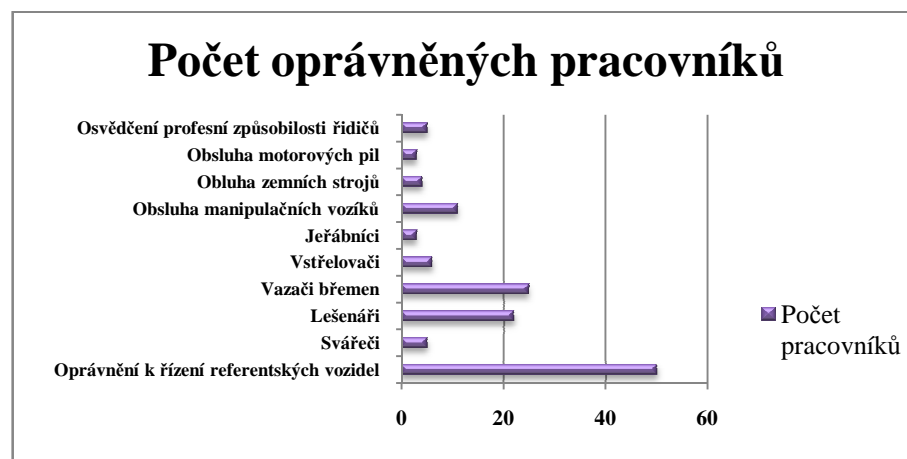
### 3.2.4 Struktura zaměstnanců

Společnost SOFIZO s. r. o. disponuje týmem profesionálních techniků a týmy zručných řemeslníků, kteří jsou připraveni splnit všechna přání zákazníka. V současné době pracuje pro společnost SOFIZO s. r. o. 47 zaměstnanců. Všichni pracovníci jsou pravidelně v rámci různých školení seznamováni s nejnovějšími stavebními materiály, technologiemi a technologickými postupy, čímž je nejen udržována, ale i zvyšována jejich odborná úroveň.

Všichni vedoucí zaměstnanci, odpovědní za provádění a řízení stavebních prací mají příslušnou profesní kvalifikaci a jsou členy České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Propracovaný systém dalšího vzdělávání THP

jim pak zajišťuje možnost seznamovat se prostřednictvím účasti na odborných školeních a seminářích s nejnovějšími trendy, materiály a technickými postupy ve stavebnictví.

Vedení společnosti dbá na udržování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců v dělnických profesích. V pravidelných intervalech jsou zaměstnanci školeni z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami, řízení motorových vozidel a systému managementu kvality. Kromě těchto školení, která jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti, jsou dále školeni v jednotlivých odbornostech tak, aby na všech stavebních zakázkách, jež jsou společností realizovány, pracovali odborně způsobilí pracovníci a realizační pracovní kolektivy splňovaly veškeré požadavky na vysokou kvalitu odvedené práce. (25)



Graf 1: Počet oprávněných pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.5 Organizační struktura

Firma má liniově organizační strukturu (viz Příloha 2: Organizační struktura), v jejímž čele působí valná hromada. Díky definované organizační struktuře jsou přesně stanoveny role jednotlivých zaměstnanců, a tudíž zde panuje dobrá komunikace. Vedoucí pracovníci jsou schopni řešit operativní problémy včas, a tudíž nezatěžují vyšší management malichernostmi. Z předchozího vychází, že styl řízení je tedy demokratický, tudíž je založen na úctě a respektu vůči druhým lidem a na toleranci. Management má zájem o své zaměstnance a bere v potah jejich názory a nápady. To je jeden z hlavních kroků k dosažení cílů, které si firma stanovuje. Každý zaměstnanec zodpovídá nejen za své oddělení, ale také sám za sebe. V úvahu se samozřejmě bere

přirozená autorita nadřízeného. O konečných strategiích a dalších, pro firmu důležitých rozhodnutích, jednají vrchní představitelé společnosti.

### **3.3 Organizační kultura vybraného podniku**

O společnosti je možno hovořit jako o společnosti „rodinného typu“. Pro podnik je charakteristické jeho předávání z generace na generaci. Nynější majitel, jakožto syn bývalého majitele a vůbec zakladatele společnosti SOFIZO s.r.o., je představitelem valné hromady a stará se o plynulý chod podniku a organizaci zaměstnanců. Převážnou část zaměstnanců tvoří rodina a blízká rodina majitele. Ačkoli se často říká, že několik členů rodiny pohromadě, a ještě k tomu pracujících pod jednou střechou, nedělá „dobrotu“, zde je opak pravdou. Panuje zde přátelské prostředí, které je vyznačováno neformální komunikací. Zaměstnanci se mezi sebou dobře znají a snaží se udržovat kontakty i mimo pracoviště. Má-li někdo problémy, ať už z pracovního prostředí, či soukromého, nebojí se o nich hovořit se svými spolupracovníky, jsou otevření. To je také jeden z hlavních důvodů, proč není pro nové zaměstnance obtížné zařadit se k nim do kolektivu. Ať už se jedná o člena rodiny či nikoli, majitel podniku svým zaměstnancům vychází vstříc a pomáhá jim řešit jejich konflikty.

#### **3.3.1 Sdílené hodnoty**

Zákazníci i zaměstnanci společnosti jsou pro firmu klíčovým bodem, tudíž se o ně firma stará a záleží jí na tom, aby byli spokojeni. Firma SOFIZO pracuje poctivě a čestně. Díky tomu naplňuje důvěru svých partnerů. Organizační struktura společnosti pracuje společně jako tým, tudíž nevznikají žádné problémy, které by bylo potřeba řešit. Zkrátka se všichni vzájemně respektují a společně jdou tou správnou cestou k dosažení stanovených cílů, mezi které patří především být jedničkou na trhu.

#### **3.3.2 Normy chování**

Společnost bere jako základ pro jednání člověka normy chování a jednání, důvěru a spolupráci, úsilí o vztahy úcty a respektování zásady individuálního přístupu k lidem. Jedná se o vnitřně provázané soubory norem morálních, sociálních, právních, zdravotních, náboženských či sportovních. Společnost dbá na to, aby lidé jednali

racionálně a v souladu se zásadami, pravidly a normami. Vazby, které mezi sebou zaměstnanci mají, jsou podloženy nepsanými pravidly. I přesto se je málokdo dovolí porušovat.

Normy chování je možno vidět nejen mezi zaměstnanci, ale také právě při jednání s klienty.

Stejně jako ve většině podniků, i zde se vyskytují témata, o kterých se nehovoří. Tyto témata se nazývají jako „tabu“. Jedná se o témata, kterým je třeba se vyhnout, aby nedocházelo k častým konfliktům. Jedná se především o osobní věci každého zaměstnance, jakožto problémy týkající se osobního života, náboženství nebo politické situace. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti SOFIZO s.r.o. je jednatel vstřícný a v případě nějakého osobního problému jakéhokoli ze zaměstnanců je ochoten jej vyslechnout a poradit mu, pokud je to v jeho silách. Jsou samozřejmě i tací zaměstnanci, kteří se s takovými tématy neradi svěřují. Uspokojivé pro ně pak může být skutečnost, že vědí, že se mohou někomu svěřit a nebudou za to trestáni.

### **3.3.3 Artefakty**

Jak jsem již bylo uvedeno v teoretické části, artefakty je možno dělit na artefakty materiální a nemateriální povahy.

Co se týče materiálních artefaktů, sem lze zařadit jednotné oblečení některých zaměstnanců, převážně dělníků, kteří nosí pracovní soupravu s logem společnosti. Dále pracovní vozidla podniku, která jsou zdobena logem společnosti, základními informacemi, a kontakty týkající se společnosti. Výrazné je i označení hlavní budovy firmy.

Další artefakt mající materiální povahu, je snad nejvíce viditelný v dokumentech, které mají formální úpravu. Jelikož se jedná o stavební podnik a lze zde hovořit o větším obratu peněžních prostředků, vše musí být řádně zaznamenáno, aby nedocházelo k problémům, či obtížnému vyhledávání dřívějších záznamů. Ve společnosti se nachází tiskopisy různých dokumentů. Stejně tak lze za artefakty považovat to, jak se firma prezentuje na webu.

Artefakty nemateriální povahy se v podniku vyskytují rovněž. Lze mezi ně zahrnout zvyky jak každodenní, tak nevšední. Jedná se například o přestávku vyhrazenou na svačinu, kde je možno diskutovat o pracovních plánech. Časté obědy v blízké prostějovské restauraci Fiesta, jsou naopak považovány za druh přestávky, kde není zvykem o pracovních záležitostech hovořit. Mezi další druhy zvyku lze zahrnout již zmiňované sportovní a kulturní akce, které společnost pořádá pro své zaměstnance i zákazníky. Tradicí je pořádání narozeninových oslav, či alespoň menšího posezení členů společnosti. Již několik posledních let se stalo zvykem pořádat mikulášský večírek, který je hrazen jak z financí podniku, tak ze sponzorských darů.

Za nemateriální prvek lze také považovat specifický firemní jazyk. Jelikož firma sídlí na vesnici, majitel na vesnici vyrůstal a zaměstnává spoustu lidí z okolí, je pro podnik typická „vesnická mluva“. Noví zaměstnanci, kteří se doposud s touto mluvou nesetkali, mají z počátku obtíže si na ni zvyknout. Postupem času se však při častém trávení v podniku a v prostředí ostatních zaměstnanců této kultuře přizpůsobí a ve většině případů začnou mluvit stejně.

### **3.3.4 Organizační prostředí**

Pro každou firmu by mělo být důležité nejen to, jak působí na vnější okolí, ale také to, jak její prostředí působí na zaměstnance, neboť kvalita pracovního prostředí bývá často nejdůležitějším motivačním prvkem. Podle mého názoru je zásadně důležité to, jak je zaměstnanec firmy v práci spokojen, jak se v ní cítí a samozřejmě z toho plynoucí pocit s jakým do práce chodí a s jakým odchází. Každé pracovní prostředí má zavedené určité standarty a zvyklosti a je tvořeno především různorodostí zaměstnanců v tomto prostředí. Chce-li firma mít kvalitní prostředí, měla by mít i kvalitní zaměstnance.

Situace organizačního prostředí vybraného podniku není příliš dobře řešena. Ve firmě se nachází několik kanceláří, které ačkoli jsou prostorově docela velké, zdají se být malé, jelikož v jedné kanceláři působí více zaměstnanců. To může být problém, jelikož ne každému zaměstnanci se lépe pracuje v kolektivu. Prostory nemají příliš mnoho odkladných skříní či poliček, tudíž na pracovišti převládá nepořádek. Kancelář samotného ředitele společnosti je temná a ne příliš dobře osvětlená.

### **3.3.5 Komunikace se zákazníky**

25 % zaměstnanců se při výkonu své práce dostane do kontaktu se svými zákazníky. Dovednosti a schopnosti manažera a jeho podřízených významně ovlivňují chod firmy. Odráží se to nejen ve kvalitě podnikatelského plánu, v jednotlivých rozhodnutích, která napomáhají dosáhnouti firmou požadovaných výsledků, ale především v možnostech udržování a získávání nových zákazníků. Každý zaměstnanec ví, jak může a měl by jednat se svými zákazníky, aby tak vytvářel dobrou image v očích veřejnosti. Je zde tedy dodržovaná značná hladina profesionality při komunikaci se zákazníkem. Hrubé a vulgární jednání zde není akceptováno.

### **3.3.6 Společenské akce**

Jedním z hlavních cílů společnosti je orientace na zákazníka. Spokojenost a kvalita služeb pro zákazníky hraje významnou roli v organizační struktuře podniku. Jedním z důkazů jsou i společenské akce, které podnik pořádá nejen pro své zaměstnance, ale také pro své zákazníky. Tyto akce jim pomáhají upevňovat vzájemné vztahy. Spadají sem například firemní a mikulášské večírky, fotbalová utkání, hokejové zápasy, či významná jubilea. Zaměstnanci vnímají firemní akce jako příležitost pobavit se s ostatními. Různé firemní večírky slouží v podniku ke stmelování kolektivu a posilování sociálních vazeb mezi zaměstnanci.

### **3.3.7 Motivace zaměstnanců**

Na základě informací, získaných z výpisu z obchodního rejstříku a informací ze strany jednatele společnosti, je možno konstatovat, že finanční situace ve firmě je stabilní. Motivace zaměstnanců je tudíž na dobré úrovni, se kterou jsou zaměstnanci společnosti spokojeni. Jelikož zaměstnanci jsou na různých pozicích, mají tedy rozdílnou základní mzdu. Jejich plat je tvořen fixní a pohyblivou složkou, do které se řadí například odměny za hodiny přesčasu. Firma se snaží motivovat své zaměstnance způsobem, jako jsou finanční odměny při rychlejším vykonání práce na stavbě či více volna, což každý zaměstnanec uvítá. Za dobrý druh motivace zaměstnanci také považují firemní akce a výlety, které pro ně i pro jejich rodiny podnik pořádá.

Výše uvedené informace jsem zpracovala na základě poznatků získaných ze strany jednatele, zaměstnanců společnosti a výsledků z dotazníkového šetření.

## 4 Dotazníkové šetření

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela zejména z teoretické části této práce, kde jsem se na základě studií literatury zaměřila na jednotlivé oblasti organizační kultury. Dále jsem při sestavování dotazníku vycházela z předešlého zkoumání vybraného podniku. Volbu dotazníkového šetření jsem si zvolila z toho důvodu, že na základě předchozího zkoumání společnosti a získaných poznatků jsem zjistila možné problémy, se kterými se firma potýká. Díky šetření jsem mohla důkladně analyzovat problémové oblasti. Otázky jsem pak volila na základě získaných informací z teoretické části, které danou problematiku nejlépe vystihují. Inspirujícím vzorem pro vypracování dotazníku (viz Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance společnosti SOFIZO s.r.o.) byl „Dotazník vnitrofiremní komunikace“.<sup>16</sup>

### 4.1 Struktura dotazníku

Rozdělení dotazníku do 5 oblastí:

#### 4.1.1 Demografické údaje

Cílem první části dotazníku je získání základních informací o zaměstnancích a o jejich složení. Tato oblast obsahuje 4 obecné otázky, zaměřené na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a délku výkonu práce u dané společnosti.

#### 4.1.2 Prvky organizační kultury

Druhá část je zaměřena na otázky ohledně pozorovatelných znaků organizační kultury podniku. Jedná se o otázky vypovídající například o znalostech cílů, hodnot, či etického kodexu v podniku. Dále jsem se v této části dotazníku zaměřila také na otázky týkající se organizačního prostředí podniku, jako je velikost či vybavenost kanceláří. Důvodem, bylo zjištění, jak se zaměstnanci ve své kanceláři cítí.

---

<sup>16</sup>STEJSKAL, M. *Dotazník vnitrofiremní komunikace*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <[https://spreadsheets.google.com/viewform?key=0AmDy5bezE7r1dFFjSmVjcXIBeTk2S0M2aTMyVIFMUXc&hl=en\\_US](https://spreadsheets.google.com/viewform?key=0AmDy5bezE7r1dFFjSmVjcXIBeTk2S0M2aTMyVIFMUXc&hl=en_US)>.

### **4.1.3 Atmosféra na pracovišti**

Ve třetí části je bylo cílem získat informace o tom, zda na pracovišti panuje přátelská atmosféra, nebo zda se jedná o atmosféru plnou napětí a konfliktů. Dále bylo úkolem zjistit, zda je v podniku upřednostňována samostatná či týmová práce. Zda jsou jednotliví zaměstnanci spokojeni se svými kolegy a s pracovním prostředím, které ovlivňuje jejich pracovní výkony a jaké jsou zde sociální vazby.

### **4.1.4 Vnitrofiremní komunikace**

Předposlední část je věnována komunikaci ve firmě. Tato část by měla poskytnout informace o způsobu komunikace nejen mezi samostatnými zaměstnanci ale také mezi zaměstnanci a vedením firmy. Jednotlivé odpovědi dávají možnost získat představu o tom, zda je komunikace ve společnosti spíše formální či neformální, jakým způsobem si mezi sebou zaměstnanci předávají data a zda funguje zpětná vazba. Je-li v podniku komunikace na dobré úrovni, je známo, že se zaměstnancům lépe pracuje a jsou na pracovišti spokojeni.

### **4.1.5 Propagace společnosti**

Poslední část dotazníku je věnována propagaci podniku na veřejnosti. Cílem bylo zjistit, zda je společnost dobře prezentovaná na veřejnosti. Kterých prostředků ke své propagaci využívá. Zda jsou firmou pořádány společenské akce, které napomáhají k upevnování vztahů firmy nejen se zaměstnanci, ale také se zákazníky. Na základě svých zkušeností jsem se také zaměřila na webové stránky podniku s cílem zjistit, zda na ně mají zaměstnanci stejný názor jako já, jakož to třeba potenciální zákazník. V případě nedostatků se zaměřím na zlepšení image společnosti.

## **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazník byl vyhodnocen postupně dle každé otázky. Získané odpovědi jsou uváděny v pořadí, v jakém byl dotazník předložen zaměstnancům společnosti. Výsledky šetření jsou níže zpracovány v grafickém i tabulkovém vyjádření podle jednotlivých částí, za použití absolutní četnosti - počet odpovědí a relativní četnosti - vyjádřená

v procentech (počet odpovědí \* 100 / počet vyplněných dotazníků). Dvacet dotazovaných tvoří 100%, z toho vyplývá, že na jednu odpověď připadá váha 5 %.

## Demografické údaje

Tabulka 1: Demografické údaje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyjádřeno v %				
POHLAVÍ	muž		žena	
	72		28	
VĚKOVÁ STRUKTURA	18 - 25 let	26 - 30 let	31- 40 let	nad 40 let
	10	35	50	15
NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	základní	vyučen/á	střední s maturitou	vysokoškolské
	10	20	50	20
DĚLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	méně než rok	1 rok až 3 roky	3 roky až 5 let	5 a více let
	10	20	40	30

Oblast demografických údajů obsahuje 4 obecné otázky ohledně života zaměstnanců (výsledky jsou vyobrazeny v tabulce č. 2: Demografické údaje). Z tabulky můžeme vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnili převážně zaměstnanci mužského pohlaví. Zkoumaný vzorek se skládal ze 72 % mužů a 28 % žen.

50 % dotazovaných jsou ve věku 31 až 40 let a představují ve společnosti největší podíl. Tito zaměstnanci jsou pro podnik dostatečně kvalifikovaní, a tudíž jsou považováni za velice produktivní skupinu. S nejmenším podílem jsou na tom zaměstnanci ve věku od 18 do 25 let. Jedná se o nové zaměstnance, kteří se s organizační kulturou teprve ztotožňují.

Na základě výsledků o dosaženém vzdělání lze konstatovat, že jsou ve společnosti zaměstnání převážně lidé, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Tato skupina představuje 50 % z celkového počtu dotazovaných. Nejmenší 10% podíl nesou lidé se základním vzděláním. Vyučených zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je v obou případech 20 %.

Osoby zaměstnané ve firmě méně než jeden rok představují pouze 10 % dotazovaných. Dalších 20 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 1 až 3 roky. Osoby pracující ve firmě v rozmezí 3 až 5 let představují 40 % a tvoří tak největší podíl. Do zbylých 30% lze potom zahrnout zaměstnance, kteří ve firmě fungují již

5 a více let. Z toho vyplývá, že má firma loajální zaměstnance, kteří jsou firmě po dobu několika let věrni.

Výše uvedené údaje této části dotazníku slouží pouze jako úvodní informace. Mají za úkol vyvolat určitou základní představu o zkoumaném prostředí.

### Prvky organizační kultury

Tabulka 2: Znárodnění druhé části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČÍSLO OTÁZKY	ZKOUMANÝ SOUBOR Prvky organizační kultury	VOLBA ODPOVĚDI	20 RESPONDENTŮ	
			Počet odpovědí	Vyjádřeno v %
5	Jsou Vám známy některé z dlouhodobých cílů společnosti?	ANO	6	30
		SPÍŠE ANO	11	55
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	0	0
6	Myslíte si, že práce pro Vaši společnost Vám dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	12	60
		SPÍŠE NE	2	10
		NE	1	5
7	Myslíte si, že společnost neustále vyvíjí a zlepšuje své působení na trhu?	ANO	9	45
		SPÍŠE ANO	8	40
		NEVÍM	3	15
		SPÍŠE NE	0	0
		NE	0	0
8	Jsou vám známy základní hodnoty podniku?	ANO	14	70
		SPÍŠE ANO	4	20
		SPÍŠE NE	2	10
		NE	0	0
9	Jsou ve Vašem podniku popsány normy chování (pravidla, zásady chování) v etickém kodexu?	ANO	20	100
		NE	0	0
10	Uveďte prosím alespoň 3 pravidla chování, které jsou v podniku přijímány.	NEDOCHVILNOST	18	90
		ODDECHOVÉ PŘESTÁVKY	15	70
		OBHROUBLÉ POZNÁMKY	13	65
11	Uveďte prosím alespoň 3 pravidla chování, která naopak nejsou v podniku přijímána, akceptována.	PŘIJÍMÁNÍ ÚPLATKŮ	17	85
		ŠÍŘENÍ INFORMACÍ	10	50
		PORUŠOVÁNÍ PŘEDPISŮ	16	80
12	Pracuje se Vám raději samotnému, než v týmu?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	5	25
		SPÍŠE NE	8	40
		NE	2	10
13	Myslíte si, že je Vaše kancelář prostorná?	ANO	4	20
		SPÍŠE ANO	2	10
		SPÍŠE NE	10	50
		NE	4	20

14	<b>S kolika lidmi sdílíte svoji kancelář?</b>	S NIKÝM	2	10
		1 - 3 OSOBY	15	75
		4 OSOBY A VÍCE	3	15
15	<b>Domníváte se, že by Vaše kancelář potřebovala nějakou estetickou úpravu?</b>	ANO	16	80
		NE	4	20
16	<b>Myslíte si, že máte ve Vaši kanceláři vše řádně uspořádané?</b>	ANO	2	10
		SPÍŠE ANO	3	15
		SPÍŠE NE	12	60
		NE	3	15
17	<b>Jste na svém pracovišti dostatečně vybaven pracovními pomůckami?</b>	ANO	11	55
		SPÍŠE ANO	8	40
		SPÍŠE NE	1	5
		NE	0	0

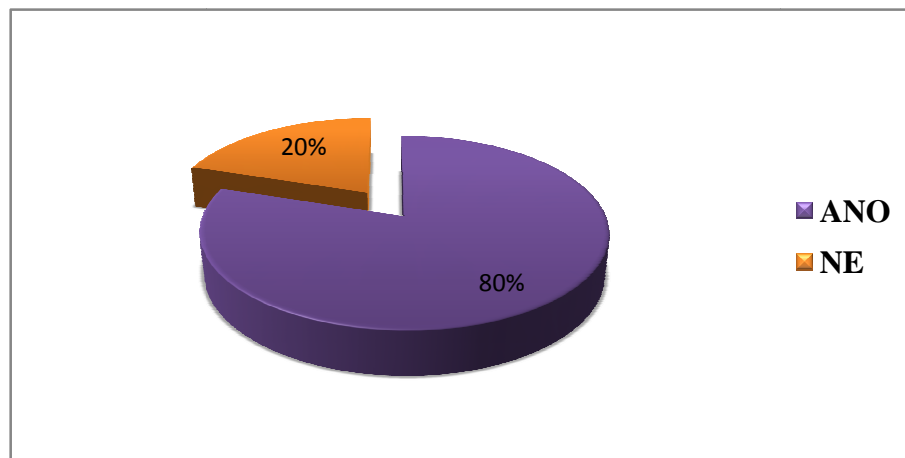
Na základě vyhodnocení druhé části dotazníku jsem zjistila, v jaké míře jsou zaměstnanci seznámeni s prvky organizační kultury, jaké normy chování jsou a nejsou vedením firmy akceptovány, či v jaké hloubce jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím.

Otázka s číslem 5, zaměřující se na znalost zaměstnanců z hlediska dlouhodobých cílů podniku, byla podložena konkrétními odpověďmi definovanými zaměstnanci. Mezi hlavní cíle podniku dle dotazníkového šetření patří rozšíření působení do ostatních krajů, reklama, reference a kvalita provedených prací, výstavba za realizace hliníkové konstrukce, včetně výstavby vlastní montážní haly pro hliníkové konstrukce, inovace internetových stránek.

U otázky číslo 7, která byla věnována vývoji společnosti, se 85% dotazovaných zaměstnanců shodla na pozitivní odpovědi, že se společnost vyvíjí a prováděné změny jsou ve výsledku pozitivní. Je zde tedy viditelné optimistické naladění a to, že zaměstnanci věří v dobrý vývoj společnosti.

Až na oblast otázek, která je převážně zaměřena estetickou úpravu, prostornost, či spokojenost zaměstnanců se svoji kanceláři, kde je z odpovědí toto stanovisko velmi zřetelné, jsem nedošla k nepříznivým výsledkům.

Otázka č. 15: **Domníváte se, že by Vaše kancelář potřebovala nějakou estetickou úpravu?**



**Graf 2: Potřeba estetické úpravy kanceláří (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Problém týkající se nespokojenosti estetické úpravy kanceláří je patrný z otázky číslo 15, kde 80 % dotazovaných uvedlo, že by jejich kancelář potřebovala vylepšit. Tato otázka obsahovala možnost otevřené odpovědi. Mezi nejčastější odpovědi, týkající se způsobu jejich vylepšení, lze zahrnout výmalbu pestřejšími barvami, více odkladných skříněk a polic, zavěšení záclon či další doplňky, které vytvoří pohodlnější prostředí, jako jsou květiny a obrazy.

Další otázky s číslem 10 a 11, u kterých byla možnost otevřené odpovědi, jsem vyhodnotila na základě tří nejčastěji vyskytovaných odpovědí. Tyto otázky pro mne měly velkou váhu.

U otázky číslo 10, která byla zaměřena na výčet pravidel chování, která jsou v podniku akceptována, jsem je roztřídila do tří základních okruhů:

- Nedochovilnost příchodu do zaměstnání – do tohoto bodu jsem zahrnula odpovědi týkající se pozdního příchodu do práce, způsobeného například omezeností dopravní komunikací, zdržení lékařem, nebo dalšími osobními důvody.
- Krátké oddechové přestávky – tento bod zahrnuje jak přestávky z důvodu osobních hovorů, osobních návštěv, nebo taktak se ve firmě běžně říká, přestávky „kouřové“.

- „Obhroublé“ poznámky – tyto poznámky obsahují hrubější, neotesané či vulgární slovní spojení, které je akceptováno mezi zaměstnanci, nikoli však při jednání se zákazníky. Nemusí být mířená do soukromí života.

Stejným způsobem jsem postupovala u otázky číslo 11, která se na rozdíl od předchozí otázky zaměřovala na výčet pravidel chování, která firmou naopak akceptována nejsou.

- Přijímání úplatků – nejvíce odpovědí se objevilo v souvislosti s přísným zákazem poskytování, nebo přijímání úplatků.
- Poskytování a šíření informací o příjmech zaměstnanců – pracovníci mají zákaz poskytovat informace jak o svých příjmech, tak i případných způsobech motivace, a to zejména externím osobám.
- Porušování předpisů ke kvalitě výroby a bezpečnosti práce – jelikož se jedná o stavební firmu, kvalita práce je zde striktně vyžadována. Stejně tak je nezbytné proškolení a dodržování bezpečnosti práce.

### Atmosféra na pracovišti

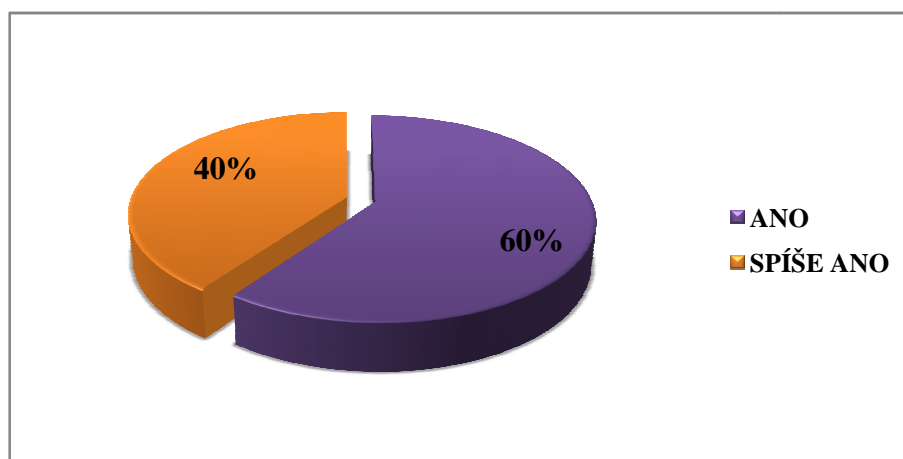
Tabulka 3: Znázornění třetí části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČÍSLO OTÁZKY	ZKOUMANÝ SOUBOR Atmosféra na pracovišti	VOLBA ODPOVĚDI	20 RESPONDENTŮ	
			Počet odpovědí	Vyjádřeno v %
18	Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra na pracovišti?	ANO	13	65
		SPÍŠE ANO	4	20
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	0	0
19	Myslíte si, že převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?	ANO	11	60
		SPÍŠE ANO	9	40
		SPÍŠE NE	0	0
		NE	0	0
20	Stává se často, že je atmosféra na pracovišti plná napětí a konfliktů?	ANO	0	0
		SPÍŠE ANO	0	0
		SPÍŠE NE	18	90
		NE	2	10
21	Myslíte si, že je na pracovišti nějaká osoba, která je obětí šikany jiných z Vašich kolegů?	ANO	0	0
		SPÍŠE ANO	0	0
		NEVÍM	5	25
		SPÍŠE NE	6	30
		NE	9	45

22	Udržujete s některými z Vašich kolegů osobní kontakt i mimo pracoviště?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	9	45
		SPÍŠE NE	4	20
		NE	2	10
23	Máte mezi spolupracovníky dobré přátele?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	10	50
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	2	10
24	Nastane-li situace, kdy si nevíte rady s některým z pracovních úkolů, jsou kolegové ochotni Vám poradit?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	12	60
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	0	0
25	Máte pocit, že pracujete jako tým?	ANO	8	40
		SPÍŠE ANO	10	50
		SPÍŠE NE	2	10
		NE	0	0
26	Pracuje se Vám v daném kolektivu dobře?	ANO	6	30
		SPÍŠE ANO	14	70
		SPÍŠE NE	0	0
		NE	0	0

Co se týče vyhodnocení třetí části dotazníku, mohu konstatovat, že jsem nenalezla žádné problémové místo. Předpokládám, že je tomu tak, neboť se jedná o společnost „rodinného typu“ a atmosféra na pracovišti je přátelská. To vyplývá i z otázky č. 19, kde 100% z dotazovaných odpovědělo kladně. Převážnou část zaměstnanců tvoří rodina a blízká rodina majitele. Noví zaměstnanci jsou vítáni přátelsky, a tudíž nemají problém se rychle včlenit do daného kolektivu.

Otázka č. 19: **Myslíte si, že převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?**



Graf 3: Atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je tedy zřetelné, že zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti velmi pozitivně. Cenní si dobrých, až přátelských vztahů a snaží se eliminovat případné negativní jevy. V daném prostředí se jim pracuje dobře. Dokázali si vytvořit skvělý kolektiv, ve kterém si navzájem pomáhají a podporují se.

Z celkového počtu 20 dotazovaných odpovědělo 65%, že je pro ně pracovní atmosféra důležitá, 20% se přiklonilo k odpovědi spíše ano, zbylých 15% tvrdí, že pro ně není příliš důležité.

Z výsledků je patrné, že vedení firmy si uvědomuje, že pracoviště a atmosféra, která zaměstnance na něm obklopuje, bezesporu přispívá ke zvýšení jejich představitosti a pracovitosti. Čím příjemněji se pracovník cítí, tím lépe se mu pracuje.

## **Vnitrofiremní komunikace**

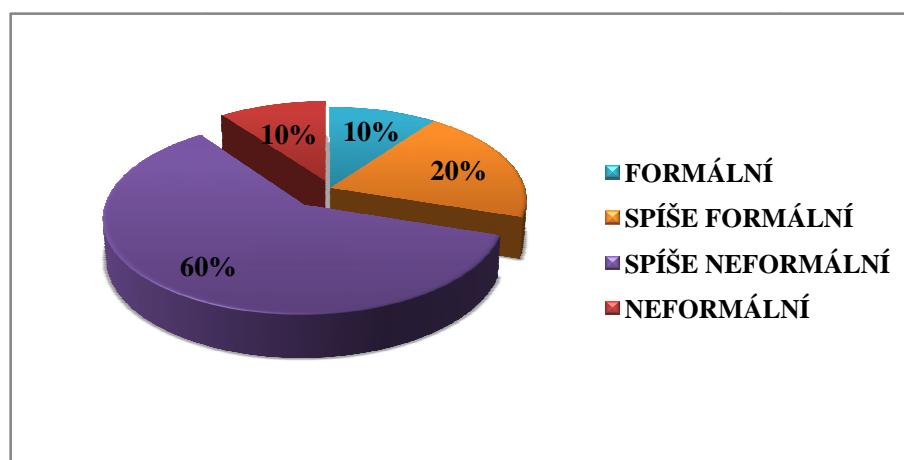
Tabulka 4: Znázornění čtvrté části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČÍSLO OTÁZKY	ZKOUMANÝ SOUBOR Vnitrofiremní komunikace	VOLBA ODPOVĚDI	20 RESPONDENTŮ	
			Počet odpovědí	Vyjádřeno v %
27	Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?	FORMÁLNÍ	2	65
		SPÍŠE FORMÁLNÍ	4	20
		SPÍŠE NEFORMÁLNÍ	12	15
		NEFORMÁLNÍ	2	0
28	Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu?	ANO	9	60
		SPÍŠE ANO	8	40
		SPÍŠE NE	3	0
		NE	0	0
29	Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas?	ANO	6	0
		SPÍŠE ANO	9	0
		SPÍŠE NE	5	90
		NE	0	10
30	Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v dostatečném množství?	ANO	5	0
		SPÍŠE ANO	11	0
		SPÍŠE NE	4	30
		NE	0	45
31	Myslíte si, že jsou Vám poskytovány nepotřebné či nadbytečné informace?	ANO	3	25
		SPÍŠE ANO	4	45
		SPÍŠE NE	10	20
		NE	3	10

32	Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají důležité informace o firmě?	FORMÁLNĚ PÍSEMNĚ	0	25
		FORMÁLNĚ ÚSTNĚ	13	50
		NEFORMÁLNĚ	7	15
		JINÝM ZPŮSOBEM	0	10
33	Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností?	PÍSEMNĚ	0	0
		ÚSTNĚ	14	70
		ZADÁVÁNÍM DO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	6	30
		JINÝM ZPŮSOBEM	0	0

Na základě získaných informací ze čtvrté části dotazníku jsem došla k závěru, že ani při vnitropodnikové komunikaci nedochází k zásadním problémům, se kterými by se zaměstnanci firmy potýkali. Jak jsem již výše uvedla, podnik je převážně rodinného typu, tudíž je komunikace spíše neformální. To je patrné již na první pohled. Pracovníci se navzájem znají a rozumí si. V mnoha případech se považují i za dobré přátele. Neformální komunikace se v tomto prostředí osvědčila a zaměstnancům zde vyhovuje.

Otázka č. 27 : **Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?**



Graf 4: Vztahy a komunikace ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Systémem vnitrofiremní komunikace se ve společnosti nezabývá žádný komunikační expert. Strategie komunikace vyplývá z vedení firmy a v rámci této problematiky se převážně řídí „selským rozumem“. Jinak řečeno na základě běžných zkušeností a znalostí.

Komunikace uvnitř podniku probíhá dle předem daných předpisů, ale také podle nepsaných pravidel a na základě neformálních vztahů. Formální komunikační prostředky jsou tvořeny veškerou dokumentací, respektive soustavou vnitřních předpisů. Její nejobecnější vrstvu představují organizační, podpisový a pracovní řád. Dále je tvořena směrnicemi, instrukcemi či autonomními příkazy ze strany vedení. Z dotazníku vyplývá, že tato forma komunikace zaměstnancům vyhovuje, neboť nelze sledovat výskyt negativních odpovědí.

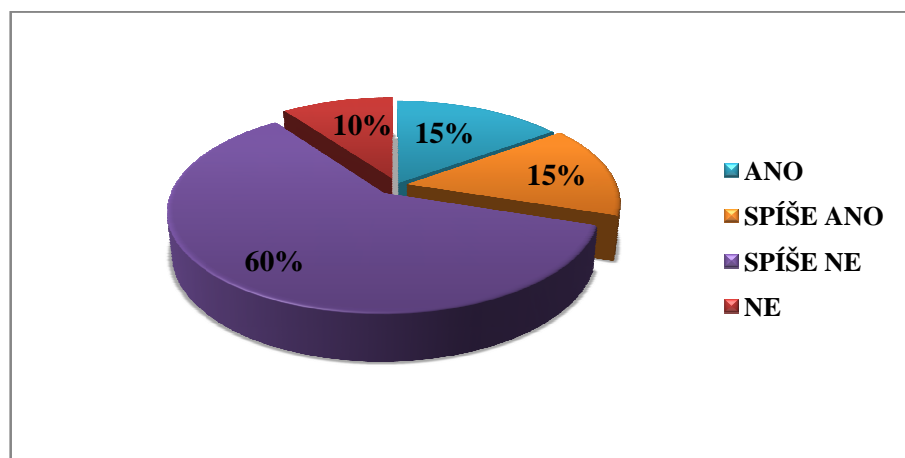
## Propagace společnosti

Tabulka 5: Znázornění páté části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČÍSLO OTÁZKY	ZKOUMANÝ SOUBOR Propagace společnosti	VOLBA ODPOVĚDI	20 RESPONDENTŮ	
			Počet odpovědí	Vyjádřeno v %
34	Myslíte si, že se Vaše firma dostatečně propaguje na veřejnosti?	ANO	13	65
		SPÍŠE ANO	4	20
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	0	0
35	Existují ve společnosti nějaké reklamní materiály?	ANO	11	60
		NE	0	0
36	Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti přehledné?	ANO	0	0
		SPÍŠE ANO	0	0
		SPÍŠE NE	18	90
		NE	2	10
37	Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti dostatečně informativní?	ANO	0	0
		SPÍŠE ANO	0	0
		SPÍŠE NE	6	30
		NE	9	45
38	Pokud jste povinen nosit pracovní oděv, je značně označen firemním logem?	ANO	5	25
		SPÍŠE ANO	9	45
		SPÍŠE NE	4	20
		NE	2	10
39	Pořádají se ve společnosti nějaké firemní akce?	ANO, VELMI ČASTO	5	25
		PŘÍLEŽITOSTNĚ	10	50
		SPÍŠE NE	3	15
		NE	2	10
40	Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze	ANO	5	25
		NE	0	0

Z poslední části dotazníku je patrné, že propagace společnosti není na kvalitní úrovni. Na základě odpovědí vyplývá, že 70 % dotazovaných zaměstnanců společnosti míní, že není dobře propagována na veřejnosti.

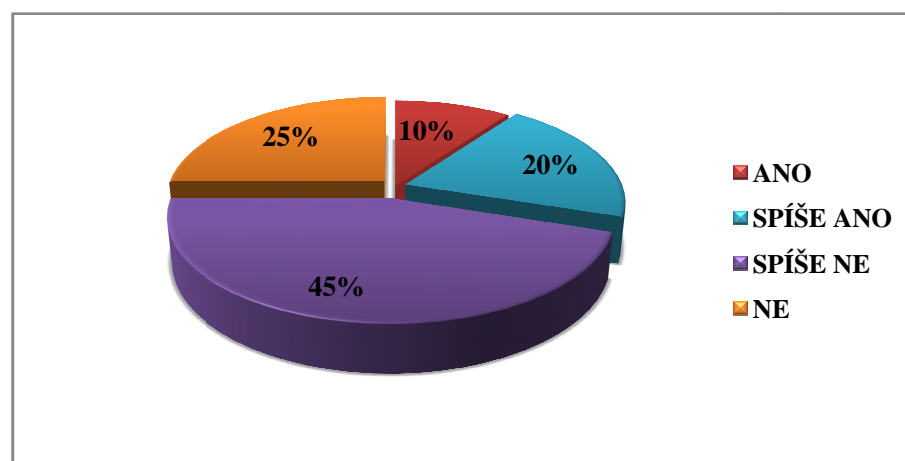
Otázka č. 34 : Myslíte si, že se Vaše firma dostatečně propaguje na veřejnosti?



Graf 5: Propagace společnosti na veřejnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

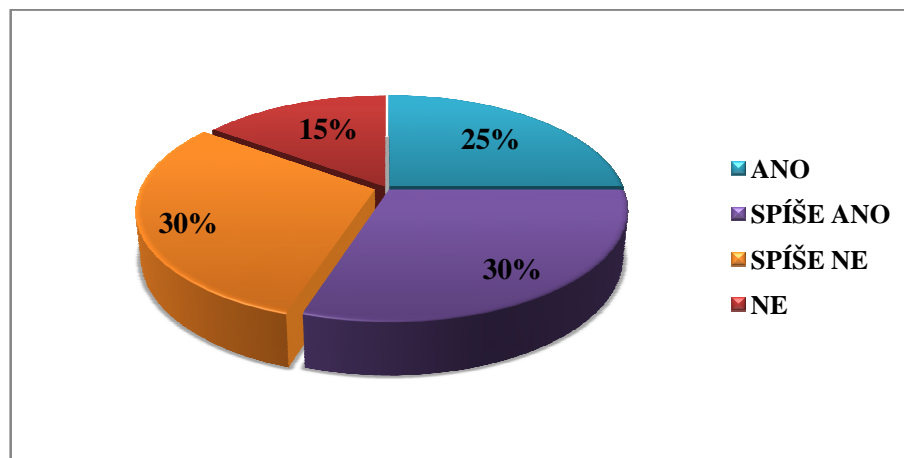
Z toho vycházející i nepřehlednost a nedostatečná informovanost internetových stránek. Právě zde se objevilo nejvíce záporných odpovědí.

Otázka č. 36: Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti přehledné?



Graf 6: Přehlednost internetových stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 37: **Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti dostatečně informativní?**



**Graf 7: Informativnost internetových stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)**

45 % zaměstnanců uvedlo, že je internetová prezentace firmy nepřehledná. 30 % dotazovaných se zdají být internetové stránky nedostatečně informativní. Samotný jednatel společnosti uznává, že internetová prezentace by měla mít vyšší úroveň než doposud.

Co se týče otázek zaměřujících se na reklamní materiály a pracovní oděv značen firemním logem, většina odpovědí je kladná.

Otázka s číslem 35 měla v případě, že dotazovaný odpoví ANO, možnost volné odpovědi, kde bylo mým cílem zjistit, jakými druhy reklamních materiálů firma disponuje. Mezi nejčastější mohu dle výsledků uvést reklamní propisky, trička, kšiltovky či hrníčky. Mezi ty, které nejsou až tak běžné a tudíž mne zaujaly, bych zahrнула stolní kalkulačku, nebo měřič vzdálenosti.

### **4.3 Dotazníkové šetření zaměřené na zjištění míry podvědomí o firmě**

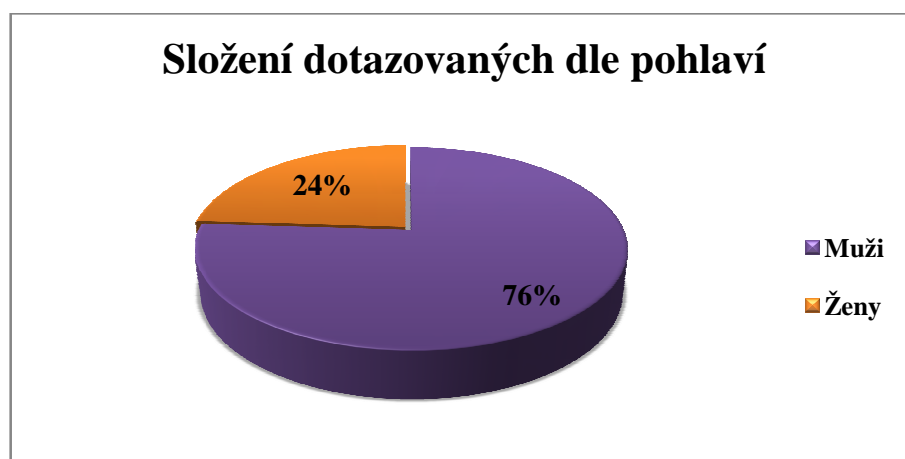
Na základě vyhodnocení odpovědí z poslední části dotazníku, jsem se chtěla sama přesvědčit o tom, zda je společnost SOFIZO s.r.o. v očích veřejnosti známá. Ať už z hlediska pracovní příležitosti, z doslechu nebo třeba na základě propagačních materiálů. Vydala jsem se na nejvíce frekventované místo v Prostějově a zde jsem provedla druhou část výzkumu, kde jsem se zaměřila na dotazování náhodně

vybraných občanů. Skupina lidí, na které jsem se převážně zaměřovala byli muži ve věku od 25 do 55 let, neboť právě tato skupina lidí tvoří největší klientelu společnosti. Za cíl jsem si stanovila dotázat se alespoň 100 občanů, což se mi také povedlo. Někteří byli vstřícní, jiní neměli zájem se dotazníkového šetření zúčastnit.

**Dotazník byl rozdělen do 2 otázek.**

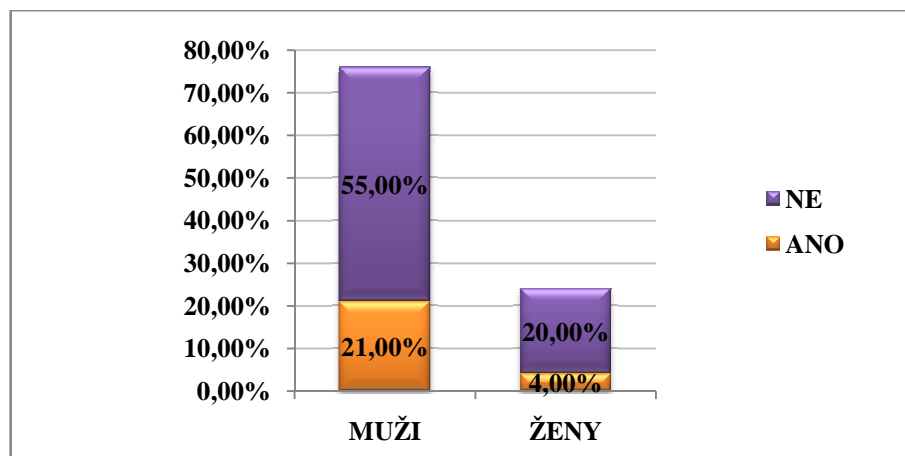
**Otázka číslo 1:** „Řeknu-li Vám název společnosti SOFIZO s.r.o., víte, o jakou společnost se jedná?“

- a) ANO
- b) NE



**Graf 8: Složení dotazovaných dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Jak jsem již výše uváděla, při dotazování jsem se převážně zaměřovala na muže, neboť jsou to právě oni, kdo tvoří převážnou klientelu společnosti. Z dotazníku vyplývá, že z dotazovaných je 76% mužů a 24% žen.



**Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)**

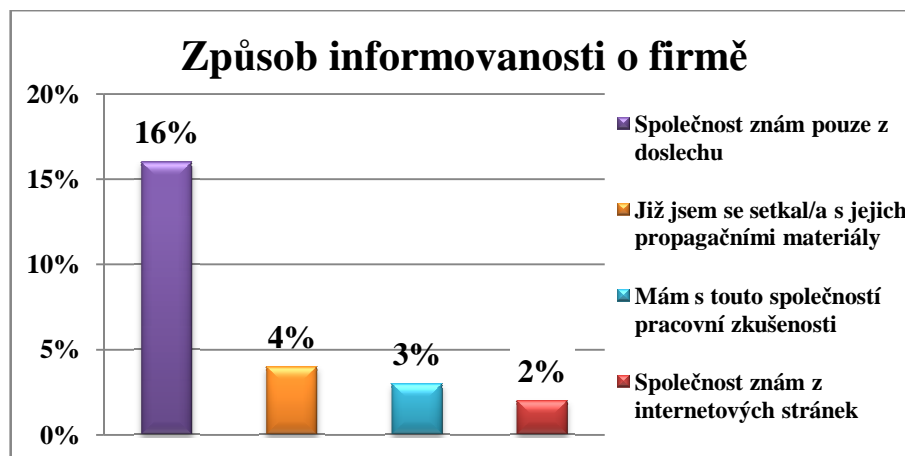
Ze 76% dotazovaných mužů 21 % uvedlo, že společnost SOFIZO s.r.o. zná a zbylých 55 % společnost nezná, ani o ní nikdy neslyšely.

Z 24% dotazovaných žen jich 4 % uvedla, že o společnosti již slyšely a zbylých 20 % o společnosti doposud neslyšely.

Druhá otázka z dotazníkového šetření se vztahovala pouze na tu skupinu dotazovaných, která odpověděla, že ví, o jakou společnost se jedná.

**Otázka číslo 2:** „V jaké souvislosti jste se se společností SOFIZO s.r.o. již setkal/a?“

- a) Mám s touto společností pracovní zkušenosti
- b) Společnost znám z internetových stránek
- c) Již jsem se setkal/a s jejich propagačními materiály
- d) Společnost znám pouze z doslechu
- e) Jiná odpověď (prosím uveďte) .....



**Graf 10: Způsob informovanosti o firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, kde bylo mým cílem zjistit, v jaké souvislosti se dotazovaní již se společností seznámili, jsem se nejvíce setkala s odpovědí, že společnost znají z doslechu. Tato odpověď z celkových 25% kladných odpovědí z řad dotazovaných představuje 16 %. Druhá nejčastější odpověď představuje 4 %. Pouze 3 % lidí odpovědělo, že mají se společností pracovní zkušenosti a zbylá 2 % uvedla, že společnost znají z internetových stránek.

### **Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření**

Jednotlivé části dotazníku byly vyhodnoceny v průběhu jejich zpracování a nyní je potřeba zaměřit se na celkové zhodnocení výsledků, shrnutí kritických míst z pohledu na organizační kulturu vybraného podniku.

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření jsem došla k závěru, že by se měla společnost zaměřit na propagaci firemní identity, s tím spojenou reklamu a dále na vylepšení pracovního prostředí svých zaměstnanců.

## 5 Návrh doporučení pro změny v organizační kultuře

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a poznatků z praxe si myslím, že má společnost poměrně fungující organizační kulturu. Není tedy potřeba celkové změny organizační kultury, neboť by byla zbytečným zásahem do již dobře fungujícího systému. Bylo by však vhodné provést některé dílčí změny, které by tak mohly podpořit strategii podniku.

V této kapitole bych chtěla nejprve zdůraznit oblasti organizační kultury analyzovaného podniku, které dle výsledků z dotazníkového šetření nejsou zaměstnanci považovány za kritické. Jedná se především o znalosti zaměstnanců v oblasti cílů, hodnot a norem chování v podniku. Tuto znalost mají zaměstnanci na základě artefaktů materiální povahy, které jsem již uváděla. Jako další neproblémovou oblast mohu uvést atmosféru na pracovišti. Jak bylo již uvedeno, podnik je tvořen převážně členy rodiny, tudíž v podniku panuje přátelská atmosféra. Poslední oblast, ke které nemám výtku, je vnitropodniková komunikace. Jelikož se jedná převážně o rodinný podnik, komunikace je spíše neformální.

Nyní bych se zaměřila na oblasti, ve kterých má vybraný podnik na základě výsledků z dotazníkového šetření nejviditelnější nedostatky. V analyzovaném podniku se mi jeví jako nejzávažnější problém propagace firemní identity a s tím spojená reklama. Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno u zaměstnanců společnosti, jsem došla k závěru, že z dvaceti dotazovaných se 70% domnívá, že společnost není dobře propagovaná. Na základě tohoto výsledku jsem provedla další dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na občany v regionu Prostějov, kde firma působí. Ze sto dotazovaných z nich pouze 25% uvedlo, že se již se společností za určitých podmínek setkali. Z toho usuzuji, že společnost opravdu není dostatečně známá v očích veřejnosti a je potřeba to změnit. Co se týče internetových stránek podniku, i ty je zapotřebí zkvalitnit, neboť většina odpovědí byla v souvislosti s touto oblastí nepříznivá. Já osobně jsem se s těmito internetovými stránkami při zpracování mé práce setkala a mohu tuto skutečnost potvrdit.

V neposlední řadě je potřeba navrhnout změnu, co se týče estetické úpravy společných prostor zaměstnanců. I v této oblasti padlo nejvíce záporných odpovědí.



Kdyby se 30ti vteřinový spot vysílal šestkrát denně po dobu jednoho týdne například na jižní Moravě, od 6 do 22 hod., celkové náklady na tuto reklamu by činily **56 750 Kč**.

Na základě vlastní zkušenosti bych doporučovala společnosti zaměřit se na jiný druh propagace, který by pro ni byl efektivnější a ne příliš nákladný. Jednalo by se o **účast na brněnském stavebním veletrhu**, který je jediným stavebním veletrhem mezinárodního významu, konající se ve střední a východní Evropě. Tento veletrh se pořádá jednou ročně a účastní se ho velké množství potenciálních zákazníků. Jedná se o akci světového formátu, které se pravidelně účastní okolo 1200 firem z celého světa. Veletrhy jsou skvělým způsobem, který přinese firmě propagaci, kontakty i kontrakty. Je to možnost pro firmu prezentovat svoji značku, udělat si přehled na jednom místě o konkurenci a jejích službách či produktech. Nutností ovšem je finanční investice a vyčlenění zaměstnanců, kteří budou po dobu veletrhu na stánku. V následující tabulce je podrobněji uvedeno, kolik financí je zapotřebí vynaložit na pronájem výstavní haly.

Tabulka 6: Ceník pronájmu výstavních hal (Zdroj: (19))

<b>CENÍK PRONÁJMU VÝSTAVNÍCH HAL</b>	
<b>Cena za pronájem 1m<sup>2</sup></b>	65 Kč/den
<b>Pronájem pro montáž a demontáž</b>	35 Kč/den
<b>Prívody elektrické energie a vody</b>	
<b>do 2 kW</b>	4 150 Kč/akce
<b>do 5,5 kW</b>	6 950 Kč/akce
<b>do 9 kW</b>	9 830 Kč/akce
<b>do 15 kW</b>	14 100 Kč/akce
<b>do 21 kW</b>	18 300 Kč/akce
<b>do 40 kW</b>	33 150 Kč/akce
<b>Zásuvka - 230 V</b>	1 000 Kč/akce
<b>Instalo přívod</b>	5 900 Kč/akce

Budu-li vycházet z toho, že firma bude pro svoje působení na veletrhu potřebovat cca 30m<sup>2</sup> plochy, přívod elektrické energie a vody do 15 kW, tak celkové finanční vytížení podniku v rámci pětidenního cyklu, by vycházelo na **30 820 Kč**. Tato cena obsahuje pronájem haly, službu vrátného, WC službu, PO dozor, elektro službu,

zprovoznění eskalátorů, zprovoznění 1. vstupní brány a 1. brány pro vjezd vozidel. Uvedené ceny jsou bez DPH.

Při porovnání je patrné, že týdenní působení firmy na veletrhu je finančně méně náročné, než týdenní vysílání reklamního spotu v rozhlase. Působení firmy na veletrhu je efektivnější už z toho důvodu, že se jich účastní především lidé, kteří se pohybují v daném oboru a mají tak zájem o získání kontaktu pro následnou spolupráci. Navíc by společnost při volbě této varianty ušetřila necelých **25 930Kč**.

Společnost disponuje řadou **propagačních materiálů**, které se však nedostávají do podvědomí zákazníků, neboť je firma dostatečně neuvádí na trh. Finanční náročnost týkající se jejich rozšiřování na trhu by byla nulová. Jelikož propagační materiály firma má k dispozici, bylo by jen zapotřebí, aby tyto prostředky neopomíjela a poskytovala je jak svým stávajícím zákazníkům, tak i těm potenciálním.

Společnost nemá předplacené umístění reklamy na **billboardech**. Pro její zviditelnění by bylo vhodné si tento druh reklamy zajistit a především uvážit její správně umístění. Například by to bylo vhodné ve vytypovaných lokalitách s předpokládanou výstavbou obytných budov rodinných domů. Doporučovala bych zajistit si tento pronájem billboardů u společnosti ARES CZ s.r.o., která sídlí v Olomouci a poskytuje kvalitu za rozumnou cenu (viz Tabulka 7: Pronájem billboardu). Ceny jsou uvedené bez DPH.

Tabulka 7: Pronájem billboardu (Zdroj: (18))

CENA PRONÁJMU BILLBOARDU	
1 měsíc	4 000 - 5 000 Kč/ks
CENA TISKU	
Billboard papír	1 500 Kč/ks
Billboard fólie	3 000 Kč/ks
billboard plachta	4 500 Kč/ks

Firma SOFIZO s.r.o. je častým sponzorem nadějných mladých hokejistů LHK Jestřábi Prostějov a občasným sponzorem různých kulturních akcí (koncertů, festivalů, divadelních akcí, plesů.) Dalším doporučením pro firmu by bylo zaměřit se na **pravidelný sponzoring akcí**, kde je předpoklad každoroční realizace. Jako je například sponzoring ROCK OF MEMORY, který se každoročně již čtvrtým rokem opakuje na

Plumlovské přehradě a je zde velká účast návštěvníků. Tento sponzoring by si vyžadoval finance okolo **20 000 Kč**.

Posledním návrhem, který firmě doporučuji pro její zviditelnění, je vytvoření letáků, které budou přílohou krajského týdeníku. Kompletní servis od tisku, korekce, vložení letáku do novin, vyjde firmu při jednom vydání na **18 000 Kč** (viz Příloha 3: Leták společnosti).

## **5.2 Přestavba internetové prezentace společnosti**

Dle mínění zaměstnanců i na základě vlastních zkušeností mohu konstatovat, že kvalita internetové prezentace není na příliš dobré úrovni. Samotný jednatel společnosti si je vědom zanedbalého stavu internetových stránek.

### **5.2.1 Původní stav internetových stránek a zhodnocení nedostatků**

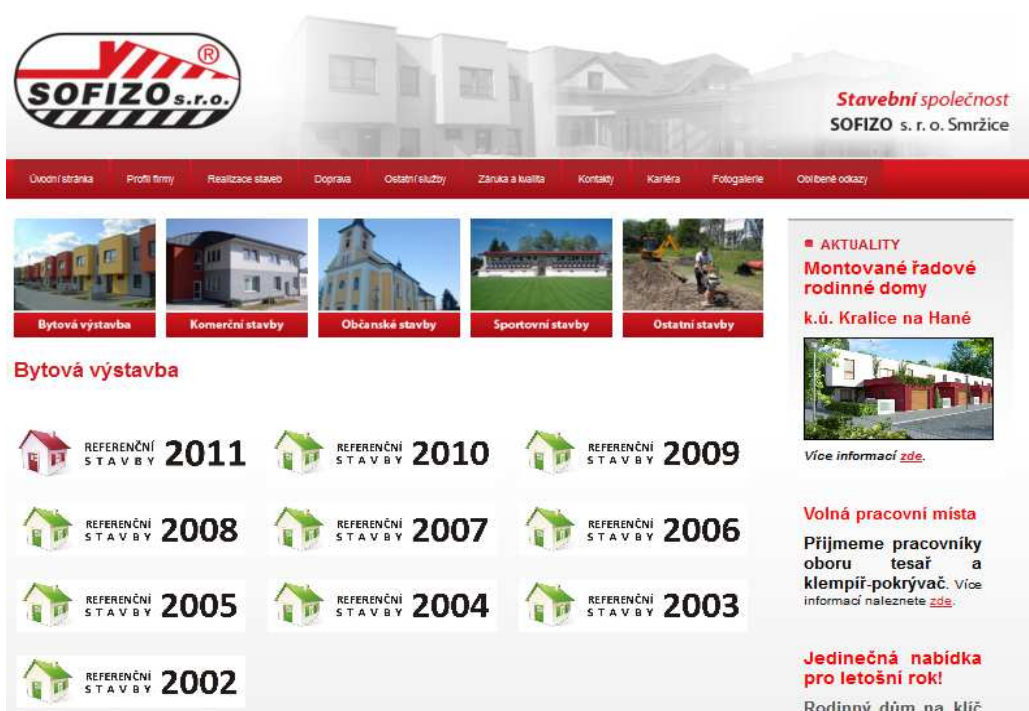
Společnost SOFIZO s.r.o. si nechala v roce 2001 vytvořit internetové stránky od firmy OK Data s.r.o.

Od tohoto roku zůstaly stránky v původní podobě. Jsou zde jen prováděny některé dílčí změny, jako je například přidávání nových fotografií ze staveb, či fotografie ze společenských akcí pořádané společností. Tyto změny jsou prováděny za pomoci systému CMS, který umožňuje upravovat obsah stránek, vkládat a spravovat obrázky či soubory. Základní vzhled včetně struktury odpovídal požadavkům trhu v době, kdy webové stránky vznikly. Od té doby prošel trh vývojem, na který stránky nereagovaly a zůstaly v zastaralé podobě.



Obrázek 8: Původní vzhled webových stránek (úvodní stránka) (Zdroj: (25))

Co se týče grafické podoby, zvolená barva v kombinaci červené, bílé a černé vycházející z barev loga společnosti, které je možno vidět v levém horním rohu na výše uvedeném obrázku, se jeví jako vhodná volba. Co mohu na webových stránkách pochválit, jsou aktualizované fotografie ze staveb, které je možno shlédnout již od roku 2002.



Obrázek 9: Nabídka fotografií bytové výstavby (Zdroj: (25))

Jelikož se firma drží hesla, že na přesyceném trhu v Olomouckém kraji je nutné přicházet s novinkami a je důležité zaujmout jak stávající, tak i potencionální nové zákazníky, rozhodla se rozšířit výrobu o stabilní realizace hliníkových konstrukcí. Jedná se o novinku v technologii, která není v České republice příliš rozšířena, a tudíž by měla zajistit společnosti stabilní místo na trhu. Problém vidím tedy v tom, že společnost nemá tuto podstatnou informaci na svých webových stránkách uvedenou.

Na stránkách podniku je uveden odkaz na stavební bazar, kde se nabízí prodej stavebního materiálu, jak nového tak již použitého. Společnost má na skladech přebytek jednak z důvodu předzásobení a ve formě použitého materiálu z bouracích prací, který se následně snaží odprodat. Prodej materiálu realizuje pomocí bazaru. Webové stránky jako celek nemají dostatečnou reklamu, tudíž je navštěvuje málo lidí. Jelikož se odkaz na tento bazar vyskytuje ve spodní části stránky, je snadno přehlédnutelný a nedostává se tak do podvědomí lidí.

Návrhem je, aby byly informace o stavebním bazaru uvedeny na internetových stránkách společnosti jako animace, nebo by pro ni byla vytvořena v hlavním panelu na úvodí stránce samotná ikona, kde budou uvedeny všechny potřebné informace.

Problémem je také to, že samotný skladník nemá dostatečnou kvalifikaci na to, aby byl schopen aktualizovat webové stránky v sekci stavebního bazaru. Proto by měl být dostatečně vyškolen neboť je to právě on, kdo má aktuální přehled o okamžitém stavu skladových zásob. Je zbytečné, aby při každé změně řešil tyto věci se správcem internetových stránek.

Nový návrh internetových stránek by měl vycházet z požadavků návštěvníků a měly by být v souladu s celkovou strategií podniku.

Domnívám se tedy, že stránky zcela neplní funkci podpory strategií a cílů podniku. Je tedy podstatné, aby internetové stránky byly neustále aktualizovány tak, aby obsahovaly aktuální informace, které jsou důležité pro zákazníky.

### **5.3 Vylepšení pracovního prostředí zaměstnanců**

80 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že ve firmě nejsou spokojeni se svým pracovním prostředím. V provozech jako je tento, to není nic neobvyklého. Na základě

dotazníkového šetření jsem zjistila oblasti, kterých se tato nespokojenost týká. Jedná se zejména o vybavenost, estetickou úpravu a počet zaměstnanců, kteří spolu sdílí kancelář.

Kanceláře se zdají být málo prostorné, neboť v jedné kanceláři působí více zaměstnanců. Ne každý zaměstnanec pracuje rád v kolektivu, proto by firma měla zjistit u svých zaměstnanců, v jaké míře jsou spokojeni s jejich dosavadní situací. V případě, kdy zjistí, že zaměstnanci nevyhovuje sdílet svoji kancelář s více zaměstnanci, měla by rozšířit své prostory o nové kanceláře. Prostory na to společnost má, tudíž by se jednalo pouze o finance vynaložené na vybavení.

Co se týče estetické úpravy kanceláří, je třeba podotknout, že jednotlivé kanceláře nemají příliš mnoho odkladných skříní či poliček, tudíž na pracovišti převládá nepořádek. Prostory jsou vymalovány pouze na bílo. Kromě vystavených certifikátů při vstupu do budovy, nejsou ve firmě žádné obrazy či fotografie, které by dopomohly jak zaměstnancům, tak i zákazníkům se lépe vcítit do organizačního prostředí.

Řešením by tedy mělo být vymalovat prostory radostnějšími barvami a přidat nějaké fotografie na zdi (například ze společných akcí), které by jistě ke zlepšení pracovního prostředí dopomohlo.

Co se týče výmalby kanceláří, doporučovala bych vymalovat místnosti světle tónovanými barvami. Stropy a pilíře mezi okny by měly být bílé, neboť tím dojde k projasnění místnosti. Také rámy oken by měly být natřeny světlou barvou. Při navrhování barevné úpravy pracoviště je v první řadě třeba přihlížet k požadavkům, které na zrak zaměstnanců klade vykonávaná pracovní činnost. Důležité je také psychologické a vizuální působení jednotlivých barev. Teplé barvy jako je například červená, žlutá, nebo oranžová, vyvolávají dojem tepla, působí živě, povzbuzují, podněcují k aktivitě. Naopak studené barvy jako je zelená nebo modrá, vyvolávají dojem chladu, uklidňují, poskytují úlevu zraku, podporují duševní soustředění a udržení stálého výkonu. Jelikož je práce v kanceláři více či méně podmíněna prací na počítači, což není pro zrak příliš dobré, doporučovala bych volbu studených barev.

V hlavní budově se nachází devět kanceláří. Na základě dostupných informací od pana Ondrouška, je velikost jedné kanceláře v průměru 20m<sup>2</sup>. Jelikož má firma již dobré zkušenosti s barvou značky Primalex PLUS, doporučovala bych ji, aby se této

značky držela. Na stránkách odborného zaměření jsem vykalkulovala cenu výmalby jedné místnosti (viz Tabulka 9: Kalkulace výmalby kancelářských prostor)

**Tabulka 8: Kalkulace výmalby kancelářských prostor (Zdroj: Upraveno dle (20))**

<b>Kalkulace výmalby kancelářských prostor</b>	
Výmalba jedné místnosti	900 Kč
Výmalba dvou dvou bočních stěn	450 Kč
<b>Celková kalkulace na výmalba 9ti kanceláří</b>	<b>4 050 Kč</b>

Celková kalkulace na výmalbu tedy činí **4 050 Kč**.

Jelikož má společnost dobré zkušenosti s nákupem kancelářského nábytku z obchodního domu IKEA, provedla jsem kalkulaci nákladů na vybavení nové kanceláře z jejich ceníku. Celková kalkulace je uvedena níže (viz Tabulka č. 10: Kalkulace vybavení nové kanceláře).

**Tabulka 9: Kalkulace vybavení nové kanceláře (Zdroj: Upraveno dle (21))**

<b>Vybavení</b>	<b>Počet ks</b>	<b>Způsob pořízení</b>	<b>Cena pořízení</b>
<b>Psací stůl MALM</b>	1	Osobní nákup	<b>3 490 Kč</b>
<b>Kancelářská židle MARKUS</b>	1	Osobní nákup	<b>3 990 Kč</b>
<b>Křeslo TULLSTA</b>	2	Osobní nákup	<b>3 980 Kč</b>
<b>Konferenční stolek LACK</b>	1	Osobní nákup	<b>799 Kč</b>
<b>Skříň na pořadače ERIK</b>	2	Osobní nákup	<b>4 980 Kč</b>
<b>Nástěnná police EKBY GRUVAN</b>	2	Osobní nákup	<b>1 996 Kč</b>
<b>Rámy a obrazy ERISKLUND</b>	4	Osobní nákup	<b>996 Kč</b>
<b>Rostliny DRACAENA</b>	2	Osobní nákup	<b>598 Kč</b>
<b>Celková kalkulace</b>			<b>20 030 Kč</b>

Celkové náklady na vybavení nové kanceláře dle výše uvedené tabulky činí **20 030 Kč**.

Společnost IKEA nabízí službu dopravy za poplatek, přičemž náklady na dopravu se odvíjí od výše ceny zboží a vzdálenosti sídla. Společnost SOFIZO s.r.o.

se nachází ve třetí zóně. Kdyby si tedy nechala zakoupený nábytek dovézt společností IKEA, kalkulace na dopravu by byla následující (viz Tabulka 11: Kalkulace dopravy).

**Tabulka 10: Kalkulace dopravy (Zdroj: Upraveno dle (21))**

Cena zboží	zóna 1	zóna 2	zóna 3
<b>do 15 000 Kč</b>	1 090 Kč	1 420 Kč	1 860 Kč
<b>do 25 000 Kč</b>	1 640 Kč	1 970 Kč	<b>2 190 Kč</b>
<b>do 50 000 Kč</b>	2 190 Kč	2 520 Kč	2 850 Kč

Uvedená kalkulace dle nabídky společnosti IKEA není pro firmu SOFIZO výhodná, jelikož náklady jsou mnohem vyšší, než kdyby si dopravu společnost zařídila sama po své linii. V rámci své činnosti je společnost vybavena většími přepravními automobily, které používá k přepravě materiálů a tudíž je schopna si dopravu nového nábytku zajistit sama. V případě vlastní dopravy by se náklady na dopravu pohybovaly v rozmezí **800 až 1000 Kč**.

Jelikož k příjemnému a zdravému prostředí podstatně přispívá i vhodně esteticky provedená výzdoba, je nutno se na tuto část zaměřit. Na stěnách a dalších vhodných prostorách by měly nalézt své místo obrazy či fotografie (mohlo by se jednat o fotografie ze společenských akcí, které společnost každoročně pořádá). Nejen prostory kanceláří, ale všech pracovních prostor je vhodné doplnit květinovou výzdobou v kořenáčích, případně i řezanými květinami umístěnými ve vazách. Tyto doplňky, stejně jako v případě pořízení kancelářského vybavení, by společnost nakoupila z obchodního domu IKEA. Náklady na tyto estetické jsou uvedeny níže (viz Tabulka 12: Kalkulace doplňků)

**Tabulka 11: Kalkulace doplňků (Zdroj: Upraveno dle (21))**

<b>Kalkulace doplňků</b>		
<b>Počet kanceláří</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
Rámy a obrazy ERISKLUND	249 Kč/ks	<b>2 241 Kč</b>
Rostliny DRACAENA	299 Kč/ks	<b>2 691 Kč</b>
<b>Kalkulace celkem</b>		<b>4 932 Kč</b>

Celková kalkulace na další estetické úpravy tedy činí **4932 Kč**.

Souhrn celkových nákladů, které by firmu zatížily při volbě tohoto návrhu řešení, jsou uvedeny níže (viz Tabulka 13: Kalkulace pracovního prostředí)

**Tabulka 12: Kalkulace pracovního prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Souhrnná kalkulace pracovního prostředí</b>	
Kalkulace výmalby kancelářských prostor	<b>4 050 Kč</b>
Kalkulace vybavení nové kanceláře	<b>20 030 Kč</b>
Kalkulace doplňků	<b>4 932 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>29 012 Kč</b>

Celkové náklady, které by firma vynaložila při zavedení těchto změn, činí **29 012 Kč**.

## Závěr

Organizační kultura je složitý a těžko postižitelný jev, který je ovlivňován mnoha vlivy a faktory. Může být pro podnik jak velkým přínosem, tak ji může také poškozovat, v závislosti na tom, jak je organizační kultura silná. Vznik a následný vývoj organizační kultury je podmíněn mnoha důležitými rozhodnutími vedení. Organizační kultuře je třeba se neustále věnovat a rozvíjet ji, neboť má podstatný vliv na výkonnost podniku, na strategické řízení a na veškeré řídicí procesy.

Úkolem mé diplomové práce bylo zanalyzovat organizační kulturu vybraného podniku a na základě výsledků navrhnout změnu jejího současného stavu. Cílem bylo navrhnout takové řešení, které zvýší efektivitu fungování společnosti SOFIZO s.r.o., pomocí kterého si podnik dokáže upevnit vztahy se svými zaměstnanci, více se zviditelní na trhu a zlepší si svoji propagaci, která ji pomůže nejen k udržení si stávajících zákazníků, ale i k získání nových, kteří budou pro firmu tvořit hodnoty.

Nejdříve jsem ve své práci v teoretické rovině vymezila základní pojmy z oblasti organizační kultury, její vliv na efektivitu organizace a možnosti její úpravy či změny. Následně jsem v praktické části uvedla základní informace o zkoumaném podniku a její stávající organizační kultuře. Metodu, kterou jsem si pro analýzu současného stavu organizační kultury zvolila, bylo dotazníkové šetření. Dotazník byl rozdělen do 5 oblastí a obsahoval 40 otázek. V rámci jednoho týdne byly dotazníky předloženy zaměstnancům firmy, abych tak mohla lépe zmapovat jejich jednotlivé názory na aktuální stav obsahu organizační kultury podniku. Na základě získaných výsledků, kdy se 70 % dotazovaných z řad zaměstnanců domnívá, že není firma dostatečně propagována v očích veřejnosti, jsem se rozhodla uskutečnit ještě jedno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na občany v okolí sídla společnosti. Cílem tohoto šetření bylo přesvědčení se o tom, že firma opravdu není dostatečně známa. Ze sto dotazovaných jich pouze 25% uvedlo, že o společnosti již slyšeli, zbylých 75% o firmě doposud neslyšeli.

Po vyhodnocení všech dotazníků jsem získala lepší přehled o organizační kultuře společnosti. Mezi silné stránky patří především komunikace mezi zaměstnanci a dobrý vztah zaměstnanců ke společnosti. Jako problémové oblasti organizační kultury byly identifikovány propagace společnosti v očích veřejnosti, s tím spojená reklama.

Společnost uvažovala o reklamě formou rozhlasového spotu. Jelikož je tato varianta poměrně nákladná a pro firmu neefektivní, doporučila jsem jí, aby se zaměřila na jiný druh propagace. Jednalo by se zejména o účast společnosti na brněnském stavebním veletrhu. Veletrh je vhodným způsobem, který firmě přinese propagaci, kontakty i kontrakty. Firma zde může reprezentovat svoji značku a dozvědět se více o konkurenci. Tato varianta je pro firmu efektivnější z toho důvodu, že se veletrhů účastní především lidé, kteří se pohybují v daném oboru. Mezi další návrhy, na základě kterých by se mohla společnost lépe propagovat na trhu, patří šíření propagačních materiálů, umístění billboardů ve vytypovaných lokalitách, letáky jako příloha krajského týdeníku nebo pravidelný sponzoring akcí, kde je předpoklad jejich každoroční realizace. Jako příklad jsem uvedla sponzoring události ROCK OF MEMORY, který se pořádá každým rokem na Plumlovské přehradě, a kde se rok od roku navyšuje počet návštěvníků.

Další problémovou oblastí je kvalita internetové prezentace společnosti. Samotný jednatel si je zanedbalého stavu internetových stránek vědom. Stránky společnosti byly vytvořeny roku 2001, a ačkoli trh prošel vývojem, stránky zůstaly v zastaralé podobě. Jsou zde prováděny jen některé dílčí změny, jako je například přidávání nových fotografií ze staveb a společenských akcí, které firma pořádá. Doporučení pro společnost je, aby návrh nových internetových stránek vycházel z požadavků jejich návštěvníků a měly by být v souladu s celkovou strategií podniku. Je tedy podstatné, aby webové stránky obsahovaly aktuální informace, které jsou zákazníky považovány za důležité. Další návrh řešení směřoval do oblasti stavebního bazaru, jehož odkaz se na webových stránkách vyskytuje ve spodní části, a tudíž je snadno přehlédnutelný. Za pomoci tohoto bazaru se realizuje prodej přebytečného materiálu na skladě. Návrhem tedy je, aby byly informace o stavebním bazaru uvedeny na stránkách společnosti jako animace, nebo aby pro něj byla vytvořena v hlavním panelu na úvodní stránce samotná ikona s potřebnými informacemi.

Poslední oblastí, do které směřovala intervence ve formě návrhů možných doporučení na změnu organizační kultury, se týkala vylepšení pracovního prostředí. Zde byly na základě výsledků z dotazníkového šetření zvoleny návrhy takovým způsobem, aby odpovídaly požadavkům zaměstnanců. Návrhy řešení spočívaly

v rozšíření firemních prostorů o nové kanceláře, výmalbě pracovních prostor a dalších estetických úprav, které povedou ke zpříjemnění pracovního prostředí.

Podrobný popis těchto doporučení obsahoval také přehled prostředků potřebných pro jejich realizaci.

Možné návrhy řešení, které jsem uvedla, jsou koncipovány tak, aby co nejméně zatížily společnost po finanční stránce, a aby bylo jejich provedení reálné. Věřím, že některé z návrhů řešení přispějí k nápravě organizační kultury firmy.

## Seznam literatury

- (1) BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- (2) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- (3) BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha: Management Press 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- (4) BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1 vydání. Brno: Computer Press 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- (5) HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G.J. *Kultury a organizace , Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- (6) HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- (7) IVANOVÁ, I. a kol. *Multikulturní ošetřovatelství I*. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. 248 s. ISBN 80-247-1212-1.
- (8) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing spol s.r.o. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (9) KOTLER, P. KELLER, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (10) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- (11) MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola a.s. 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- (12) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- (13) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing s. r. o. 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

- (14) TURCKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- (15) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- (16) VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. (dotisk) Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- (17) VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

## **Seznam internetových zdrojů**

- (18) ARES reklamní agentura - *Webové stránky společnosti ARES*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <<http://www.arescz.cz/>>.
- (19) BVV - *Webové stránky BVV*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <[www.bvv.cz/](http://www.bvv.cz/)>.
- (20) Firma GRÜNER - *Webové stránky společnosti GRÜNER*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <<http://www.malir-gruner.cz/kalkulace/>>.
- (21) IKEA – *Webové stránky společnosti IKEA*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <<http://www.ikea.com/cz/cs/>>.
- (22) Obchodní rejstřík a Sběrka listin - *Obchodní rejstřík podle firem* [online]. 2012. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=sofizo>>.
- (23) Podnikatelský institut PYRAMIDA s.r.o. - *Co jsou kompetence?* [online]. 2012. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <[http://www.pyramidasro.cz/?id\\_clanek=24](http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24)>.
- (24) Rádio IMPULS - *Webové stránky rádia IMPULS*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <[www.impuls.cz](http://www.impuls.cz)>.
- (25) SOFIZO s.r.o. – *Webové stránky společnosti SOFIZO s.r.o.* [online]. 2012. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <[www.sofizo.cz](http://www.sofizo.cz)>.

- (26) STEJSKAL, M. *Dotazník vnitrofiremní komunikace*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <[https://spreadsheets.google.com/viewform?key=0AmDy5bezE7r1dFFjSmVjcXIBeTk2S0M2aTMyVIFMUXc&hl=en\\_US](https://spreadsheets.google.com/viewform?key=0AmDy5bezE7r1dFFjSmVjcXIBeTk2S0M2aTMyVIFMUXc&hl=en_US)>.
- (27) Topregion.cz – *Implementace strategie* [online]. 2012. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <<http://topregion.cz/index.jsp;jsessionId=110AD3A8475CDECDF3FFEAE51862711F?articleId=1597>>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Mocenská kultura (Zdroj: (4)).....	18
Obrázek 2: Funkční kultura (Zdroj: (4)).....	19
Obrázek 3: Úkolová kultura (Zdroj: (4)) .....	19
Obrázek 4: Osobní kultura (Zdroj: (4)).....	19
Obrázek 5: Cyklus podnikové kultury (Zdroj: (1)).....	31
Obrázek 6: Lokalizace společnosti SOFIZO s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 7: Ceník reklamního vysílání (Zdroj: (24)) .....	69
Obrázek 8: Původní vzhled webových stránek (úvodní stránka) (Zdroj: (25)) .....	73
Obrázek 9: Nabídka fotografií bytové výstavby (Zdroj: (25)) .....	73

## Seznam grafů

Graf 1: Počet oprávněných pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Graf 2: Potřeba estetické úpravy kanceláří (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
Graf 3: Atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	59
Graf 4: Vztahy a komunikace ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Graf 5: Propagace společnosti na veřejnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	63
Graf 6: Přehlednost internetových stránek (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf 7: Informativnost internetových stránek (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Graf 8: Složení dotazovaných dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	65
Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Graf 10: Způsob informovanosti o firmě (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Demografické údaje (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 2: Znázornění druhé části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Tabulka 3: Znázornění třetí části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 4: Znázornění čtvrté části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 5: Znázornění páté části dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	62
Tabulka 6: Ceník pronájmu výstavních hal (Zdroj: (19)).....	70
Tabulka 7: Pronájem billboardu (Zdroj: (18)).....	71
Tabulka 8: Kalkulace výmalby kancelářských prostor (Zdroj: Upraveno dle (20)).....	76
Tabulka 9: Kalkulace vybavení nové kanceláře (Zdroj: Upraveno dle (21)).....	76
Tabulka 10: Kalkulace dopravy (Zdroj: Upraveno dle (21)).....	77
Tabulka 11: Kalkulace doplňků (Zdroj: Upraveno dle (21)).....	77
Tabulka 12: Kalkulace pracovního prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Certifikáty společnosti SOFIZO s.r.o.....	87
Příloha č. 2: Schéma organizační struktury.....	90
Příloha č. 3: Leták společnosti.....	91
Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance společnosti SOFIZO s.r.o.....	92
Příloha č. 5: Dotazník pro občany v regionu Prostějov.....	101

Příloha č. 1 Certifikáty společnosti SOFIZO s.r.o.



**Certifikační orgán ASMcert**  
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA)  
ČIA je signatářem multilaterální dohody IAF o vzájemném uznávání

vydává

# CERTIFIKÁT

Číslo : **QMS-439-2010** (změna č.2)  
potvrzující zavedení a shodu systému managementu kvality.

Pro organizaci: **SOFIZO s.r.o.**  
**Smržice 386**  
**PSČ 798 17**

IČ: **255 53 437**  
zavedený systém managementu kvality odpovídá požadavkům

## EN ISO 9001:2008

platí i pro českou verzi ČSN EN ISO 9001:2009

Předmět systému managementu kvality: **Provádění staveb, jejich změn a odstraňování**  
(NACE 41.20, 42.11, 42.21, 42.22, 43.11, 43.12)  
**Silniční motorová doprava nákladní**  
(NACE 49.41)

Rozsah zavedení : **1. Smržice 386, PSČ 798 17**  
**2. provozovna Čelechovice na Hané,**  
**Pod Kosiřem 219, PSČ 798 16**

Platnost do : **31.7.2012**

V Olomouci dne : **18.9.2010**

   
Ing. Marcela Doubravská  
ředitelka certifikačního orgánu ASMcert



ASMcert, s.r.o. 783 71 Olomouc, Růžkova 12  
Certifikát je vytištěn za podmínek uvedených v košičce smezuší



S 3207



## Certifikační orgán ASMcert

akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA)  
ČIA je signatářem multilaterální dohody IAF o vzájemném uznávání

vydává

# CERTIFIKÁT

Číslo : EMS-440-2010 (změna č.1)

potvrzující zavedení a shodu systému environmentálního managementu.

Pro organizaci: **SOFIZO s.r.o.**

**Smržice 386  
PSČ 798 17**

IČ: **255 53 437**

zavedený systém environmentálního managementu odpovídá požadavkům

## EN ISO 14001:2004

platí i pro českou verzi ČSN EN ISO 14001:2005

Předmět systému environmentálního managementu :

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování  
(NACE 41.20, 42.11, 42.21, 42.22, 43.11, 43.12)  
Silniční motorová doprava nákladní  
(NACE 49.41)

Rozsah zavedení :

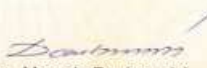
1. Smržice 386, PSČ 798 17  
2. provozovna Čelechovice na Hané,  
Pod Kosířem 219, PSČ 798 16

Platnost do :

31.7.2012

V Olomouci dne : **18.9.2010**



  
Ing. Marcela Doubravská  
ředitelka certifikačního orgánu ASMcert



ASMcert, s.r.o., 783 71 Olomouč, Kolkova 12  
Certifikát je vyhlášen za podmínek uvedených v technické specifikaci



**Certifikační orgán ASMcert**  
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA)

vydává

# CERTIFIKÁT

Číslo : BOZP-441-2010 (změna č.1)

potvrzující zavedení a shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Pro organizaci: **SOFIZO s.r.o.**  
**Smržice 386**  
**PSČ 798 17**

IČ: **255 53 437**

zavedený systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídá požadavkům

## BS OHSAS 18001:2007

platí i pro českou verzi ČSN OHSAS 18001:2008

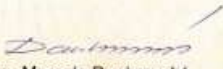
Předmět systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci : **Provádění staveb, jejich změn a odstraňování (NACE 41.20, 42.11, 42.21, 42.22, 43.11, 43.12)**  
**Silniční motorová doprava nákladní (NACE 49.41)**

Rozsah zavedení : **1. Smržice 386, PSČ 798 17**  
**2. provozovna Čelechovice na Hané, Pod Kosířem 219, PSČ 798 16**

Platnost do : **31.7.2012**

V Olomouci dne : 18.9.2010

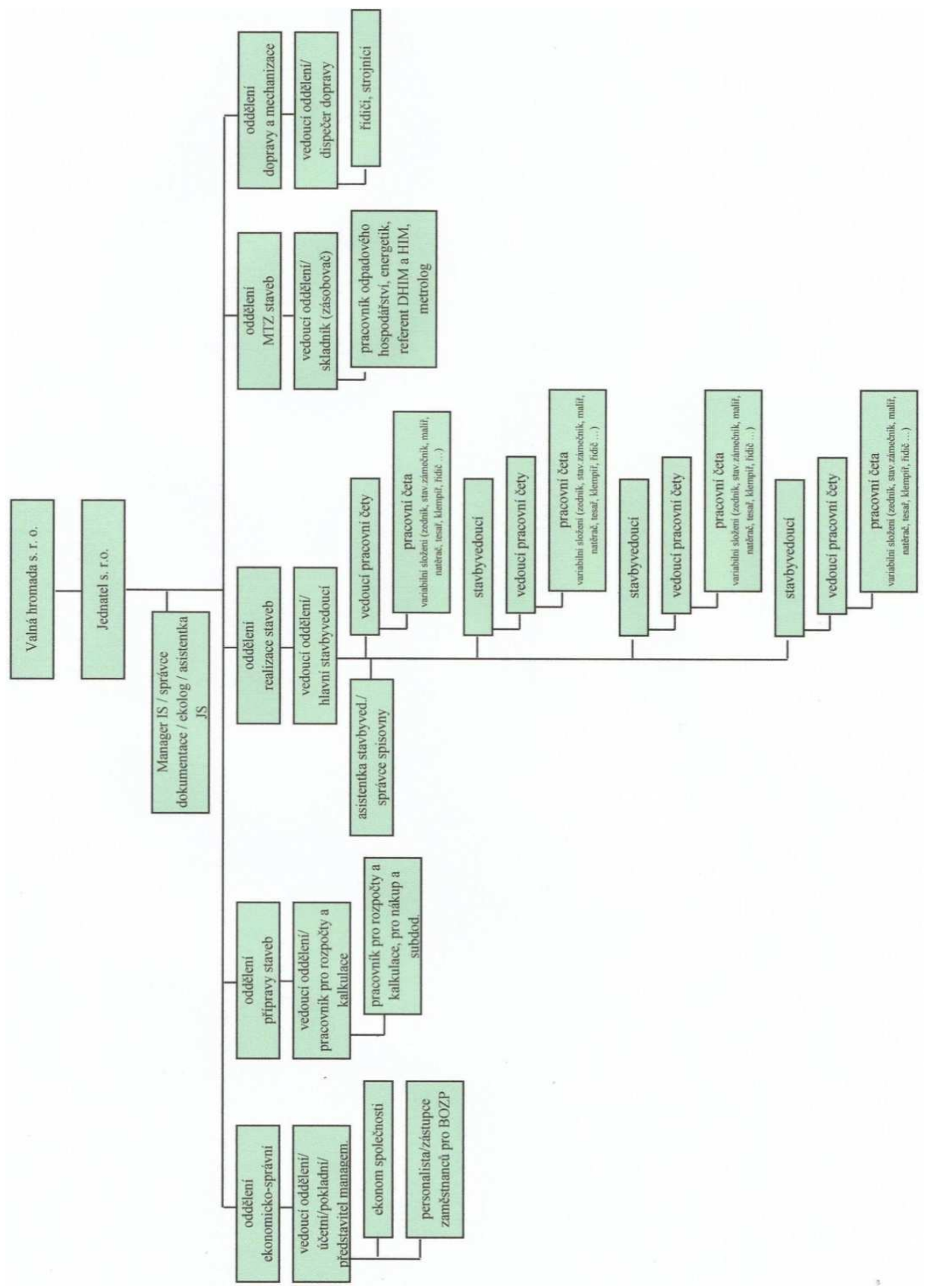


  
Ing. Marcela Doubravská  
ředitelka certifikačního orgánu ASMcert



ASMcert, s.r.o. 753 71 Olomouc, Křížkova 12  
Certifikát je vydán za podmínek uvedených v Isoční smlouvě

Příloha č. 2: Schéma organizační struktury



## Příloha č. 3: Leták společnosti

**Stavební společnost SOFIZO s.r.o.**  
s 20-letou tradicí na českém stavebním trhu zahajuje výstavbu  
montovaných řadových rodinných domů novou technologií  
v k.ú. Kralice na Hané.

**Cena řadového domu "na klíč"  
2.499.999 Kč + DPH**

zastavěná plocha: 109,7 m<sup>2</sup>  
celková užitná plocha: 155,1 m<sup>2</sup>  
celková obytná plocha: 86,6 m<sup>2</sup>

- ✓ RD z konstrukce **LINDAB Construline** (tzv. "suchá výstavba")
- ✓ energeticky úsporný
- ✓ k nastěhování v pololetí roku 2012
- ✓ novinka v bytové výstavbě na českém trhu
- ✓ více na [www.sofizo.cz](http://www.sofizo.cz)

SOFIZO s.r.o. | stavební a obchodní společnost  
Smržice 386, 798 17 Smržice | [www.sofizo.cz](http://www.sofizo.cz)  
tel./fax: +420 582 381 283 | e-mail: [sofizo@sofizo.cz](mailto:sofizo@sofizo.cz)  
Jsme držitelé certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2009.

Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance společnosti SOFIZO s.r.o.

### **Dotazník pro zaměstnance společnosti SOFIZO s.r.o.**

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vám předložila dotazník, který je zaměřen na analýzu organizační kultury společnosti SOFIZO s.r.o. Jakožto studentka podnikatelské fakulty VUT, obor Řízení a ekonomika podniku, potřebuji tento dotazník pro zpracování své diplomové práce. Žádám Vás tedy o jeho řádné vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou prezentovány vedení společnosti v rámci zlepšování organizační kultury ve Vaší společnosti.

#### **ČÁST 1. DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**1. Pohlaví:**

- a) Muž
- b) Žena

**2. Věk:**

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 - 40 let
- d) nad 40 let

**3. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) Základní
- b) Vyučen/á
- c) Střední maturitou
- d) Vysokoškolské

**4. Délka pracovního poměru ve společnosti SOFIZO s.r.o.:**

- a) Méně než rok
- b) 1 rok až 3 roky
- c) 3 roky až 5 let
- d) 5 a více let

**ČÁST 2.: PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY**

**5. Jsou Vám známy některé z dlouhodobých cílů společnosti?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**6. Myslíte si, že práce pro Vaši společnost Vám dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**7. Myslíte si, že společnost neustále vyvíjí a zlepšuje své působení na trhu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

**8. Jsou vám známy základní hodnoty podniku? Přičemž hodnotami se rozumí to, co je považováno za důležité a čemu je v podniku jako celku přikládán význam.**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**9. Jsou ve Vašem podniku popsány normy chování (pravidla, zásady chování) v etickém kodexu?**

- a) Ano
- b) Ne

**10. Uved'te prosím alespoň 3 pravidla chování, které jsou v podniku přijímány.**

- ✓
- ✓
- ✓

**11. Uved'te prosím alespoň 3 pravidla chování, která naopak nejsou v podniku přijímána, akceptována.**

- 
- 
- 

**12. Pracuje se Vám raději samotnému, než v týmu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**13. Myslíte si, že je Vaše kancelář prostorná?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**14. S kolika lidmi sdílíte svoji kancelář?**

- a) S nikým
- b) 1 – 3 osoby
- c) 4 a více osob

**15. Domníváte se, že by Vaše kancelář potřebovala nějakou estetickou úpravu?**

- a) Ano
- b) Ne

Pokud je Vaše odpověď Ano, uveďte prosím alespoň jednu změnu.

.....

**16. Myslíte si, že máte ve Vaší kanceláři vše řádně uspořádané?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17. Jste na svém pracovišti dostatečně vybaven pracovními pomůckami?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### ČÁST 3.: ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI

**18. Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra na pracovišti?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**19. Myslíte si, že převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**20. Stává se často, že je atmosféra na pracovišti plná napětí a konfliktů?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**21. Myslíte si, že je na pracovišti nějaká osoba, která je obětí šikany jiných z  
Vašich kolegů?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

**22. Udržujete s některými z Vašich kolegů osobní kontakt i mimo pracoviště?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**23. Máte mezi spolupracovníky dobré přátele?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**24. Nastane-li situace, kdy si nevíte rady s některým z pracovních úkolů, jsou kolegové ochotni Vám poradit?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**25. Máte pocit, že pracujete jako tým?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**26. Pracuje se Vám v daném kolektivu dobře?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

#### **ČÁST 4.: VNITROFOREMNÍ KOMUNIKACE**

**27. Jaké jsou vztahy a komunikace ve Vaší firmě?**

- a) Formální
- b) Spíše formální
- c) Spíše neformální
- d) Neformální

**28. Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**29. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**30. Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v dostatečném množství?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**31. Myslíte si, že jsou Vám poskytovány nepotřebné či nadbytečné informace?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**32. Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají důležité informace o firmě?**

- a) Formálně písemně
- b) Formálně ústně
- c) Neformálně
- d) Jiným způsobem (prosím uveďte) .....

**33. Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností?**

- a) Písemně
- b) Ústně
- c) Zadáváním do informačního systému
- e) Jiným způsobem (prosím uveďte) .....

#### **ČÁST 5.: PROPAGACE FIRMY**

**34. Myslíte si, že se Vaše firma dostatečně propaguje na veřejnosti?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**35. Existují ve společnosti nějaké reklamní materiály?**

- a) Ano
- b) Ne

Pokud je Vaše odpověď Ano, prosím uveďte alespoň některé z nich.

.....  
.....

**36. Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti přehledné?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**37. Myslíte si, že jsou internetové stránky společnosti dostatečně informativní?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**38. Pokud jste povinen nosit pracovní oděv, je značně označen firemním logem?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**39. Pořádají se ve společnosti nějaké firemní akce?**

- a) Ano, velmi často
- b) Příležitostně
- c) Spíše ne
- d) Ne

**40. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?**

- a) Ano
- b) Ne

Děkuji za Vaši pomoc a trpělivost při vyplňování dotazníku.

S přáním hezkého zbytku dne.

Bc. Martina Stará



