



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM PODNIKU

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

BRNO 2012

BC. JANA CEPKOVÁ

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cepková Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Concept for Organizational Culture Change in a Company

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:

- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 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.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 18.01.2012

Abstrakt

Predmetom diplomovej práce je organizačná kultúra. V práci sú definované najdôležitejšie pojmy, prvky štruktúra, vplyvy, funkcie, typológia a metódy analýzy obsahu organizačnej kultúry. V rámci analýzy súčasného stavu organizačnej kultúry v spoločnosti XYZ s.r.o. boli použité metódy písomného dotazovania a obsahová analýza dokumentov. Hlavným cieľom bolo na základe prevedenej analýzy navrhnúť opatrenia, ktoré budú viesť k zlepšeniu zistených nedostatkov.

Kľúčové slová

organizačná kultúra, zmena obsahu organizačnej kultúry, typológia organizačnej kultúry

Abstract

Main subject of this Master's Thesis is organizational culture. Work defines main terms: definitions, components, structure, influences, function, typologies and methods of organizational culture content. Written inquiry and documents content analysis were used to determine the present state of organization culture in XYZ, a.s. company. The target was to design necessary steps which should provide areas of organizational culture.

Key words

Organizational Culture, Organizational Culture Change, Typology of Organizational Culture

CEPKOVÁ, J. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb. O práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

.....
Bc. Jana Cepková

20. januára 2012

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej práce, Ing. Zdenke Konečnej. Ph.D., za pomoc pri spracovaní diplomovej práce, za užitočné rady a vecné pripomienky, ktoré mi v priebehu vypracovania práce poskytla.

OBSAH

Úvod	9
1. Organizačná kultúra	11
1.1 Pojem organizačná kultúra	11
1.2 Prvky organizačnej kultúry	13
1.2.1 Predstavy	14
1.2.2 Prístupy.....	15
1.2.3 Normy.....	18
1.2.4 Základné predpoklady	21
1.2.5 Hodnoty	22
1.2.6 Artefakty.....	24
1.3 Štruktúra organizačnej kultúry	29
1.4 Funkcie organizačnej kultúry	32
1.5 Typológia organizačnej kultúry.....	36
1.5.1 Typológie podľa Deala a Kennedyho.....	37
1.5.2 Ansoffova typológia	39
1.5.3 Typológia podľa Handyho a Harrissona	40
1.6 Faktory ovplyvňujúce obsah organizačnej kultúry.	43
1.7 Metódy analýzy organizačnej kultúry	44
1.7.1 Kvalitatívne metódy organizačnej kultúry	44
1.7.2 Kvantitatívne metódy analýzy organizačnej kultúry.....	45
1.8 Proces zmeny organizačnej kultúry.....	48
2. Analýza súčasného stavu organizačnej kultúry spoločnosti.....	52
2.1 Popis spoločnosti XYZ, s.r.o.....	52
2.1.1 O spoločnosti XZY, s.r.o.....	52
2.1.2 Fakty o spoločnosti.....	53
2.1.3 Kľúčové prostredie.....	53
2.1.4 Miestna spoločnosť	54
2.1.5 Nadácia XZY, s.r.o.....	55
2.2 Výskum organizačnej kultúry spoločnosti XYZ s.r.o.	56
2.2.1 Cieľ výskumu	56
2.2.2 Zloženie skúmaného vzorku.....	56
2.2.3 Použitie metódy.....	57
2.2.4 Výsledky výskumu	58
2.2.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	60
2.2.6 Závery z dotazníkového šetrenia.....	87
3. Návrhy na zlepšenie situácie v spoločnosti XYZ, s.r.o.....	88
3.1 Motivačný program	88
3.2 Návrhy na zlepšenie komunikácie s odberateľmi a koncovými zákazníkmi	91
3.2.1 Grafické rozlíšenie kupónom	92
3.2.2 Vernostný program pre montážne firmy	93
3.2.3 Kurzy pre montážne firmy	95
4. Záver.....	97
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	99
Zoznam obrázkov	101
Zoznam tabuliek.....	102
Zoznam grafov	103

Zoznam príloh	105
Príloha 1: Organizačná štruktúra	105
Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti.....	105
Príloha 3: Počty odpovedí na jednotlivé otázky.....	105
Príloha 4: Prepisy rozhovorov s managermi spoločnosti	105
Príloha 1	106
Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ s.r.o.	106
Príloha 2	107
Dotazník pre zamestnancov spoločnosti	107
Príloha 3	116
Počty odpovedí na jednotlivé otázky	116
Príloha 4	118
Prepisy rozhovorov s managermi spoločnosti.....	118

Úvod

Pojem organizačná kultúra sa začal rozvíjať v 80. rokoch minulého storočia. Organizačná kultúra je chápaná nie len ako vnútorná súčasť firmy, ale ako aj jej prejav v obchodnom prostredí. Organizačná kultúra má vplyv aj na schopnosť konkurovať na trhu ostatným firmám. V súčasnej dobe je bežné, že daný výrobok alebo službu poskytuje naraz hneď viacero firiem, väčšinou v podobnej cenovej hladine. Preto zákazníkov k nákupu motivujú ďalšie doprovodné aspekty, ako je napríklad dobré meno firmy, povest' firmy, ku ktorým prispieva okrem iného aj organizačná kultúra.

Pre riadenie personálnej oblasti, ktorá sa tak isto nazýva riadenie ľudských zdrojov, je dôležité vytvorenie organizačnej kultúry a zabezpečiť jej dobrý vývoj. Organizačná kultúra býva označovaná ako charakter a osobnosť podniku. V praxi sa dlhodobo prejavuje správaním zamestnancov v podnikovom živote. Napríklad v prístupe k zákazníkom, k spolupracovníkom, ku kvalite, k nadriadeným a podobne. V zmysle toho, čo bolo o význame ľudského faktoru vo firme už povedaná je organizačná kultúra vlastne firemnou koncepciou budúcnosti. Preto je potreba sa tejto oblasti systematicky venovať.

Tak isto ako o každú inú kultúru je nutné sa starať, tak je nutné sa starať aj o organizačnú kultúru. Bez tejto starosti nemôže byť podnik trvalo úspešný. Ak management opomenie starostlivosť o organizačnú kultúru, v prvom rade sa toto zanedbanie prejaví na motivácii pracovníkov a ďalej tiež vo vzťahu k zákazníkom. Nikto nepracuje rád vo firme, o ktorú sa nikto nestará alebo je úplne nekultivovaná. Od takejto firmy sa časom odvrátia aj zákazníci. V záujmu vedenia každej firmy, by mala byť snaha urobiť všetko pre to, čo kultúra organizácie vyžaduje.

Diplomová práca je zameraná na organizačnú kultúru spoločnosti XYZ, s.r.o.. Cieľom diplomovej práce je analyzovať organizačnú kultúru a navrhnúť zmeny, aby podporovali ciele a poslanie spoločnosti. Analýza bola uskutočnená pomocou dotazníkového šetrenia a analýzy podnikových dokumentov.

V teoretickej časti sú vymedzené pojmy organizačná kultúra, organizačná štruktúra, funkcie, typy a metódy analýzy obsahu. V praktickej časti je popísaný postup šetrenia, použité metódy a interpretované získané dáta. Na analýzu nadväzujú návrhy a opatrenia vedúce k zlepšeniu.

1. Organizačná kultúra

1.1 Pojem organizačná kultúra

Organizačná kultúra predstavuje originálnu a neopakovateľnú sústavu predstáv, hodnotových preferencií, noriem a vzorov jednania pracovníkov a navonok sa prejavuje relatívne stálymi spôsobmi, hlavne v systéme symbolov, ktoré jednotne a zrozumiteľne vysvetľuje a upevňuje požadované vzory a normy (historky, mýty, tradície, podnikové obrady, symboly statusu ať po podnikovú architektúru a spôsoby obliekania pracovníkov). Organizačná kultúra pôsobí ako normatívny faktor zjednocujúci vedomé jednanie jednotlivcov v podniku. Určuje základné ciele, zásady, formy a metódy personálneho riadenia a v tomto zmysle pôsobí na jednanie vedúcich a výkonných pracovníkov (Nový, 1993).

Organizačná kultúra určité typické jednanie, uvažovanie, vystupovanie členov firmy, ktoré sa tvorí pod vplyvom spoločných hodnotových predstáv, noriem, vzorcov jednania. Prejavuje sa navonok ako forma spoločenského styku medzi pracovníkmi a v spoločne udržiavaných zvykoch, obyčajoch, pravidlách a v materiálnom vybavení. Má významný vplyv na riadiace procesy, vykonáva regulačnú funkciu, to jest realizuje predovšetkým funkcie koordinácie, integrácie, identifikácie a motivácie (Brose, Hentze, 1990).

Organizačnú kultúru tvoria hlavne artefakty, perspektívy, hodnoty a domnienky, ktoré sú zdieľané členmi organizácie (Dyer, 1985, dľa Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

Organizačná kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odкрыla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich" (Schein, 1989, dľa Nový, Schroll-Machl, 1998, s. 466).

Organizačná kultúra je súbor hodnôt, symbolov, podnikových hrdinov, rituálov a vlastných dejín, ktoré pôsobia pod povrchom a majú veľký vplyv na jednanie ľudí na pracovných miestach (Deal, Kennedy, 1983, dľa Bedrnová, Nový, 2005, s. 313).

Základná rovina organizačnej kultúry spočíva v celkovom pohľade na svet a v prístupe k životu, práci, ľuďom aj sebe samotnému a i k životu jednotlivých pracovníkov. Pôsobí úplne samozrejme, nevedome, automaticky, obyčajne bez premýšľania a zvažovania prípadných dôsledkov pre seba samotného aj podnik" (Bedrnová, Nový, 1998, s. 467).

Organizačná kultúra má zrejmy vplyv na rozhodovanie v organizácií, na štýl komunikácie, spôsob hľadania riešenia ťažkých problémov, na spôsob kontroly pracovníkov, motiváciu, fluktuáciu, lojalitu, otvorenosť či uzavretosť podnikového systému, flexibilitu organizácie, adaptáciu nových pracovníkov, a podobne.

Organizácia je celok v zmysle určitého druhu kultúrneho systému; vzniká ako spontánny dôsledok prirodzeného jednanja zamestnancov firmy (individuálne rysy zamestnancov spolu s vonkajšími pravidlami a podmienkami) alebo ako výsledok systematických a cieľavedome orientovaných aktivít riadiacich pracovníkov podniku (Kittnerová, 2004).

Definície organizačnej kultúry sa zhodujú vo vymedzení, že sa jedná o súhrn predstáv, hodnôt, noriem a vzorcov chovania v podniku zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.

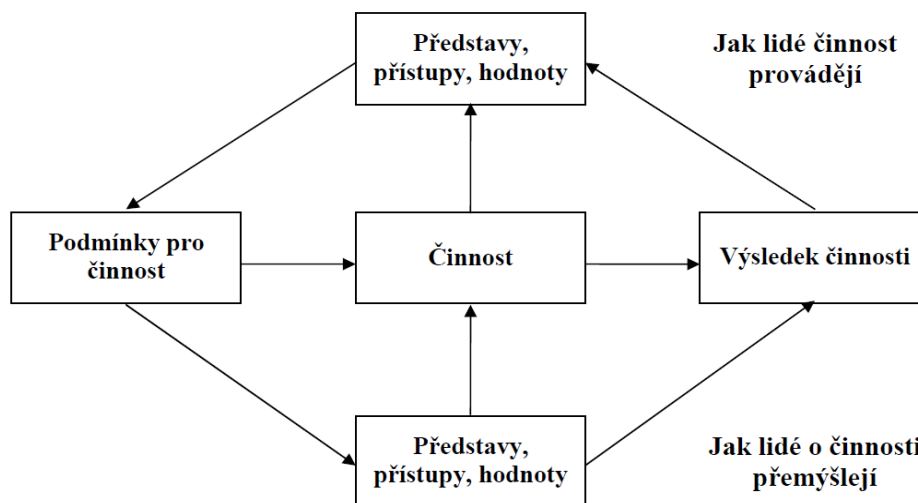
1.2 Prvky organizačnej kultúry

Za prvky, ktoré umožňujú priblížiť organizačnú kultúru, sú považované (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- predstavy:
 - vlastnej práce, o jej zmysle,
 - úspechu podniku,
 - odmeňovania atď.,
- chovanie:
 - k práci,
 - k spolupracovníkom,
 - k cieľom podniku,
 - k inováciám,
 - ku konfliktom a pod.,
- hodnoty:
 - uznávané,
 - rešpektované a
 - rozvíjané.

Medzi prvky organizačnej kultúry sa počítajú aj sociálne a organizačné normy, pravidlá a štandardy aj vzorce chovania.

Predstavy, prístupy a hodnoty, ako aj prípadne ďalšie prvky organizačnej kultúry majú svoj pôvod v myslení ľudí, takže organizačná kultúra patrí medzi takzvanú mäkkú zložku chovania podniku. Kultúra je produktom myslenia ľudí, ale tesná väzba spojuje kultúru tiež s charakterom prevádzanej činnosti a s okolnosťami, ktoré ju prevádza. Vzájomné vzťahy (medzi prevádzanou činnosťou a myslením ľudí, ktoré prevádzanie činnosti doprevádza), ktorých výsledkom je kultúra podniku (viz Obrázok 1).



Obrázok 1: Vzájomné vzťahy organizačnej kultúry (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 21)

Zo schémy vyplýva spätná väzba toho, ako sa predstavy, prístupy a hodnoty podieľajú na spôsobe prevádzania a na výsledkoch činnosti, čím dochádza k ich ďalšiemu posilneniu a hlbšiemu zakotveniu, to je ovplyvnenie podmienok pre budúcu činnosť.

1.2.1 Predstavy

Predstavy sú obrazom predmetu alebo javu, ktorý v daný okamžik nepôsobí na naše zmysly. V podniku sa v hlavách pracovníkov vytvára obraz toho, čo súvisí s ich pôsobením v podniku, aj keď sa jedná o veci, s ktorými nemajú možnosť napríklad sa bezprostredne zoznámiť, o ktorých nikto nehovorí, ktoré nie sú každý deň k videniu. Napríklad prečo vlastne podnik existuje, aké sú zámery vedenia podniku, čo a prečo sa očakáva od mojej práce, kto a ako hodnotí moju prácu, za čo budem hrešený, za čo budem chválený, čo sa nikdy netoleruje, na aké pravidlá v podniku nemôžem zabudnúť.

Predstavy majú tri parametre:

- informácie – sú definované pomocou dát, ktoré majú význam,
- nadobudnuté dojmy - ako produkt emócií,
- získané skúsenosti - ako kombinácia oboch.

Základné formy predstáv sú:

- znalosti - sú informácie, ktoré boli zorganizované a analyzované, presvedčenie - napr. zákazník sa nemá okrádať, ale uspokojovať,
- viera - napr. naša firma dosiahne najlepšieho postavenia na trhu.

Poznanie znalostí, presvedčenia a viery pracovníkov je pomerne spoľahlivou cestou k ich predstavám aj kľúčom k ovplyvňovaniu a meneniu predstáv. Je ale nutné pýtať sa ľudí na ich mienenie a poznávať ich predstavy.

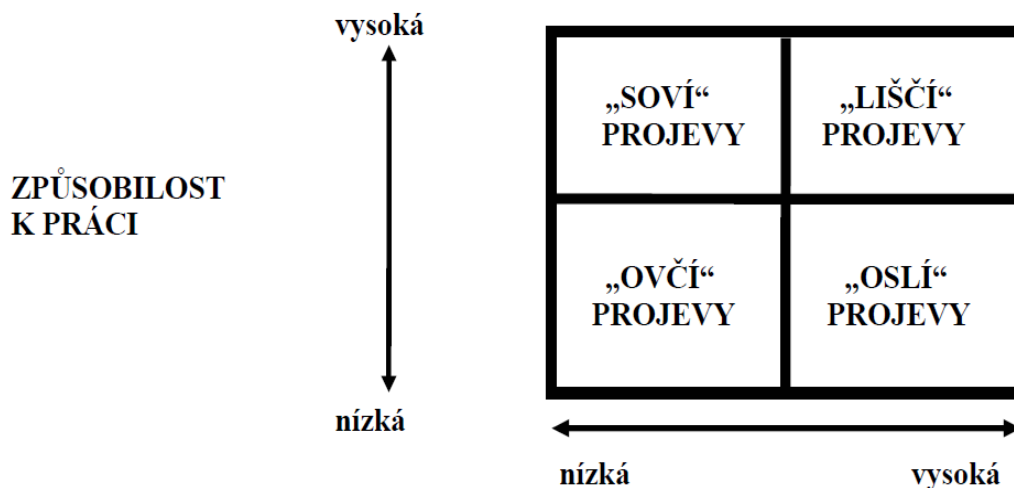
1.2.2 Prístupy

Prístupy sú chápané ako náchylnosť jednať určitým spôsobom. Ak hľadáme, čo ovplyvňuje prístup človeka k jeho pôsobeniu v podniku, je možné pôsobiace faktory zhrnúť do nasledujúcich kategórií:

- dominantné rysy človeka, jeho temperament, záujmy, zvyky,
- očakávanie vlastného profitu v podniku - názory človeka na to, čo mu môžete priniesť zisk, sebarealizáciu, osobný rozvoj, uznanie, povýšenie, prestíť a podobne,
- očakávanie vlastnej prijateľnosti v podniku, to jest okolnosti, za ktorých ešte nenastanú výrazné problémy, za ktorých nemôže hroziť výpoveď, finančné či iné sankcie,

- vnútorný vzťah k záujmom podniku, ktorý je možné nazvať lojalitou, to jest poctivosť, česť vo vzťahu k podniku a rešpektovanie jeho záujmov,
- spôsobilosť k práci, ktorú človek má v podniku vykonávať - nie len znalosti, schopnosti, dovednosti, skúsenosti, ale tiež sociálne schopnosti, citlivosť k skupinovým normám, vnímavosť pre klímu podniku a podobne.

Prejavy chovania, ktorými sú prístupy zjavné navonok, je možné sledovať z rôznych hľadísk. Z hľadiska kombinácie vzťahu k záujmu podniku a spôsobilosti na druhej strane sa u človeka prejavuje:



POCTIVÝ PŘÍSTUP K ZÁJMŮM PODNIKU

Obrázok 2: Prejavy organizačnej kultúry (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 51)

Za „sovými“ prejavmi sa skrýva prístup typický spoľahlivosťou, múdrosťou, dôveryhodnosťou, samostatnosťou. Rovnako tak ale u tohto prístupu môžeme nájsť vysoké nároky, značnú mieru kritičnosti, väčšinou však spojené s nevyhnutnou dávkou tolerancie.

„Líščie" prejavy skrývajú príslub dobrého profesionálneho výkonu, spojeného ale s istou dávkou vypočítavosti a nespoľahlivosti. Predvídať chovanie človeka s líščím prístupom je možné za predpokladu, že nezabudneme na fakt, že dominantným kritériom pre neho je predovšetkým vlastný profit.

„Ovčie" prejavy predznamenáva prístup charakteristický oddanosťou autoritám, spoľahlivosťou v napodobňovaní vzorov, dôverou v objasnené ciele. Na druhej strane tieto majú malou mierou vlastnej iniciatívy alebo tvorivosti, bezradnosť v kritických situáciách.

„Oslie" prejavy sú typické pre prístup svojhlavý, nevypočítateľný, s malou spoľahlivosťou a pritom sotva podopretý náležitými schopnosťami.

Ďalšie členenie prejavov chovania (Rymešová, 2002):

- aktivistické prejavy - príznačné pre ľudí, ktorí radi robia úplne nové, nevyskúšané veci; radi zbierajú nové skúsenosti, začínajú nové aj riskantné aktivity; majú sklon jednat' impulzívne, tvorivo, hľadať vždy nové cesty; sú netrpezliví, vznetliví, robí im problém dotiahnuť veci do konca,
- teoretické prejavy - typické pre ne sú poriadok, systém, logika, väzby, usporiadanosť, ktoré ľudia uprednostňujú vo svojej práci; radi hľadajú, čo je príčinou, dokážu nájsť v problémoch štruktúry poriadok, nájsť väzby; s obľubou používajú modely a vzory, ktoré im uľahčujú postup podľa dopredu stanovenej metodiky; sú systematický, hľadajú a budujú poriadok,
- reflexné prejavy - ľudia s týmito prejavmi charakterizuje premýšľanie, premietanie, rozjímanie, uvažovanie; zhromažďujú informácie a detaily a potom ich v pokoji zvažujú, nikdy sa neunáhli; majú veľkú trpezlivosť, ale málo rozhodnosti,
- pragmatické prejavy - veľmi praktické prístupy, založené na chladnom rešpektovaní toho, čo je dané, s čím „nejde pohnúť", zamerané na

hmatateľné praktické efekty; jedná sa o realistov, ktorí sa môžu chovať aj prízemne.

Či sa ten alebo onen prístup reálne prejaví, záleží na osobnosti jedinca a na podnete (impulze), ktorý zapôsobí. Iné podnety vyvolávajú prejavy, ktoré sú predovšetkým akciou, snahou po vlastnej aktivite, iné podnety vyvolávajú reakciu, to jest odpoveď na vonkajšiu aktivitu.

Pre organizačnú kultúru je dôležité, do akej miery sa prejavuje väčšinový prístup (obecne zdieľané očakávanie vlastného profitu, obecne zdieľané očakávanie vlastnej prijateľnosti, obecne zdieľaný postoj k záujmom podniku) a do akej miery sú rešpektované aj menšinové prístupy.

1.2.3 Normy

Organizačné normy v podniku sú písané pravidlá jednaní v rôznych oblastiach podnikového života. Vychádzajú z vyšších právnych noriem a sú pre jednanie pracovníkov podniku záväzné. Ich dodržovanie je sankcionované oficiálnymi (formálnymi) sankciami (pokutami, finančnými postihmi, preradením na inú prácu atď. až po prepustenie pracovníka). Jedná sa o stanovky podniku, organizačný poriadok, pracovný poriadok, hospodársky poriadok a ďalšie odvodené normy.

Sociálne normy sú (na rozdiel od formálnych, organizačných noriem) nepísané, kolektívom podniku prijaté a väčšinou jeho členov rešpektované pravidlá chovania. Vytvárajú určité trvalé štandardy a spôsoby chovania, ktorými je ťiaduce dosahovať plnenie cieľov a úloh, ktoré pred pracovnou skupinou stoja, aj uspokojovania individuálnych potrieb a záujmov ich jednotlivých členov. Ich formulácia nie je často príliš presná a majú väčšinou podobu, toho, čo je potreba robiť alebo toho, čo sa robiť nesmie.

V skupinách aj v podnikových kolektívoch existujú sociálne normy, ktoré sú obecné platné, to jest platí pre jednanie všetkých členov skupiny a normy chovania zvláštne, to jest platiace pre tých členov skupiny, ktorí majú špecifickú pozíciu, a tí vymedzujú vlastne rolu takého člena skupiny.

Sociálne normy upravujú predovšetkým tieto konkrétne spôsoby chovania:

- vzájomný styk členov pracovného kolektívu podniku, to jest akým spôsobom sa pracovníci zdravia, ako sa oslovujú, či si tykajú alebo vykajú a podobne; tieto normy sa prejavujú vo viac alebo menej priateľskom či naopak oficiálnom jednaní členov,
- pracovný výkon členov pracovného kolektívu; existuje prispôsobovanie individuálneho pracovného výkonu priemernému výkonu, dosahovanému v skupine ako celku (niekedy aj podniku); sankciami sú postihovaní tí, kto výkon trvalo prekračujú aj tí, ktorých výkon je podpriemerný.
- určitou mierou rešpektovania alebo nerešpektovania noriem a predpisov formálnej povahy, a to hlavne tých, ktoré sa týkajú pracovnej doby, pracovného režimu, technologických postupov, bezpečnosti práce a podobne,
- mierou podnikovým kolektívom požadovanej konformity s podnikovými sociálnymi normami (skupinovými normami), to jest do akej miery skupina toleruje odchýlky od záväzných štandardov chovania a jednania,
- vzťahy a väzby členov skupiny aj skupín ako celku navonok, voči iným skupinám a jedincom; výsledkom ich pôsobenia môžu byť ochota kooperovať, podpora a solidarita, alebo naopak súperenie, konkurencia, snaha o obmedzenie významu, vplyvu a podobne.

Ďalšie prejavy chovania (Adair, 1994, dľa Bedrnová, Nový, 1998):

- práca, ktorá stanoví ako rýchlo, usilovne, ako dlho, ako kvalitne, ako bezpečne atď. pracovať; tieto štandardy pôsobia aj vtedy, ak pracuje jedinec samostatne,
- odevu a jazyka - členovia skupiny sa obvykle podobne obliekajú a často používajú vlastné dorozumievacie prostriedky - slangu, vzťahujúceho sa k práci aj vlastného slovníku dorozumievania sa v skupine - prezývky atď.,
- morálne štandardy, ktoré vytvárajú rámec pre chovanie jedincov (napr. od drobných krádeží po úplnú poctivosť atď.).

Normy sa prejavujú vo vytvorení určitého súboru pravidiel a štandardov, podľa ktorých sa určuje, či je chovanie prijateľné alebo nie. Prílišné trvanie na prijatých štandardoch môže mať negatívny vplyv na rozvoj skupiny. Štandardy bývajú niekedy charakterizované ako vzorce chovania.

Dodržovanie sociálnych noriem jednotlivými pracovníkmi býva viac či menej sledované a sankcionované (napr. obmedzením sociálnych kontaktov s jednotlivcom, ktorý normy nedodržiava, v extrémnych prípadoch aj fyzickým násilím), resp. v prípade ich dodržovania odmeňované (napr. poskytovaním rôznych výhod, rastom prestíže a podobne).

Tradicie pracovnej skupiny predstavujú súhrn zvyklostí, ktoré sa vytvorili v priebehu existencie skupiny, upevnili sa a vŕtali natoľko, že sa prejavujú ako trvalé, pevné a nemenné spôsoby jednania, chovania a vzájomného hodnotenia členov skupiny (napr. pocit hrdosti na príslušnosť k určitej skupine). Tradície upevňujú a posilňujú pocit zodpovednosti členov skupiny za pracovné výsledky aj prejavy pracovného (aj mimopracovného) chovania.

1.2.4 Základné predpoklady

Kultúra sa utvára okolo nasledujúcich základných predpokladov (Schein, 1992, dľa Schultz, 1995, s. 31):

1. Predpoklad reality a pravdy

Jedná sa o zdieľané predpoklady, ktoré definujú čo je reálne a čo nie, čo je skutočné v oblasti fyzickej a v oblasti sociálnej. Ako je skutočne pravda určovaná a či je objavená

2. Predpoklad času

Jedná sa o zdieľané predpoklady, ktoré definujú základné pojetie času v skupine, ako je čas definovaný a meraný, koľko druhov času máme a význam času v kultúre.

3. Predpoklad priestoru

Jedná sa o zdieľané predpoklady o priestore a jeho distribúcii, ako je priestor alokovaný a vlastnený, symbolický význam priestoru okolo jedinca, rola priestoru v definovaní aspektov vo vzťahoch ako stupňa intimity alebo súkromia.

4. Predpoklad ľudskej povahy

Jedná sa o zdieľané predpoklady definujúce, čo znamená byť človekom a aké vlastnosti sú považované za skutočné alebo definitívne. Je ľudská povaha dobrá, zlá alebo neutrálna? Sú ľudské bytosti schopné stať sa dokonalými alebo nie?

5. Predpoklad činností človeka

Jedná sa o zdieľané predpoklady, ktoré definujú, čo je urobiť správnu vec pre ľudské bytosti vzťahujúce sa k ich prostrediu na základe už skôr spomenutých predpokladov skutočnosti a predpokladov ľudskej povahy. Čo je vhodná úroveň aktivity alebo pasivity? Aký je na organizačnej úrovni vzťah organizácie k jeho okoliu. Čo je práca a čo je hra?

6. Predpoklad vzťahov ľudí

Jedná sa o zdieľané hodnoty definujúce, čo je definitívne správna cesta pre človeka vo vzťahu k šíreniu moci a lásky. Sú vzťahy ľudí spoločenské alebo konkurenčné, sú ľudia jedineční, spolupracujú v skupinách? Čo je odpovedajúci psychologický kontakt medzi zamestnávateľmi a zamestnancami? Je autorita skutočne založená na tradičnej líniovej právomoci, pravidlách alebo na charizme? Čo sú základné predpoklady o tom ako by mali byť konflikty riešené a rozhodnuté?

1.2.5 Hodnoty

Hodnoty sú to, čo je považované za zlé a čo za nesprávne, čo je normálne a čo nenormálne, čo sa má robiť a čo nie. Ich prostredníctvom môžeme viesť veľmi ovplyvňovať chovanie pracovníkov, ale aj ich pracovnú morálku, ich sunáležitosť s firmou. Vybráním dôležitých a vhodných podnikových hodnôt a ich zladenie s hodnotami jednotlivcov je kľúčovým a dôležitým momentom budovania vhodnej a ťiadaucej organizačnej kultúry. Hodnoty je potom možné chápať ako idey, veci, činy, javy atď., ktoré majú prostredníctvom svojich vlastností konkrétny význam pre človeka a v tomto zmysle k nemu tiež vystupujú. Hodnoty majú objektívny charakter, pre jedinca však získava určitá myšlienka, akt viery, vec, jav význam iba za určitých podmienok a potom za týchto podmienok sa pre neho stáva hodnotou. Stretávame sa s celou radou hodnôt:

- biologické, napr. zdravie, spánok, jedlo,
- morálne, napr. česť, svedomie, humanizmus,
- intelektuálne, napr. poznanie, objav,
- estetické, napr. krásno, vkus,
- etické, napr. viera, dobro,
- sociálne, napr. láska, uplatnenie, uspokojenie,
- ekonomické, napr. majetok.

Hodnotovú orientáciu, to jest prednostný dôraz na niektoré hodnoty je možné pozorovať aj u pracovných skupín a väčších sociálnych systémoch - podnikov. Vytvára sa dlhodobo ako produkt vnútorného života podniku (skupiny), býva spätá s jeho cieľmi. Dotýka sa najrôznejších stránok pracovného, ale aj osobného života členov podnikového kolektívu, zvlášť potom:

- obsahu a charakteru vykonávanej práce (miera stereotypnosti a miera tvorivosti, fyzická a duševná namáhavosť práce, technické zaistenie práce a podobne),
- miery pracovného nasadenia (to jest miery podávaného pracovného výkonu súvisiaceho s cieľmi skupiny, so zaujímavosťou práce atď.),
- odmeňovania za prácu (hlavne spravodlivosť všetkých druhov odmien - nie len materiálnych, na základe hodnotenia),
- zložitého komplexu pracovných podmienok (fyzické prostredie, v ktorom je práca vykonávaná, zdravotné a hygienické podmienky pracoviska, sociálne podmienky práce, to jest vzťahy medzi členmi pracovnej skupiny, vzťahy pracovných skupín navzájom, miera participácie atď.),
- oblasti pracovných a životných perspektív pracovnej skupiny ako celku, aj jej jednotlivých členov,
- perspektívy podniku, to jest jeho konkurencieschopnosti, úspešnosti na trhu atď.

Ak sú v rozpore zobecnené hodnotové orientácie prevahy kolektívu podniku a hodnotové orientácie jednotlivých skupín či pracovníkov, môže dochádzať ku konfliktom, zhoršovaniu sociálnej klímy a problémom v organizačnej kultúre.

Hodnoty sú najčastejšie rozdeľované na inštrumentálne, ktoré vedú k naplneniu potreby satisfakcie a cieľové, ktoré sa vzťahujú k základným životným cieľom človeka (Rokeach, 1976, dľa Bedrnová, Nový, 1998).

Pôsobenie hodnôt na chovanie človeka môže nadobúdať tri podoby:

- obmedzenia, to jest významné hodnoty bránia človeku, aby niečo robil,
- poznamenania, to jest významné hodnoty vedú človeka k tomu, aby sa s niečím stotožnil,
- výzvy, to jest významné hodnoty provokujú človeka k akcii.

Dôležitý je fakt, že väzba medzi hodnotami, ktoré človek vyznáva a spôsobom, akým jedná, nie je za všetkých okolností priamočiara. Do rozhodovacích procesov človeka zasahujú ďalšie faktory.

Zladenie hodnôt jednotlivcov a podniku je kľúčovým, ale tiež najťažším momentom budovania kultúry podniku.

1.2.6 Artefakty

Artefakty organizačnej kultúry sú symboly, ako znaky majúce komplexný významový obsah, jednoduchý na pochopenie, a to hlavne (Bedrnová, Nový, 1998, s. 485):

1. verbálne symboly - historky, príbehy, rôzne rozprávania, mýty,
2. symbolické jednanie . rituály, ceremoniály,
3. symbolické artefakty materiálnej povahy - logo (značka), farby, architektúra a podobne aj vyznamenania, typické propagačné predmety.

Sprostredkovávajú prenos hodnôt a noriem, zaisťujú tak upevňovanie organizačnej kultúry. Plnia funkciu aj v procese identifikácie pracovníkov s cieľmi firmy a s firmou ako celkom. Pôsobia aj na vonkajšie okolie firmy.

Reč ako prirodzený nástroj ľudskej komunikácie je považovaná za rozhodujúci prostriedok sprostredkovania noriem a hodnôt organizačnej kultúry. Reč a organizačná kultúra sú neoddeliteľné, hlavne v podobe rozprávania, príbehov a historiek.

Historiky, príbehy a najrôznejšie rozprávania sú „prikrášlené správy" o podnikových udalostiach v minulosti, ktorým sa v podniku prikladá mimoriadny význam, je to vtedy forma určitého prepojenia minulosti podniku s aktuálnou situáciou a s implicitným imperatívom do budúcnosti. Slúžia na prenos kultúry a majú často krát väčšiu presvedčovaciu silu než explicitné formy ovplyvňovania (písané pravidlá, normy a podobne). Aj keď majú najrôznejšie historiky skôr podobu anekdotických rozprávání a týkajú sa spravidla úplne konkrétnych udalostí, obsahujú „morálne ponaučenie", ktoré nie je jasne vyslovené (je ukryté v podtexte). Sú tiež orientáciou pri tradičnom riešení nových situácií a dávajú zreteľne najavo, aké jednanie sa od pracovníkov v danom kontexte v budúcnosti očakáva. Umožňujú novým zamestnancom prvú orientáciu v podniku, tvoria neoddeliteľnú súčasť neformálnej stránky adaptačného procesu.

Mýty označujú tú skutočnosť, že myšlienkové schémy tohto typu nemajú vo všetkých smeroch racionálny základ, skôr ide o ľudové teórie, vysvetlenia skutočností, ktorých obsah je veľmi subjektívny. Ide viac o otázku viery a vnútorného presvedčenia než vedenia. Ide o určitý spôsob uvažovania odrážajúci podnikové normy a hodnoty, ktorý má bezprostrednú súvislosť s jednaním spolupracovníkov (viz Tabuľka 1).

Mýtus	Hodnoty
<i>Sedíme na jedné lodi.</i>	Otevřenost, rovnost, lidskost, tolerance, kooperativnost, solidarita, přizpůsobení.
<i>Na každém záleží.</i>	Hierarchie, fantazie, aktivita, individualismus, orientace na úspěch, osobní kuráž, sebeprosazení.

Tabuľka 1: Mýty ako prostriedky organizačnej kultúry (Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998, s. 487)

Mýty môžu a majú plniť, v súvislosti s organizačnou kultúrou, niektoré dôležité funkcie, hlavne:

- selekcia - vyberajú z možných variant jednania,
- manifestácia - mýtus pomerne presne určuje, čo a akým spôsobom činiť, pokiaľ nastane zhodná situácia; plní funkciu určitého neformálneho predpisu,
- zdôvodnenie - mýtus v sebe spravidla zahrňuje aj zdôvodňuje návody k jednaniu, predstavuje súčasne vysvetlenie a zdôvodnenie skutočnosti (obyčajne sa jedná o veľmi jednoduché vysvetlenie, tzv. bez otázok).

Mýty sa môžu medzi sebou avšak kritiť, resp. vzájomne vylučovať. Problém vzniká, ak chceme z nich odvodiť návod k jednaniu.

Vedľa slovne verbálnych symbolov majú mimoriadne veľký význam pre utváranie, upevňovanie a hlavne časopriestorový prenos organizačnej kultúry symbolické jednanie, alebo symbolické artefakty jednania. Jedná sa predovšetkým o rituály, ceremoniály a obrady. Každý z nich má značný praktický význam, ale v organizačnej kultúre je zložitá je vzájomne ich od seba odlišiť" (Bedrnová, Nový, 1998, s. 491).

Rituály sú ustálený a samozrejmy spôsob jednania, riešenia problémov. Jedná sa o určitý typ zvykov a obyčajov, ktoré majú svoj konkrétny význam. Aby sa jednanie stalo rituálom musí prebiehať podľa týchto určitých znakov a tento spôsob jednania musí byť vo firme typický. Za rituály sú považované ako formálne aktivity, tak aj neformálne. Príklad formálnych rituálov - schôdze, písané správy, schvaľovanie dokumentov, plánovanie, jednanie s podriadenými, spôsob kritiky, chvály. Neformálne rituály pomáhajú uvoľniť emócie, podporujú vytváranie príjemnej pracovnej atmosféry, podporujú komunikáciu - príklad podnikové oslavy, vyznamenania pracovníkov, odchody pracovníkov do dôchodku (Rymešová 2002).

Ceremoniály sú tieto zvyky a obyčaje, ktoré sú sformalizované a inštitucionalizované a stále sa v určitom čase opakujú. Na rozdiel od rituálov slúžia najviac k uvoľneniu emócií a majú teda menej formalizovanú podobu, napr. oslavy výročia založenia podniku, oslavy vianočných sviatkov či nového roku a podobne.

Veľmi dôležitými symbolmi z rad tých, ktoré formujú a interpretujú organizačnú kultúru, sú také, ktoré vyjadrujú sociálne postavenie pracovníka. Sú to tzv. statusové symboly. Za symbol tohto druhu je možné považovať používanie tradičných, ať historizujúcich označení niektorých pracovných funkcií (napr. inšpektor), materiálnych pôžitkov, s ktorými sa stretáme hlavne u najvyšších pracovných pozícií (vizitky, veľkosť a vybavenie kancelárií, služobný automobil, finančná odmena, ktorá umožňuje životný štandard a štýl odlišný od ostatných spolupracovníkov). Medzi symboly tohto druhu patria aj rôzne tituly ako napr. najlepší pracovník podniku, ktorých udeľovanie býva spojené s podnikovou oslavou (ceremoniálom).

Statusovým symbolom je prikladaný v rôznych podnikoch rôzny význam, vzhľadom k existujúcemu typu organizačnej kultúry. Táto rozdielnosť vyplýva aj z charakteru činnosti podniku a určitej tradície (napr. rozdiel medzi bankou a predajnou firmou).

Pozitívne prínosy statusových symbolov:

- ukazujú, že jedinec bol „vzdvihnutý“ z davu a uspokojujú tak motívy vlastnej sebarealizácie, uznania a obdivu,
- dávajú najavo, s kým sa jedná; určujú tým odpovedajúci spôsob jednania a odstraňujú resp. skracujú tak prípadné nedorozumenia, konflikty,
- výsledky práce, zásluhy o podnik často nebývajú pre druhých viditeľné; statusové symboly ich ozrejmujú a zaraďujú dotyčného pracovníka do štruktúry vnútro podnikových autorít,
- motivujú, pretože názorne ukazujú, že kto plní stanovené kritériá, má v podniku šancu,
- prispievajú k sebauvedomeniu a podporujú identifikáciu s firmou.

Pre radového pracovníka podniku aj náhodného vonkajšieho pozorovateľa sú zo všetkých v úvahu prichádzajúcich a bežne používaných symbolov najviac viditeľné a najjednoduchšie pochopiteľné tie, ktoré majú hmotnú, materiálnu, resp. fyzickú podobu. Jedná sa napr. o architektúru stavieb, vybavenie interiéru, logo, firemné farby, ale aj typické propagačné predmety, materiály, z ktorých sú vyrobené a podobne. Aby však plnili úlohu symbolov, to jest aby sprostredkovali určitý obsah, musia byť konštruované a využívané tak, aby vytvárali logický celok, ktorý je schopný byť nositeľom idey, myšlienky, významu. Ak majú tieto symboly priniesť požadovaný efekt, musia byť nie len konzistentné s ostatnými symbolmi organizačnej kultúry, ale musia byť tiež využívané trvale a pri každej príležitosti. Tieto materializované objekty sa

dostávajú do oblasti podnikovej identity a desingu a stávajú sa činiteľom vytvárania podnikovej image¹.

Každá z uvedených skupín symbolov má dôležitosť, ale obmedzenú funkciu (viz Tabuľka 2).

Typy	Komunikatívne orientované	Orientované na jednaní (akci)	Materiální objekty
Funkcie	<i>historiky, príbehy, mýty, vtípy, slogany</i>	<i>rituály, ceremoniály, oslavy</i>	<i>statusové symboly, architektúra, logo, barvy</i>
deskriptívna funkcie <i>význam zprostredkovávajú</i>	Symboly s instrumentálnym obsahom Ciel: prostriedky ke splnení podnikových úkolů (orientované na úkoly)		
stabilizační funkcie <i>význam posilujú</i>	Symboly s expresívnym obsahom		
aktivační funkcie <i>význam mení</i>	Ciel: prostriedky k uspokojení sociálních potřeb spolupracovníků, veřejnosti (orientované na vzťahy)		

Tabuľka 2: Typy a funkcie symbolov organizačnej kultúry (Zdroj: Sholz, 1987, dl'a Bedrnová, Nový, 1998, s. 493)

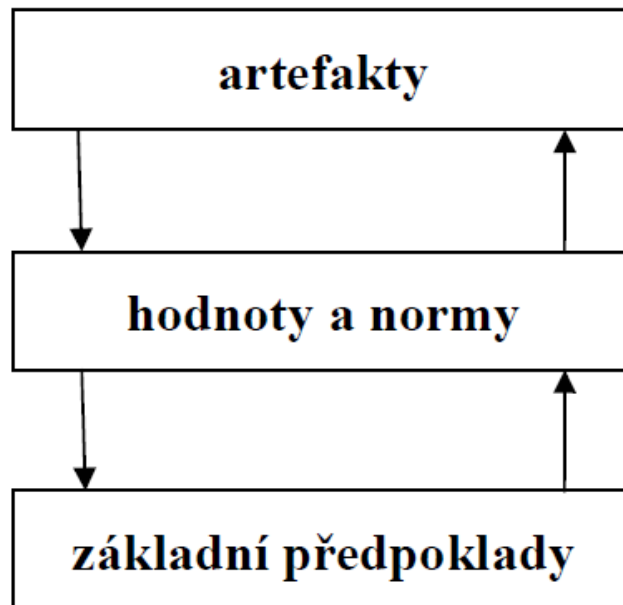
1.3 Štruktúra organizačnej kultúry

Najznámejším a najvýznamnejším modelom organizačnej kultúry je model Edgara Scheina (Nový, Lukášová, 2004, s. 24). Nahliada na organizačnú kultúru ako na jav, ktorý je štruktúrovaný do troch rovín. Schein rozlišuje tri roviny organizačnej kultúry, a podľa miery, nakoľko sa jednotlivé prejavy prejavujú navonok a nakoľko sú pre vonkajších pozorovateľov viditeľné:

- artefakty - pre pozorovateľov je to najviditeľnejšia rovina, je ju možné pomerne jednoducho ovplyvniť, ale bez znalosti ostatných rovín je možné ju ťažko objasniť,
- zastávané hodnoty, pravidlá a normy chovania - pre vonkajšieho pozorovateľa je iba čiastočne zreteľná a ovplyvniteľná,

¹ Vnímanie desingu, kultúry, chovania, komunikácie a produktov spoločnosti vonkajším prostredím

- základné predpoklady - zahŕňa nevedomé a pre príslušníkov kultúry úplne samozrejmé myšlienky a názory (Schein, 1992, dľa Nový, Lukášová, 2004, s. 26).



Obrázok 3: Scheinov model organizačnej kultúry (Schein, 1992, dľa Nový, Lukášová, 2004, s. 27)

Artefakty podľa Scheina zahŕňujú všetky vonkajšie prejavy kultúry, ktoré vníma. Najviac ich vníma, keď sa stretne s kultúrou pre neho neznámou a nezvyklou. Sú jednoducho pozorovateľné a opisateľné, ale ich význam nie je jednoznačný. Je potrebné poznať obsah ďalších rovín kultúry, aby sme ich mohli interpretovať a dešifrovať.

Hodnoty sú v skupine považované za dôležité a majú spolu s normami a pravidlami regulačnú funkciu. Určujú, ako sa majú členovia skupiny chovať v daných situáciách. Podľa Scheina ich vznik pramení z úspešnosti riešenia určitej situácie určitým spôsobom. Keď riešenie manažéra funguje, skupina úspech zdieľa. Tento vnímaný význam je chápaný ako zdieľaná hodnota.

Základné predpoklady predstavujú podľa Scheina najhlbšiu a nevedomovanú rovinu kultúry. Ich fungovanie je úplne samozrejmé, automatické a veľmi

stabilné. Sú natoľko považované za samozrejmé, že sa o nich ani nediskutuje a ľudia majú tendencie ich brániť. Pokiaľ je určité opakované riešenie problému funkčné, je zdrojom vzniku nového základného predpokladu. Kultúra, ktorá predstavuje predovšetkým súbor zdieľaných základných predpokladov definuje, čomu budú ľudia v skupine venovať pozornosť, ako budú udalosti interpretovať, ako budú emocionálne reagovať a akú budú mať tendenciu sa v určitej situácii chovať. Zmeniť základné predpoklady jednotlivca, ktorý je v skupine nový, nie je podľa Scheina tak obťažné ako zmena kultúry celej skupiny. Jednotlivec sa po určitej dobe väčšinou sám prispôsobí, pretože predpoklady sú zdieľané a vzájomne posilňované. Zmeniť kultúru skupiny, ktorá je zakorenená, je teda veľmi obťažné (Schein, 1992, dľa Nový, Lukášová, 2004, s. 26 - 28).

Ďalšie prístupy k vymedzovania štruktúry organizačnej kultúry

J. P. Kotter a L. Hewlett napríklad rozlišujú len dve úrovne organizačnej kultúry: vzorce chovania a zdieľané hodnoty.

C. Lundberg vychádza z prác E. Scheina a B. Dyera a rozlíšil štyri úrovne organizačnej kultúry, ktoré usporiadal podľa stupňa abstraktnosti:

- artefakty - vymedzuje zhodne s ostatnými autormi ako pre pozorovateľov najviditeľnejšiu rovinu,
- pravidlá a normy chovania - definujú hranice akceptovateľného chovania pri riešení problémov, s ktorými sa členovia organizácie stretávajú,
- hodnoty - reprezentujú hodnotiaci základ, ktorý sa vzťahuje k situáciám, činom, objektom a ľuďom, odrážajú reálne ciele a ideály a nástroje riešenia ťivotných problémov, ktoré preferujú členovia organizácie,
- predpoklady - predstavujú nevyslovené názory, ktoré sa týkajú členov skupiny, ich vzťahov k ostatným ľuďom a organizácie, v ktorej existujú (Nový, Lukášová, 2004, s. 27).

Všetci vyššie uvedení autori sa zhodujú v tom, že súčasťou kultúry sú hodnoty. Rozdiely medzi jednotlivými pojmami sú potom viditeľné vo vymedzovaní ďalších zložiek kultúry a v počte rovín, ktoré jednotliví autori rozlišujú. Toto je spôsobené rôznymi výsledkami výskumov, ktoré popisujú obsah organizačnej kultúry.

1.4 Funkcie organizačnej kultúry

Autori (Bedrnová, Bittnerová, Lukášová a Nový) sa zhodujú v tom, ako sú vymedzené funkcie organizačnej kultúry vo vzťahu k organizácii. Správna organizačná kultúra pomáha udržiavať podnik pohromade a plní predovšetkým nasledujúce funkcie:

- motivuje, dáva pocit zmysluplnosti práce, dáva pracovníkovi pocit, že je dôležitou súčasťou organizácie,
- reguluje konflikty vo vnútri organizácie, dostatočne silná organizačná kultúra podporuje súdržnosť, konzistentnosť vnímania problémov,
- zabezpečuje kontinuitu, uľahčuje koordináciu a kontrolu, zhodné vnímanie hodnôt a noriem chovania zaisťuje ťiadauce chovanie a disciplínu,
- redukuje neistotu, má vplyv na pracovnú morálku a emocionálnu pohodu - súlad medzi vnútornými normami pracovníka a organizačnou kultúrou,
- konkurenčná výhoda - pokiaľ je organizačná kultúra silná.

Pokiaľ sa zamyslíme, či vôbec a v akom rozsahu a intenzite je vnútropodniková organizácia, riadenie a jednanie pracovníkov ovplyvňovaná organizačnou kultúrou. Potom hovoríme o silnej a slabej organizačnej kultúre.

Silná organizačná kultúra je predovšetkým nositeľom základných podnikových cieľov a filozofie riadenia. Ponúka tak prehľadný, jasný a

zrozumiteľný pohľad na firmu, a to ako v zmysle vnútornej organizácie riadenia, tak aj v základných očakávaniach vo vzťahu k zamestnancom (Vláčil, 1997, s. 28).

Silná organizačná kultúra vykazuje mimoriadnu schopnosť ovplyvňovať charakter aj priebeh podstatných podnikových procesov. Slabá organizačná kultúra má málo zreteľný vplyv. Aby bolo možné hovoriť o silnej organizačnej kultúre, musí spĺňať nasledujúce kritéria (Bedrnová, Nový, 1998, s. 470):

- zreteľnosť - jasne, prehľadne, zrozumiteľne všetkým pracovníkom zdieľuje, čo je ťažké, čo sa po nich požaduje a čo nie,
- rozšírenosť - zoznámiť s organizačnou kultúrou všetkých pracovníkov a všade pripomínať jej existenciu,
- zakotvenosť - miera identifikácie a prijatia podnikových hodnôt.

Je dôležité, aby boli rozhodujúce ciele a priority podniku rešpektované všetkými pracovníkmi. Je však treba cieľavedome posilňovať všetky spoločné momenty, ktoré pracovníkov rôznych profesií a rôzneho hierarchického postavenia spájajú.

Pozitívne rysy silnej organizačnej kultúry je možné zhrnúť do niekoľkých bodov. Uľahčuje a sprostredkováva jasný pohľad na podnik a činí ho pre pracovníkov pomerne jednoducho pochopiteľný a prehľadný: stabilita sociálneho systému, motivácie a tímový duch, rýchle rozhodovanie, priama a jednoznačná komunikácia, identifikácia s podnikom a lojalita, zvýšené nároky na kontrolu spolupracovníkov, prehľadnosť a jednoduchá pochopiteľnosť.

Silná organizačná kultúra môže avšak mať aj negatívne účinky, hlavne v dynamických obdobiach a situáciách, ktoré vyžadujú zásadné premeny podnikovej stratégie: tendencie k uzavretosti, fixácia na tradičné vzory, nedostatok flexibility, kolektívna snaha vyhnúť sa kritike, konfliktom, horšie zapojenie nových spolupracovníkov. Dôležité potom je, aby organizačná kultúra „bola silná“ v uznaní princípu stálej zmeny, ako základnej priority, ktorá umožňuje ďalší rozvoj (Kittnerová, 2004).

Přednosti	Nedostatky
Jasný a prehľadný pohľad na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Tabuľka 3: Prednosti a nedostatky silnej organizačnej kultúry (Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004, s. 495)

Organizačná kultúra teda určuje, aké chovanie sa očakáva od zamestnancov, aké chovanie bude oceňované a aké postihované. Ak sú tieto kritéria jasné a jednoznačné a prijímané väčšinou členov organizácie, potom hovoríme o silnej organizačnej kultúre. V slabej organizačnej kultúre nie sú normy chovania jednotné a existuje veľa odchýliek od nich (Bělohlávek, 1996, s. 108).

V bližšej špecifikácii funkcií kultúry Schein diskutuje o problémoch, ktoré sa objavujú vo vývoji nových organizácií.

Ak chceme kompletne špecifikovať tieto funkcie, musíme je vymenovať a rozvinúť myšlienku a problémy, pred ktorými skupina alebo organizácia stojí, od svojho počiatku až do stavu dospelosti a úpadku (Schein, 1985, dľa Schultz, 1995, s. 23).

Neskôr Schein tento dynamický cyklus vysvetľuje takto:

Problémy externej adaptácie a prežitia v podstate bližšie určí zvládnutie cyklu tak, že každý systém musí byť schopný vydržať s ohľadom na meniace sa okolie (Schein, 1985, dľa Schultz, 1995, s. 24).

Na základe celkového rozdielu medzi problémami vo vzťahu vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, sa organizačná kultúra vyvíja vtedy, keď sa členovia organizácie vyrovnávajú s množstvom špecifických problémov. Tieto špecifické funkcie organizačnej kultúry sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke (Schein, 1992, podľa Schultz, 1995, s. 24).

Externí adaptace	Vnitřní integrace
Mise a strategie	Obecný jazyk a koncepční kategorie
Cíle	Hranice skupin a kritéria přijmutí a zamítnutí
Prostředky	Moc a status
Měření	Důvěra, přátelství a láska
Korekce	Odměny a sankce
	Ideologie a víra

Tabuľka 4: Problém vnútornej integrácie a vonkajšej adaptácie kde sa kultúra vyvíja a funguje (Zdroj: Schein, 1992, dľa Schultz, 1995, s. 24)

Ako je viditeľné v predchádzajúcej tabuľke Schein definuje jedenásť problémových oblastí v rámci vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie vo vzťahu k fungujúcej kultúre. Kultúrne funkcie sú základom pre prežitie vzdelávacieho procesu, ktorým prechádzajú členovia organizácie. Kultúra sa hlavne rozvíja v súvislosti s misiou a stratégiou, hranicami skupín, mocou atď. Jedná sa o funkcie, ktoré sú nevyhnutné k zaisteniu prežitia organizácie.

1.5 Typológia organizačnej kultúry

Aj keď je organizačná kultúra jedinečná, aj tak je možné vyzorovať určité spoločné znaky, ktoré sa vyskytujú v určitých typoch organizačnej kultúry. Jeden z nástrojov, ktorý vedci v oblasti sociálnych vied používajú k tomu, aby rozdelili, sprehladnili a utriedili zložitý obsah sociálnej reality, je konštrukcia typológií. V oblasti organizačnej kultúry je ich vývoj pomerne populárny predmet skúmania bádateľov už niekoľko desaťročí. Význam typológií, ktoré boli zatiaľ skonštruované je dvojaký (Nový, Lukášová. 2004, s. 75):

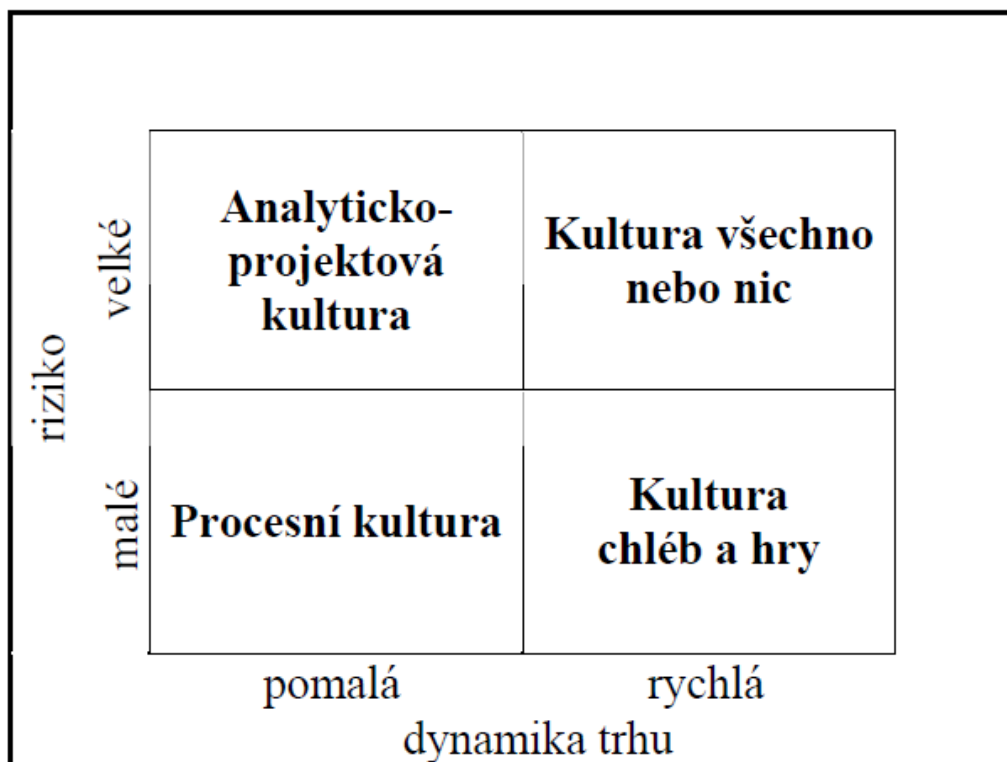
1. Teoretický – mapujú typické obsahy organizačnej kultúry a prehlbujú tak vedecké poznanie v danej oblasti, obsahy sa môžu s vývojom podnikateľského, tržného či technologického prostredia meniť.
2. Praktický – umožňujú manažérom v praxi porovnávať obsah kultúry ich podniku s typickými prípadmi, ktoré v realite existujú, lepšie ich poznajú a porozumejú jej, predstavujú teoretický základ pre vývoj diagnostických nástrojov použiteľných v poradenskej činnosti.

Existujú rôzne typológie organizačnej kultúry, ktoré obvykle vychádzajú z obmedzeného okruhu najdôležitejších obsahových prvkov, ktoré sú súčasťou organizačnej kultúry:

- spôsob zamestnávania spolupracovníkov (pracovníkov),
- kritéria a spôsob hodnotenia,
- rozdelenie právomocí a zodpovednosti,
- kritéria a časové cykly hodnotenia pracovníkov a dynamika ich pracovnej kariéry,
- štýl riadenia a prevažujúci spôsob kontroly,
- interpersonálne vzťahy.

1.5.1 Typológie podľa Deala a Kennedyho

Deal a Kennedy rozlišujú štyri typy organizačnej kultúry, a to podľa miery rizika a dynamiky trhu (Deal, Kennedy, 1982, dl'a Bedrnová, Nový, 1998, s. 482):



Obrázok 4: Typológia organizačnej kultúry podľa Deal a Kennedyho (Zdroj: Deal, Kennedy, 1982, dľa Bedrnová, Nový, 1998, s. 482)

1. Kultúra všetko alebo nič – v tejto organizačnej kultúre je pozitívne hodnotený temperament a mladistvé jednanie; komunikácia je nekonvenčná, časté používanie cudzích slov; úspech určuje všetko (autoritu, moc, príjmy, popularitu) a úspechy sa veľmi oslavujú, naopak neúspechy sú rýchlo zabúdané, kariéra rastie veľmi rýchlo, ale tieto dochádzajú k rýchlym pádom; rovnoprávnosť mužov a žien – rovnako tvrdé požiadavky; doba zamestnania obvykle netrvá príliš dlho; prenášanie osobných starostí a emócií do podniku je neprípustné.
2. Kultúra chleba a hry – vysoko cenené priateľstvo a sympatické chovanie, snaha využiť ponúkané možnosti, dôležitosť spolupráce, tímu, úspechu, najdôležitejšie sú oslavy, vyznamenania a ceny, koluje rada príhod – o nemožných zákazníkoch, podnikový žargón – skratky, slova zo športu (aut, match, ...), neformálne prostredie, možnosť prejavovať emócie aj

navonok, vertikálna hierarchia nie je príliš dôležitá, hrdina = ten kto prinesie do kancelárie mrazničku, pretože všetci majú radi nanuky.

3. Analyticko-projektová kultúra – snaha vyhnúť sa chybným rozhodnutiam je na prvom mieste, maximálna koncentrácia, vedecko-technická racionalizácia, hlavným rituálom je zasadanie – zasadací poriadok presný, za nespoľahlivé sú považované intuícia, skúsenosť, tradície, náhoda, všetko sa musí dôkladne preskúmať, rýchlosť = povrchnosť a je nevitáná, do troch rokov od nástupu do zamestnania je každý považovaný za nováčika, pomalá kariéra – postup si zaistujú starší a starší spolupracovníci, korektné oblečenie a slovník, bez emócií, samozrejme sa nehovorí o súkromí, hrdina = dlhodobou húťevnosťou sleduje a rozpracováva jedinú myšlienku.
4. Procesná kultúra – cieľ v tejto kultúre hrá podradnú úlohu, hlavný je proces; chyby sa nerobia, všetko je registrované; dôležitost' mocenskej hierarchie, oblečenie, výška príjmu; obľúbenou témou hovorov je povýšenie – každý vie, čo by mu mohlo priniesť, nejde len o peniaze, dôležitejšie je získanie vlastného telefónu, služobného auta, lampičky na stole, nového koberca v kancelárii a podobne, tradičnou oslavou je výročie 25-tich rokov práce v podniku, emócie sa neprejavujú; hrdina = bez chýb dlhodobo pracuje v podniku.

1.5.2 Ansoffova typológia

Ansoffov rozlišuje typy organizačnej kultúry podľa toho, ako organizácia reaguje na požiadavky prostredia. Organizačná kultúra môže podľa neho byť (Ansoffov, 1979, dľa Nový, Lukášová, 2004, s. 82):

- Stablná – ak je organizácia uzavretá, ale orientovaná do minulosti a ma averziu k riskovaniu,

- Reaktívna – ak je organizácia uzavretá, ale orientovaná na súčasnosť a akceptuje aspoň minimum rizika,
- Anticipujúca – ak je organizácia orientovaná na súčasnosť, ale v o niečo väčšej miere akceptuje riziko (hlavne tie druhy rizika, ktoré sú pre podnik známe) a je schopná ďalších zmien,
- Preskúmvajúca – pokiaľ je organizácia otvorená, orientovaná na súčasnosť aj budúcnosť a riziko akceptuje v značnej miere,
- Tvorivá – keď je organizácia veľmi otvorená, orientovaná na budúcnosť a akceptuje riziká, sú pre ňu bežnou súčasťou každodenného života.

Uvedení typy kultúry chápe Ansoffov ako typy strategických aspektov chovania organizácie, ktorá je ale do určitej miery spojená s evolučnou fázou vývoja podniku (Nový, Lukášová, 2004, s. 82).

1.5.3 Typológia podľa Handyho a Harrissona

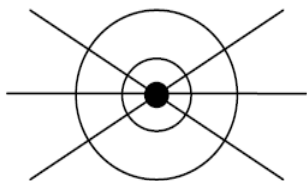
Handy a Harisson definujú nasledujúce štyri typy kultúry (Handy, Harisson, 1989, dľa Brooks, 2003, s. 223):

1. Mocenská kultúra – táto kultúra sa často vyskytuje v malých podnikateľských organizáciách a spočíva na centrálnej moci, neformálnej komunikácii a dôvere. Jednotný cieľ vylučuje potrebu byrokracie. Schopnosti, pružnosť a dynamičnosť centrálnej moci sú najdôležitejšie. Touto centrálnou mocou býva väčšinou vlastník. Sú tu kladené významné požiadavky na personál. Zväčšením by mohlo dôjsť k rozpadu tesných vzťahov, a v tomto prípade by mohla organizácia vybudovať pridruženú organizáciu alebo urobiť svoju kópiu kdekoľvek inde.
2. Funkčná kultúra – tento typ kultúry je charakterizovaný vysokou úrovňou byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedúcich pracovníkov riadi koordináciu medzi špecialistami a funkčnými oblasťami. Pravidlá, postupy a popisy činností sú normou. Predpokladá sa, že práca je rozumne

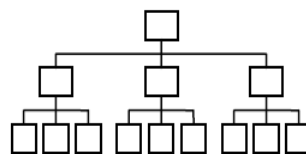
rozložená medzi zamestnancov, Tieto kultúry sú uspôsobené stabilnému prostrediu, preto je pre ne ťažké vysporiadať sa so zmenou. Poskytujú zamestnancom pocit bezpečia a pravidelnosti.

3. Úkolová kultúra – často sa vyskytuje v organizáciách maticového typu, kde moc spočíva v priesečníku zodpovedností. Zamestnanci sa snažia udržiavať spoločnú a hromadnú zodpovednosť a pracujú pomerne samostatne. Vplyv je založený na odbornosti a nie na postavení. Potreba autority je znížená existenciou individuálneho riadenia a tímovej práce. Pracovné rozhodnutia je možné prevádzať rýchlo, z čoho vyplýva pružnosť organizácie. Pre tieto organizácie je zložitá špecializácia a dosiahnutie úspor z rozsahu.
4. Osobná kultúra – v tejto kultúre je hlavný jednotlivec a táto kultúra existuje iba vtedy, keď sa jednotlivci dajú dohromady, pretože vidia nasledujúci obojstranný úžitok. Príkladom sú skupiny profesionálov. Neexistuje formálne riadenie a neexistuje žiadny jednotlivý alebo prvoradý cieľ. Prevažujú tu individuálne ciele a autorita je spoločná a založená na odbornosti a vzájomných ohľadoch. Jednotlivci sa snažia mať spoločné záujmy. Existuje malá alebo neexistuje žiadna formálna štruktúra.

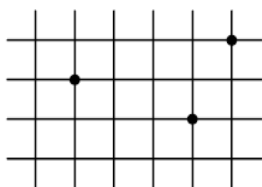
Mocenská kultura



Funkční kultura



Úkolová kultura



Osobní kultura



Obrázok 5: Typológia organizačnej kultúry podľa Handyho a Harissona (Zdroj: Handy, Harisson, 1989, dľa Brooks, 2003, s. 223)

Handy a Harisson tvrdia, že mocenská kultúra sa nachádzajú v malých podnikateľských firmách, funkčné kultúry vo veľkých byrokratických firmách, úkolové kultúry v organizáciách maticového typu a osobné kultúry sú bežné tam, kde je základným prvkom jednotlivec. Určili faktory, ktoré ovplyvňujú typ kultúry v organizácii. Tieto faktory sú organizačná veľkosť, centrum moci, typy a úrovne technológií a znaky pracovného prostredia (Handy, Harisson, 1989, dľa Brooks, 2003, s. 222 - 223).

Každá typológia je iba zjednodušením, nie je možné teda organizáciu priradiť k určitému typu, pretože vo väčšine firiem sú zrejmé rysy viacerých kultúr. Pokiaľ je organizácia slabá, nie je možné v podstate typ identifikovať. Postihnutie organizačnej kultúry vyžaduje voľbu vhodných indikátorov a objektivitu pri pozorovaní a interpretácii pozorovaných javov. To je ale zložitú dosiahnuť a to predovšetkým, keď je pozorovateľ súčasťou danej kultúry.

Je potreba si uvedomiť, že všetky uvedené typológie boli vyvinuté v odlišnom kultúrnom a tržnom prostredí. Preto je potreba preveriť použiteľnosť daných typológií v konkrétnych podmienkach (Nový, Lukášová, 2004, s. 98).

1.6 Faktory ovplyvňujúce obsah organizačnej kultúry.

Organizačná kultúra má veľký vplyv na všetky činnosti v podniku. Aktuálne informácie o nej sú veľmi dôležité. Veľmi prínosné je poznať predovšetkým, akým spôsobom a do akej miery pôsobí chovanie, jednanie, komunikácia, výkonnosť a motivácia zamestnancov a na základe toho prijať vhodné opatrenia, ktoré eliminujú negatívne a podporí pozitívne vplyvy organizačnej kultúry. Organizačná kultúra ovplyvňuje nielen existujúcich zamestnancov, ale tiež novoprijatých zamestnancov.

Vplyvy môžeme rozdeliť z dvoch hľadísk, a to podľa toho, či sa nachádzajú vo vnútri alebo mimo podniku. Jedná sa o najčastejšie rozdelenie:

- vnútorné vplyvy sú vplyvy, ktoré pôsobia v rámci podniku a patrí medzi ne najmä veľkosť firmy, jeho história, stratégia, majetok, zamestnanci, predmet podnikania a právna forma,
- vonkajšie vplyvy sú tie, ktoré pôsobia mimo podnik samotný a radíme medzi ne predovšetkým: postavenie na trhu, praktickú a ekonomickú situáciu v krajine, legislatívu národnú mentalitu.

Vplyvy, ktoré pôsobia na organizačnú kultúru môžeme ďalej rozdeliť:

- hmotné a nehmotné – podľa tohto rozdelenia, medzi hmotné vplyvy patrí napr. majetok a zamestnanci podniku, medzi nehmotné vplyvy patrí napr. pozícia na trhu a ekonomická situácia v krajine,
- minulé a súčasné - rozdelenie v závislosti na čase, minulé vplyvy organizačnú kultúru už ovplyvnili a súčasné vplyvy ju práve teraz ovplyvňujú,

- ovplyvniteľné a neovplyvniteľné - rozdelenie, ktoré zohľadňuje mieru ovplyvniteľnosti, do prvej skupiny radíme vplyvy, ktoré môžu podnik ovplyvniť a do druhej skupiny neovplyvniteľné vplyvy.

1.7 Metódy analýzy organizačnej kultúry

Základná otázka je, či uprednostniť metódu kvantitatívnu alebo kvalitatívnu.

Každá s týchto metód má svoje výhody a nevýhody, preto je najlepšia kombinácia obidvoch, a to záleží na cieľoch výskumu (Nový, Lukášová, 2004, s. 100).

1.7.1 Kvalitatívne metódy organizačnej kultúry

Kvalitatívna metóda poskytuje hlbšie poznanie organizačnej kultúry. Hlavnými metódami, ktoré sa používajú v rámci kvalitatívnej metódy pri analýze organizačnej kultúry je pozorovanie, hĺbkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentov. Pomerne často sú tieto využívané projektívne metódy.

Pozorovanie - zameriava sa na presne vymedzené javy, získava prehľad o poriadku na pracovisku, bezpečnosti a hygiene práce, uloženie materiálu a dokumentov. Je potrebné priamo na mieste získavať informácie, kontrolovať činnosť a zasahovať v prípade závažných zistených nedostatkov. Pozorovateľ musí vnímať všetko podstatné a informácie si zaznamenať. Pozorovanie sa používa zjavné alebo skryté. Pozorujú sa hlavne organizačné artefakty (vybavenie spoločnosti,...), zvyky, spôsoby rozhodovania, chovanie k zákazníkom, komunikácia medzi zamestnancami a ďalšie skutočnosti. Výsledky tejto metódy sú dôležitým zdrojom informácií pre rozhodovanie, kde je treba získať znalosti. Pre získanie informácií je treba tieto metódy doplniť ďalšími analytickými metódami.

Hĺbkový rozhovor - sa uskutočňuje na základe dopredu pripravenej schémy. Pýtajúci si nepripravuje otázky, ale tematické bloky a v ich rozsahu dáva rôzne otázky. Potom môže pružne reagovať v závislosti s ďalšími otázkami a tak ovplyvňovať odpoveď pýtaného. Dôležité je pýtaného primäť k tomu, aby povedal svoj názor.

Skupinový rozhovor - je podobný ako hĺbkový rozhovor, má však veľkú výhodu v tom, že jednotliví členovia v skupine môžu vzájomne prediskutovať svoje názory.

Analýza dokumentov - za účelom analýzy organizačnej kultúry možno analyzovať rôzne záznamy uchovávané v organizácii (zápisy z porád, hodnotenie zamestnancov, výročné správy,...). Cieľom môže byť získať informácie z dokumentov alebo tiež porozumieť významu znakov, ktoré v dokumentoch nájdeme. Málokedy sa používa samostatne, využíva sa ako doplnková metóda.

Projektívna metóda - podstata je v tom, že respondentovi sú predložené podnety (obrázky, začiatky viet, ktoré musí dokončiť,...). Je nútený premýšľať a odpovedať podľa vlastného presvedčenia.

Nevýhodou kvalitatívnych metód je ich celková náročnosť, jak z hľadiska realizácie, tak i z hľadiska analýzy interpretácií dát. Pre ich aplikáciu musí mať človek potrebné odborné znalosti, komunikačnú zručnosť, vedieť nadviazať kontakt so skúmanými objektmi. Tiež musí vytvoriť atmosféru dôvery a spolupráce, ktorá je v tejto situácii veľmi dôležitá.

1.7.2 Kvantitatívne metódy analýzy organizačnej kultúry

Základnými technikami pri získavaní dát, ktoré použijeme v rámci kvantitatívnych výskumných metód, sú pozorovanie a opytovanie. Opytovanie môže byť ústne (rozhovor) alebo písomne (dotazník). Pre získanie odpovedí

opytovaných sú využívané presné a jednotné podnety a tieto odpovede sú často ohraničené výberom z dopredu pripravených odpovedí.

Pozorovanie - keď chceme použiť túto metódu v rámci kvantitatívneho výskumu, je treba mať pripravené záznamové hárky s kategóriami typu chovanie a ich prejavy, ktoré môžu v organizácii nastať. Pokiaľ sledujeme len frekvenciu výskytu prejavu je treba mať aj škálu s príkladmi a podrobnou inštrukciou.

Štruktúrovaný rozhovor - keď má byť požitý v rámci kvantitatívneho výskumu, je potrebné dopredu pripraviť otázky, ktoré musíme klásť jednotlivým spôsobom. Osobný kontakt je na jednej strane výhodou, lebo pýtajúci sa môžu podnecovať odpovede respondenta, ale na strane druhej môžu byť aj nevýhodou, pretože u citlivých tém by radšej respondent zostal v anonymite.

Pozorovanie a štruktúrované rozhovory sú v rámci kvantitatívnej analýzy málo efektívne. Tento postup je nákladný a zdĺhavý, preto sa používajú u málo početných skúmaných vzoriek.

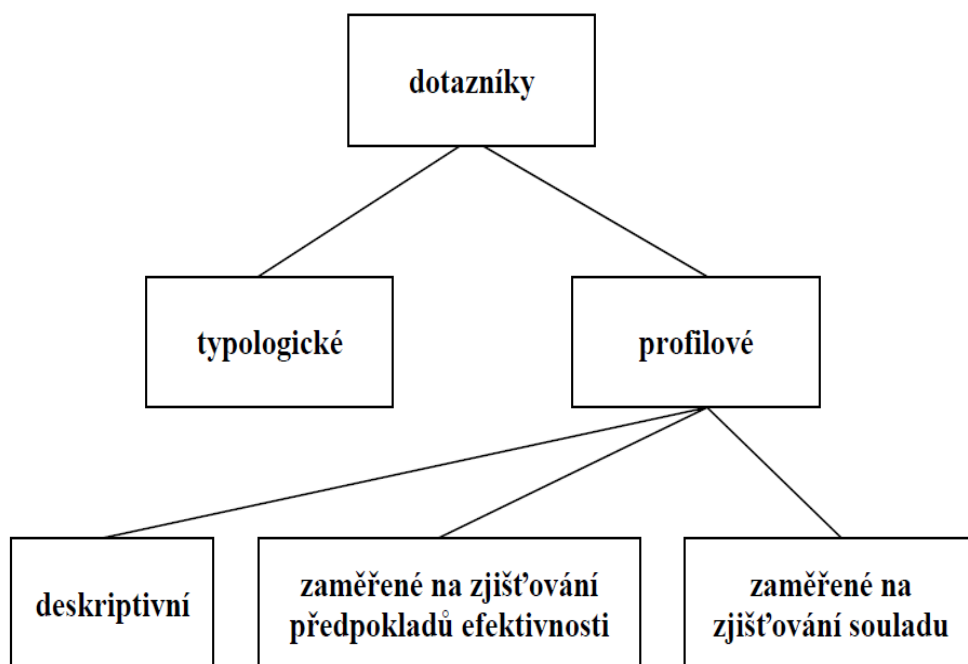
Organizačná kultúra je veľmi zložitým javom a preto nie je možné, aby otázky zmapovali všetky aspekty, ktoré sú pre skúmanie javov významné.

Obsahové komponenty - rozumejú sa aspekty vnímania, myslenia, cítenia a chovania členov organizácie, v ktorých sa prejavuje najviac obsah organizačnej kultúry. Je to potrebné, aby mohol byť obsah organizačnej kultúry čo najlepšie identifikovaný. V podstate ide o to, akých oblastí sa majú otázky, ktoré budú obsahom dotazníka, týkať. Napríklad komponenty, ktoré boli použité v konkrétnej metóde možno uviesť šesť obsahových komponentov organizačnej kultúry, na ktorom je založený dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron a Quinn, 1999, podľa Nový, Lukášová, 2004, s. 105). Komponenty sú (Nový, Lukášová, 2004, s 104):

- dominantné črty organizácie - charakteristické črty prostredia a atmosféry, panujúcej v organizácii,

- spôsob vedenia v organizácii - čo sa vo firme rozumie pod pojmom vedenie, čo sa považuje za vodcovské schopnosti,
- spôsob riadenia zamestnancov - čo je charakteristické pre manažerský štýl, aké metódy riadenia sa používajú,
- súdržnosť organizácie- čo zabezpečuje,
- prioritné strategické faktory - čo v organizácii zdôrazňuje, na čo je organizácia zameraná,
- kritéria úspechu - ako je v organizácii definovaná úspešnosť.

Dimenzia organizačnej kultúry- jedná sa o všeobecnú charakteristiku organizačnej kultúry, ktoré mapujú obsah organizačnej kultúry kľúčovým spôsobom. Na základe porovnávania metód nakoniec autori dospeli k tejto rámcovej klasifikácii metód (viď obrázok 6).



Obrázok 6: Klasifikácia dotazníkových metód analýzy organizačnej kultúry (Zdroj: Ashkanasy, Droadfoot a Falkus, 2000, dľa Nový, Lukášová, 2004, s. 106)

Typologické dotazníky - zisťuje sa prítomnosť alebo neprítomnosť určitých charakteristík pre jednotlivé typy organizačných kultúr. Pomocou nich zistíme, ktorému typu organizačnej kultúry je tá skúmaná najbližšie.

Profilové dotazníky - pomocou jednotlivých otázok v dotazníku zisťujeme mieru výskytu chovania, názorov, hodnôt, atď. zodpovedajúcim jednotlivým dimenziám. Pomocou bodov zistíme pozíciu organizácie v jednotlivých dimenziách.

Deskriptívne dotazníky - opisujú obsah organizačnej kultúry, zmeria rozsah prítomných určitých noriem, hodnôt,...

Profilové dotazníky zamerané na zisťovanie predpokladov efektívnosti - sú konštruované za účelom identifikácie miery prítomných tých charakteristík organizačnej kultúry, ktoré podporujú efektívnosť v organizácii. Zahŕňajú hlavne tie skutočnosti, ktoré determinujú mieru motivovanosti a participácie zamestnancov v organizácii.

Profilové dotazníky zamerané na zisťovanie súladu - zmeriame napríklad do akej miery sú v súlade hodnoty medzi jedincami a organizáciou, zamestnancami a managementom.

Pokiaľ sa snažíme o zmenu kultúry, tak musíme počítať s časovou náročnosťou a tiež s náporom proti zmene. Nedá sa zo dňa na deň vyhlásiť nové priority a ich poradie a čakať, že všetci ich s nadšeným príjmu a začnú sa chovať podľa nich. Kultúrne premisy alebo tvrdenia, z ktorých niečo odvodzujeme a hodnoty sú často hlboko zakorenené a nikto sa ich len tak ľahko nevzdá. V prvom rade je treba zamestnancov presvedčiť, že tieto nové priority neohrozí postavenie v podniku.

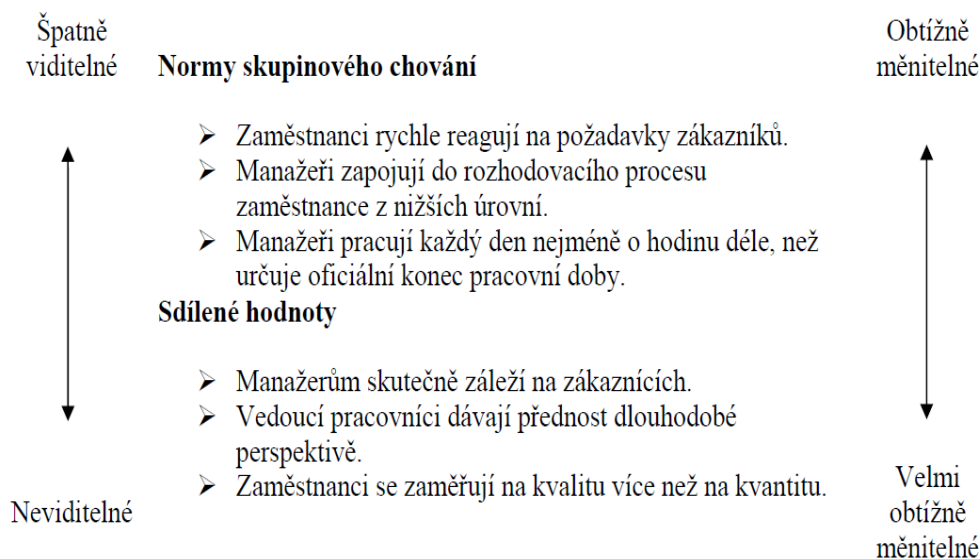
1.8 Proces zmeny organizačnej kultúry

Zmena organizačnej kultúry podľa Kottera je najlepšie zvládnuteľná prostredníctvom hodnôt, ktoré sa dajú zmeniť. Členovia v skupine sú motivovaní chovať sa tak, ako sa od nich očakáva, pretože je to oceňované a pokiaľ sa

neprispôsobia, budú postihovaní. Hodnoty sú dôležité názory a ciele väčšiny ľudí v skupine, ktoré formuje skupinové chovanie a pretrvávajú v čase aj napriek zmenám v zložení skupiny (Kotter, 2000)

Kultúru môžeme byť veľmi ťažké zmeniť, pretože nie je na prvý pohľad viditeľná a ťažké, na ňu pôsobiť. Všeobecne platí, že je ľahšie zmeniť normy než hodnoty, ktoré nie sú zjavné, ale sú oveľa hlbšie zakorenené. (Kotter 2000, s. 152). Preto by sa zmena, podľa Kottera, mala začať od noriem. Ďalšia možnosť je zmeniť hodnoty, ktoré potom ovplyvnia normy.

Súčasne organizačné kultúry, ich viditeľnosť a meniteľnosť je zobrazená nižšie.



Obrázok 7: Súčasti organizačnej kultúry (Zdroj: Kotter, Heskett, 1992, dl'a Kotter, 200, s. 153)

Pri zmene organizačnej kultúry si je treba uvedomiť, že (Bedrnová, Nový, 2004, s. 563-564):

- čím je organizačná kultúra silnejšia, tým je zmena zložitejšia a zaberie viac času,
- čím sú väčšie rozdiely medzi ťadanou a existujúcou kultúrou, tým väčší odpor môžeme očakávať zo strany zamestnancov,

- základné hodnotové predstavy, ktoré vyžadujú ťivotnú filozofiu možno len zriedkakedy ovplyvniť,
- vedúci pracovníci si musia udržať širokú podporu pri formovaní a rozvoji hodnôt a noriem špecifických pre podnik,
- dosiahnuť úspech len osobným príkladom a jasnou väzbou medzi novým myslením a chovaním na jednej strane a naplnenie potrieb, záujmov a ideálov zamestnancov v podniku na strane druhej,
- Česi dávajú prednosť osobnému než rolovému poňatiu pracovnej pozície.

Pre úspešnú zmenu organizačnej kultúry, je treba všetko dôkladne premyslieť, koordinovať a riadiť s vysokou angažovanosťou a vytrvalosťou. Je nutné koordinovať zmeny organizačnej kultúry a ďalšími zmenami v organizačnej štruktúre, systémoch a procesoch a používať také metódy riadenia, ktoré povedú k presadzovaniu strategických zámerov a podpore strategicky vhodných noriem chovania.. Je dôležité dosiahnuť zmeny na úrovni hodnôt, postojov a noriem chovania, pretože pokiaľ zmena nedospeje až do tohto stupňa, majú organizácie tendenciu vracat' sa po určitom čase k pôvodnému stavu. To sa stane, pokiaľ sa zmenia postupy, ale myslenie zostane rovnaké (Nový, Lukášová, 2004, s. 56).

Vysvetliť jednoducho, čo znamená organizačná kultúra, je ťažké. Ide predovšetkým o zdieľanie určitých noriem a hodnôt, ktoré vytvárajú základ, okolo ktorého sa odvíjajú všetky diania v organizácii. Vedenie spoločnosti si význam organizačnej kultúry uvedomuje, no na druhú stranu existuje množstvo takých, ktorých vedenie spoločnosti ich význam ešte len objavuje alebo dokonca podceňuje. Organizačná kultúra ovplyvňuje fungovanie celej organizácie. Organizáciu tvoria ľudia, ktorí do nej prinášajú rôzne skúsenosti zo svojho ťivota.

Ako zamestnanci si osvojujú potrebné hodnoty a normy, ktoré sú posilňované rôznymi symbolmi, rituálmi apod.. Ak sa formovanie organizačnej kultúry stane cieľeným riadením a uvedomelým procesom, blíži sa organizácia k efektívnemu stavu.

2. Analýza súčasného stavu organizačnej kultúry spoločnosti

2.1 Popis spoločnosti XYZ, s.r.o.

Príbeh spoločnosti XYZ začal v roku 1941, kedy Villum Kann Rasmussen prvýkrát zaznamenal príležitosti pre rozvoj lacného a užitočného životného priestoru pod šikmou strechou. Vyvinul prvé strešné okno XYZ a dal mu výrazný, jednoducho vysloviteľný a zapamätateľný názov - XYZ.

Nasledovalo mnoho krokov v oblasti strešných okien a svetlovodov, lemovaní, ale aj na poli dekoratívnych a zatieňovacích doplnkov. Spoločnosť XYZ vstúpila na všetky významné svetové trhy na svete, na ktorých našla domy so šikmou strechou a podkrovím.

Názov XYZ nesie aj rovnako menná skupina výrobných závodov, ktoré sa nachádzajú v 11 krajinách sveta, pričom obchodné zastúpenie majú v takmer 40 krajinách. V skupine pracuje približne 10 000 zamestnancov, z toho asi 3 000 priamo v Dánsku, severne od Kodane v meste Horsholm, kde sa tiež nachádza centrála spoločnosti. Značka XYZ je jednou z najsilnejších značiek na globálnom trhu stavebných materiálov a takto označené výrobky sa predávajú po celom svete.

2.1.1 O spoločnosti XYZ, s.r.o.

Spoločnosť XYZ, s.r.o. sa neustále snaží o zlepšovanie životných podmienok v podkroví, ktoré by malo byť plné denného svetla a čerstvého vzduchu. Výrobný sortiment spoločnosti preto tvoria rôzne typy strešných okien, svetlovodov, zatieňovacích, dekoratívnych a montážnych doplnkov a ovládacích systémov vrátane solárnych. XYZ, s.r.o. poskytuje rovnako riešenie pre ploché strechy. Názov dal spoločnosti jej zakladateľ, dánsky inžinier Villum Kann

Rasmussen. Ten v roku 1942 navrhol a vyrobil prvé moderné strešné okno, a tým v podstate umožnil budúce optimálne využitie priestoru pod šikmou strechou. Od tej doby spoločnosť XZY, s.r.o. prináša do podkroví po celom svete denné svetlo a čerstvý vzduch a prispieva tak k príjemnému domácomu aj pracovnému prostrediu.

2.1.2 Fakty o spoločnosti

Majiteľom skupiny XZY, s.r.o. je VKR Holding A/S, ktorý vlastní rodina zakladateľa spoločnosti. Väčšina akcií holdingu patria rôznym charitatívnym nadáciám spoločnosti XZY, s.r.o.. Hospodárske výsledky skupiny XZY, s.r.o. sú súčasťou konsolidovaných výsledkov holdingu VKR. V roku 2010 bol obrat holdingu VKR 2,3 miliardy Eur a zisk po zdanení činil 237 miliónov Eur.

Výrobné závody sú certifikované ISO 9001 (certifikát kvality, rok 2004), ISO 14001 (čistotné prostredie, rok 2004) a OHSAS 18001 (zdravie a bezpečnosť, rok 2005).

- CEO: Jørgen Tang-Jensen
- Group Director: David P. Meyer
- CFO: Peter Bang

2.1.3 Čistotné prostredie

Firma XZY, s.r.o. vyvíja, vyrába a predáva výrobky, ktoré poskytujú a regulujú denné svetlo a čerstvý vzduch v budovách. Jej činnosť zahŕňa obstarávanie a spracovávanie prírodných zdrojov. To na firmu kladie priamu povinnosť voči čistotnému prostrediu. Zároveň s dodržiavaním tradície kvality firmy a remeselného spracovania, ktorá bola budovaná po viac než pol storočia, a riadením obchodnej činnosti firmy tak, aby bola zisková, bude firma trvale vyhodnocovať a rozvíjať jej ekologické snahy.

Firma bude:

- Projektovať svoje výrobky tak, aby sa ich dopad na životné prostredie behom výroby, používania a likvidácie znižoval.
- Používať suroviny, vodu a energiu efektívne, aby sa zmenšil jej vplyv na životné prostredie.
- Znižovať emisie a odpady z jej činnosti
- Udržovať vysoké štandardy bezpečnosti práce pre jej zamestnancov a podporovať zdravé prístupy k životnému prostrediu v rámci jej činnosti.
- Spolupracovať s svojimi dodávateľmi, zákazníkmi a inými obchodnými partnermi, aby dosiahli vyšších ekologických štandardov.
- Sledovať nové možnosti zlepšovania minimalizácie vplyvov ich výrobkov a výrobných metód na životné prostredie.
- ISO 14001

Jedná sa o medzinárodnú normu pre systémy environmentálneho managementu. Od roku 1997 posilňuje spoločnosť XZY, s.r.o. svoj dôraz na dosahovanie cieľov v oblasti životného prostredia tým, že jej práca v tejto oblasti vychádza z certifikovaných systémov managementu.

S výnimkou jediného výrobného závodu - Šalakuškého drevospracujúceho závodu, ktorý spoločnosť XZY, s.r.o. kúpila dňa 25. januára 2005 - sú všetky ostatné závody certifikované podľa normy ISO 14001. XZY, s.r.o. poťahuje po výrobných závodoch stanovenie environmentálnych cieľov a zaistenie trvalého zlepšovania. To potvrdzuje úsilie spoločnosti XYZ pristupovať k životnému prostrediu a prírodným zdrojom s rozvahou.

2.1.4 Miestna spoločnosť

Spoločnosť XZY, s.r.o. hrá v miestnych komunitách, kde má svoje sídla, zodpovednú a aktívnu úlohu. Napríklad mnoho spoločností zo skupiny XZY, s.r.o. spolupracuje s inštitúciami a chránenými dielňami, ktoré ponúkajú

programy podpory zamestnanosti pre ľudí so zníženou pracovnou schopnosťou v dôsledku fyzických, duševných alebo sociálnych problémov.

Navyše spoločnosti skupiny XZY, s.r.o. podporujú činnosti prispievajúce k blahu regionálnych komunít prostredníctvom Zamestnaneckej nadácie skupiny VKR. Často sú zamestnanci spoločnosti XZY, s.r.o. do týchto projektov zapojení priamo.

2.1.5 Nadácia XZY, s.r.o.

Zakladateľ skupiny VKR, Villum Kann Rasmussen, založil v roku 1971 nadáciu VILLUM KANN RASMUSSEN FONDEN a o desať rokov neskôr nadáciu XYZ FONDEN.

Obe nadácie poskytujú podporu väčším neziskovým projektom s vedeckými, kultúrnymi, umeleckými alebo sociálnymi cieľmi.

Nadácia XYZ FONDEN sa zameriava hlavne na projekty súvisiace s kultúrou a lekárskou vedou, humanitnými obormi a sociálnymi cieľmi.

Nadácia VILLUM KANN RASMUSSEN FONDEN smeruje svoje granty do výskumu a rozvoja v oblasti prírodných vied a technológie, ale aj do sociálnych, environmentálnych a kultúrnych projektov. Okrem toho udeľuje táto nadácia výročné ceny Villum Kann Rasmussena za technický a vedecký výskum.

2.2 Výskum organizačnej kultúry spoločnosti XYZ s.r.o.

Organizačná kultúra ovplyvňuje rozhodovanie v organizácii, komunikácii, motivácii, riešení problémov a podobne. Cieľom výskumu organizačnej kultúry bolo identifikovať súčasný stav organizačnej kultúry spoločnosti XYZ s.r.o.

2.2.1 Cieľ výskumu

Pomocou dotazníkového šetrenia a rozhovorov s managementom spoločnosti identifikujem súčasný stav organizačnej kultúry. Zo zistených údajov definovať problémy v organizačnej kultúre a navrhnúť riešenia, ktoré by spoločnosti pomohli tieto problémy znížiť. Spoločnosť by po aplikácii týchto návrhov mala dospieť k lepšej motivovanosti zamestnancov a k lepším vzťahom so svojimi koncovými zákazníkmi a odberateľmi.

2.2.2 Zloženie skúmaného vzorku

Zloženie skúmaného vzorku je zachytený v nasledujúcich tabuľkách.

Pohlavie	absolútne	relevantne
Muž	25	47
Žena	28	53

Tabuľka 5: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska pohlavia

Vek	absolútne	relevantne
do 30 rokov	6	11
31 až 40 rokov	25	47
41 až 50 rokov	21	40
nad 50 rokov	1	2

Tabuľka 6: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska veku

Dĺžka trvania pracovného pomeru	absolútne	relevantne
menej než 6 mesiacov	2	5
6 mesiacov až 1 rok	2	5
1 až 2 roky	4	9
3 až 5 rokov	2	5
6 až 10 rokov	21	50
viac ako 10 rokov	11	26

Tabuľka 7: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska dĺžky trvania pracovného pomeru

2.2.3 Použitie metódy

Osobný rozhovor

Uskutočnila som rozhovory s managermi spoločnosti. Tieto rozhovory som zamerala na identifikovanie situácie v spoločnosti. Rozhovory som viedla s managermi finančného, marketingového a personálneho oddelenia. Otázky som zamerala na oblasť benefitov spoločnosti pre zamestnancov, nákladov na zamestnancov, propagáciu spoločnosti a informovanosť zamestnancov. Tieto otázky som zvolila pre lepší náhľad do súčasného stavu organizačnej kultúry spoločnosti. Prepisy rozhovor sú uvedené v prílohách.

Dotazník

Po dohode s vedením firmy XYZ s.r.o. som uskutočnila prieskum organizačnej kultúry zamestnancov firmy. Z podkladov dostupných na internete (Zdroj: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php) som upravila dotazník pre účely mojej diplomovej práce, ktorý bol mailovou formou rozposlaný všetkým zamestnancom firmy. Z otázok dostupných na internete som vybrala tie, ktoré sú relevantné pre moju diplomovú prácu a vzťahujú sa k organizačnej kultúre. Otázky, ktoré som vybrala sa týkajú vzťahov zamestnancov, ich práce, motivovanosti a sociálnych výhod. Ďalej sa otázky

týkajú oddelení a spoločnosti vo všeobecnosti, vízie spoločnosti, smerovania spoločnosti, vzťahmi a komunikáciou medzi oddeleniami a podobne. Prieskum trval od 1.11. do 14.11.2011. Náklady na dotazníkový prieskum neboli ťiadne.

Vyplnení dotazník vrátili všetci zamestnanci, teda všetkých 53 zamestnancov. Dotazník obsahuje 45 otázok. Počty odpovedí sú vyhodnotené a uvedené v prílohe. Všetky otázky sú uzavreté, u niektorých otázok mali zamestnanci možnosť pri záporných odpovediach uviesť vysvetlenie. Ťiadny zo zamestnancov túto možnosť nevyužil.

Uskutočnený prieskum zahrňuje tieto oblasti:

- vzťah zamestnancov k spoločnosti
- prístup k informáciám a vzťahy na pracovisku
- pracovné prostredie
- spokojnosť v spoločnosti
- ostatné otázky

2.2.4 Výsledky výskumu

V tejto podkapitole sú uvedené skutočnosti zistené z rozhovorov s managermi spoločnosti.

Mzdová politika

Spoločnosť nemá ťiadnu kolektívnu zmluvu a ani ju do budúcnosti neplánuje. Mzdy sú na základe platových výmerov a prémieí odvíjajúcich sa od splnenia nastavených kritérií.

Stravovanie

Spoločnosť poskytuje stravenky len zamestnancom, ktorí majú zdravotné problémy, ktoré vyžadujú špecifický spôsob stravovania. Spoločnosť tak isto využíva stravenky v prípadoch, keď je stravovacie zariadenie vo firme uzatvorené. Spoločnosť prešla v prednedávnom zmenami, ktoré sa týkali aj zmien

v príspevkoch na stravovanie zamestnancov, a to zvýšenie z 10 Kč na 28 Kč za obed.

Bezpečnosť práce

Spoločnosť sa riadi všetkými platnými normami a predpismi Českej republiky, ktoré sa vzťahujú na bezpečnosť práce.

Sociálne výhody

Spoločnosť nemá sociálny fond. Dary k pracovným a životným výročiam spoločnosť v minulosti poskytovala, ale v priebehu ekonomickej krízy bola nútená tieto výhody zrušiť. Zamestnanci v tejto tradícii pokračujú v rámci jednotlivých oddelení bez finančnej podpory spoločnosti. Príspevok na životné poistenie a podporu bývania spoločnosť neposkytuje. Dovolenka, príplatky na dovolenku a dĺžka dovolenky je podľa zákona, spoločnosť poskytuje jeden týždeň dovolenky navyše.

Zamestnanecké výhody

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom firemný automobil, mobilný telefón a notebook na súkromné účely. Tieto výhody sa týkajú len managerov, obchodných zástupcov a servisných technikov firmy. Firma využíva operatívny leasing vo viacerých leasingových spoločnostiach. Firma vlastní 22 automobilov, z toho 20 je využívaných aj na súkromné účely.

Porady zamestnancov

Spoločnosť tieto porady organizuje. Raz za mesiac sa konajú porady v rámci jednotlivých oddelení. Zamestnanci jednotlivých oddelení na nich preberajú pracovné problémy a možnosti ich riešenia, tak isto sú na nich zverejňované mesačné štatistiky. Tak isto sa raz mesačne konajú porady managerov jednotlivých oddelení, na ktorých sa predávajú hlavne informácie potrebné pre kooperáciu medzi jednotlivými oddeleniami.. Raz ročne sa konajú porady celej firmy, kde sú všetci zamestnanci oboznámení s celoročnými

výsledkami, plánom na nasledujúci rok a s firemnou víziou a celkovým cieľom firmy.

Propagácia spoločnosti

Spoločnosť sa prezentuje prostredníctvom webových stránok, propagačných materiálov, katalógov, tlačovej reklamy a billboardov. Usporadúva súťaže určené ako aj pre školy, architektov, montážne firmy, ale aj pre koncových zákazníkov. Firma ma vernostné programy pre montážne. Spoločnosť sa tak isto zúčastňuje aj výstav a veletrhov.

Ostatné informácie

Firma každý rok usporadúva pre svojich zamestnancov vianočný večierok, na ktorom každému zamestnancovi odovzdá vianočný darček. Tak isto zasiela svojim obchodným partnerom vianočné želania, ktoré si necháva vyrobiť. Najvýznamnejším partnerom firma zasiela želania kúpené od charitatívnych organizácií. Spoločnosť úzko spolupracuje s nadáciou Leontínka, kde figuruje ako sponzor.

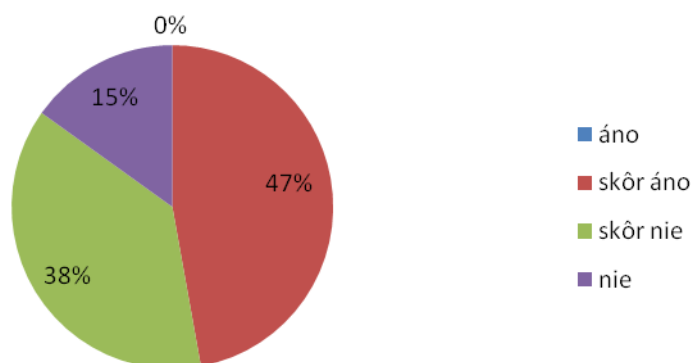
2.2.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

V spoločnosti pracuje 53 zamestnancov, všetci zamestnanci sa prieskumu zúčastnili a vyplnený dotazník odovzdali.

Vzťah zamestnancov k spoločnosti

Prvá oblasť zisťuje vzťah zamestnancov k spoločnosti. Pomocou týchto otázok sa zistí celkový postoj zamestnanca k spoločnosti.

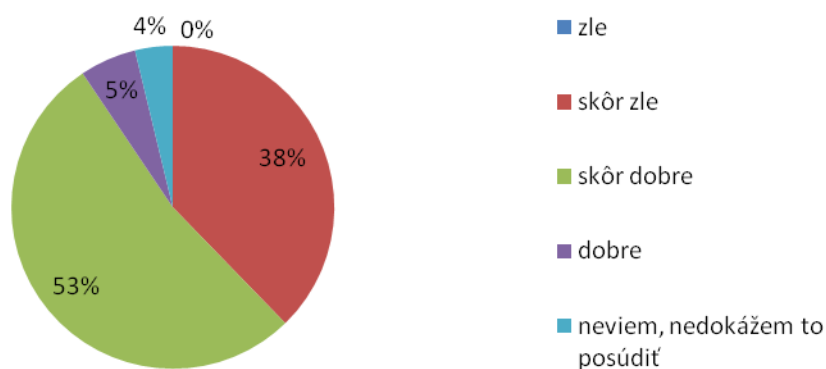
Ste hrdý(á) na to, že pracuje vo firme XYZ s.r.o.?



Graf 1: Ste hrdý(á) na to, že pracujete vo firme XYZ s.r.o.?

Z celkového pohľadu je 47% zamestnancov skôr hrdá na to, že pracuje vo firme XYZ s.r.o., dokonca 15% zamestnancov nie je hrdá na to, že sú zamestnancami spoločnosti XYZ s.r.o. Takýto negatívny postoj zamestnancov je spôsobený organizačnými zmenami a šrtami vo firme.

Ako je podľa Vášho názoru hodnotená firma XYZ s.r.o.?



Graf 2: Aké je podľa Vášho názoru hodnotená firma XYZ s.r.o.?

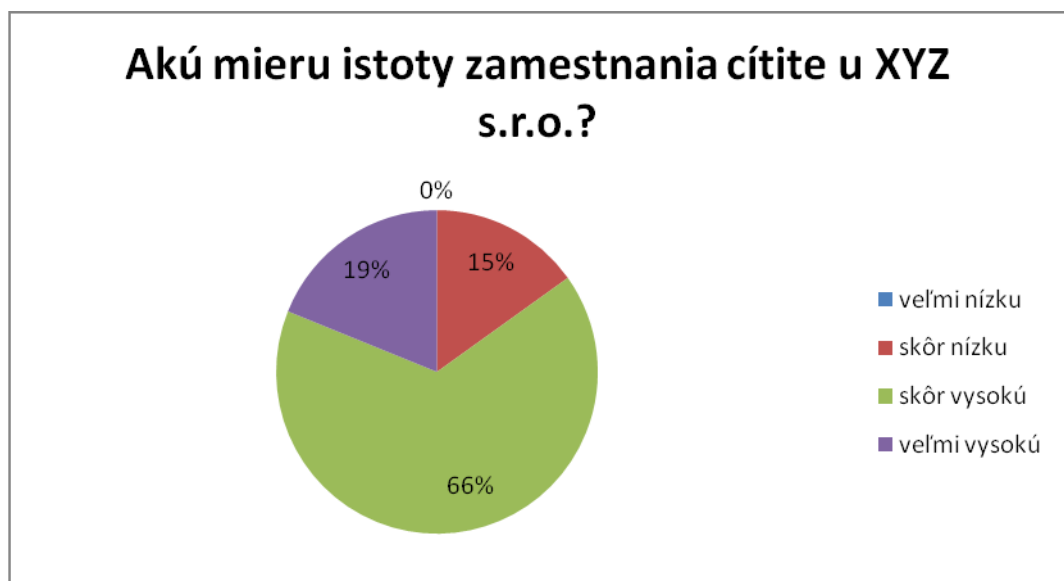
58% respondentov sa domnieva, že je firma XYZ s.r.o. hodnotená verejnosťou skôr dobre alebo dobre. Až 38% zamestnancov sa vyjadrilo, že si myslia, že je firma XYZ s.r.o. vnímaná skôr zle. Len 4% dotazovaných

nedokázalo posúdiť otázku. Tomuto problému sa budem ďalej venovať v časti Návrhy na zlepšenie situácie vo firme.



Graf 3: Domnievate sa, že byť zamestnaný(á) v XYZ s.r.o. je pre Vás perspektívne?

Nikto z dotazovaných si priamo nemyslí, že zamestnanie v spoločnosti pre ne má budúcnosť a len 19% zamestnancov uviedli odpoveď skôr áno. V dnešnej neistej situácii na trhu práce na túto otázku odpovedali dve tretiny dotazovaných skôr nie. Zamestnancov, ktorí odpovedali na túto otázku odpoveďou nie, sa dotkla organizačná zmena vo firme.

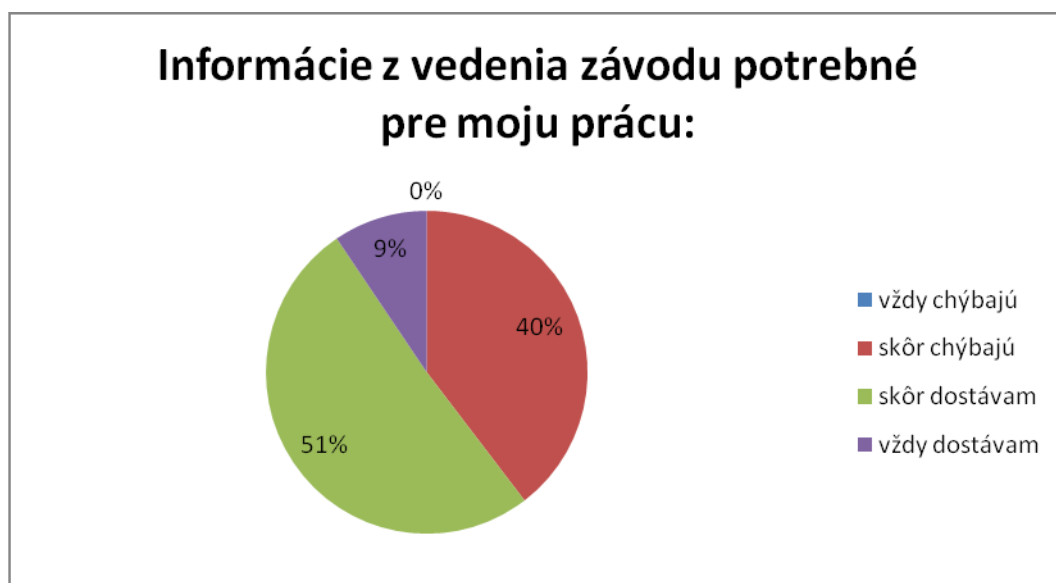


Graf 4: Akú mieru istoty zamestnania cítite u XYZ s.r.o.?

Na otázku miery istoty odpovedalo kladne 85% dotazovaných, z toho 22,35% sa prikláňa k odpovedi veľmi vysokej miery istoty zamestnania. 15% pociťuje skôr nízku mieru istoty.

Dostupnosť informácií a vzťahy na pracovisku

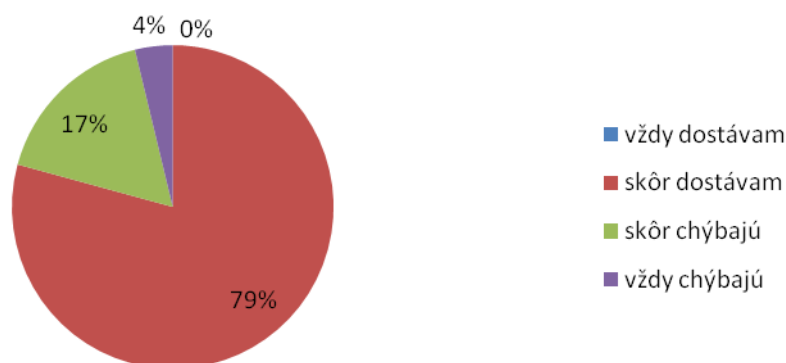
Druhá oblasť otázok ukazuje, či sú pre zamestnancov dostupné informácie, ktoré sú potrebné k plneniu ich úloh. Tak isto zisťuje vzťahy na pracovisku. K vykonávaniu akejkoľvek pracovnej činnosti je dôležité množstvo a kvalita dostupných informácií a tak isto aj spolupráca medzi zamestnancami. Vzťahy na pracovisku a informácie poskytnuté v dostatočnej miere a včas prispievajú k spokojnosti zamestnancov v podniku.



Graf 5: Informácie z vedenia závodu potrebné pre svoju prácu:

Ako je z grafu zrejmé len 9% dotazovaných zamestnancov uviedlo, že z vedenia firmy dostávajú informácie potrebné pre svoju prácu. 51% uviedla, že síce informácie dostáva, ale nie kompletne, alebo nie v požadovanej miere. Až 40% zamestnancov uviedlo, že informácie potrebné pre ich prácu im chýbajú. Čo negatívne vplýva na výkonnosť a kvalitu ich práce.

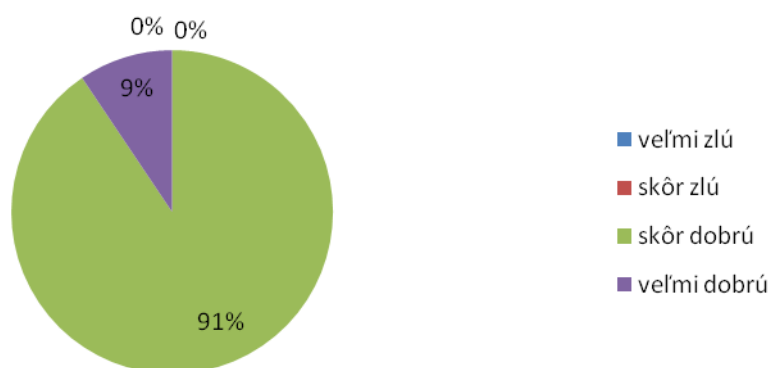
Informácie od priameho nadriadeného, potrebné pre moju prácu:



Graf 6: Informácie od priameho nadriadeného potrebné pre moju prácu:

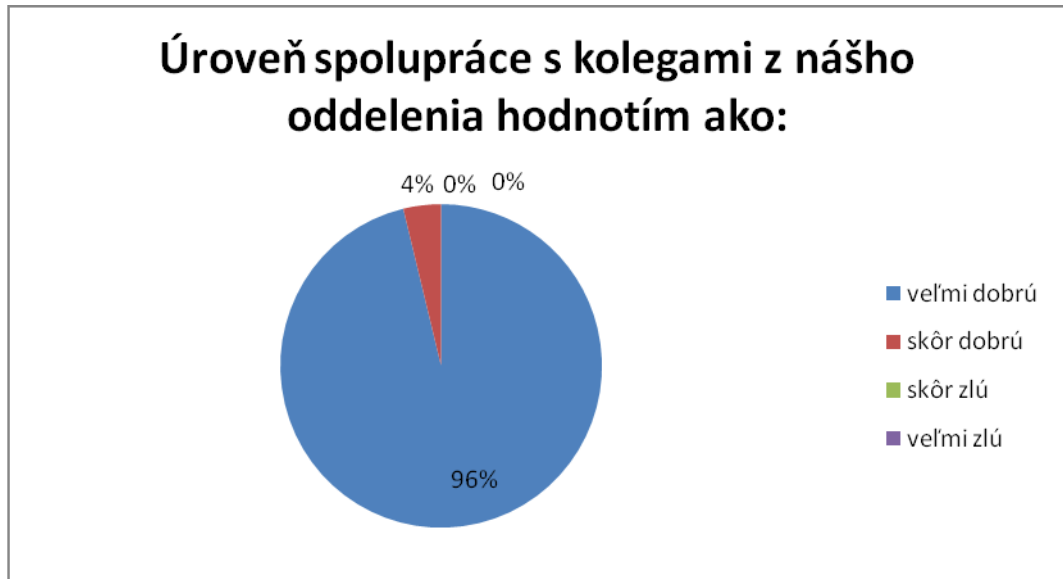
V porovnaní s predchádzajúcim grafom zamestnanci od priameho nadriadeného informácie dostávajú. V porovnaní s komunikáciou v rámci celej firmy sa len 17% dotazovaných domnieva, že im informácie chýbajú. Na tento výsledok má vplyv fakt, že zamestnanci, ktorí sa domnievajú, že informácie nedostávajú sú vo firme krátku dobu a sú tak ešte stále v zaškolovacom procese.

Úroveň spolupráce s mojim nadriadeným hodnotím ako:



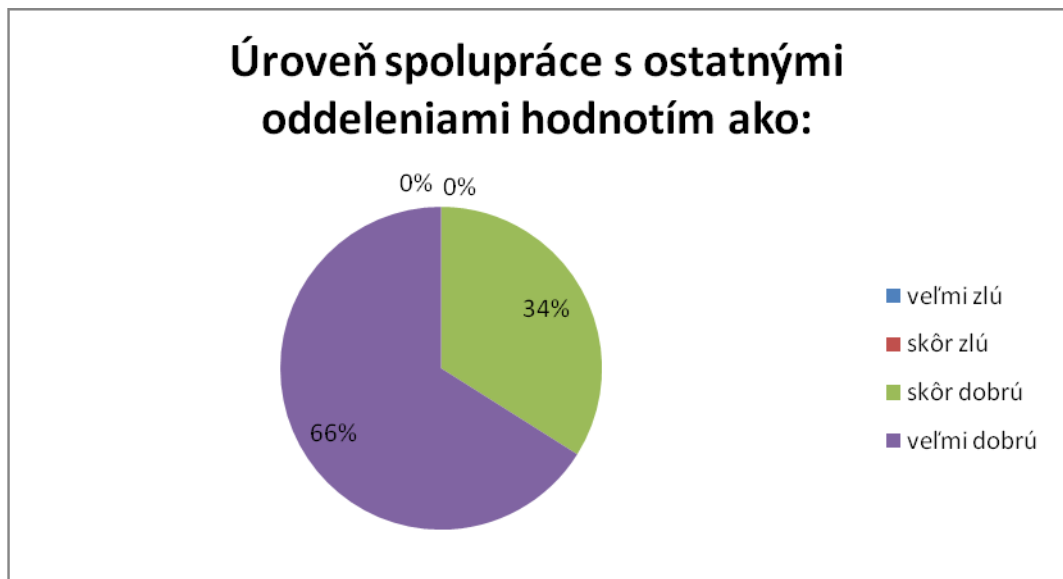
Graf 7: Úroveň spolupráce s mojim nadriadeným hodnotím ako:

Všetci zamestnanci sú spokojní so spolupracou s nadriadeným. Táto spolupráca napomáha prosperite firmy a vzťahom na pracovisku a následne aj vzťahom k zákazníkom.



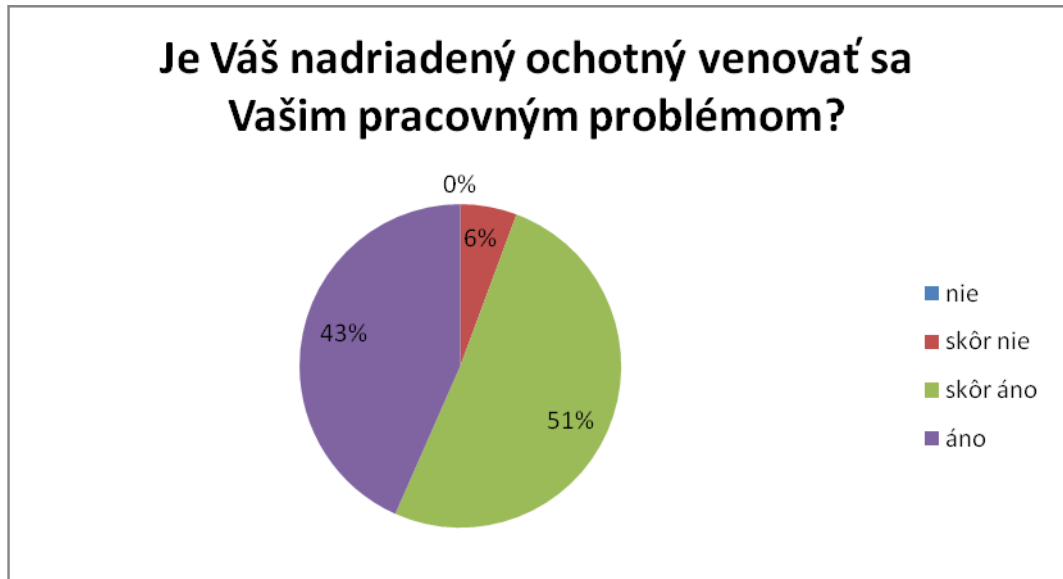
Graf 8: Úroveň spolupráce s kolegami z nášho oddelenia hodnotím ako:

V rámci oddelení je spolupráca medzi kolegami hodnotená ako veľmi dobrá. Pretože je spoločnosť XYZ s.r.o. obchodná spoločnosť je spolupráca medzi zamestnancami na oddelení veľmi dôležitá.



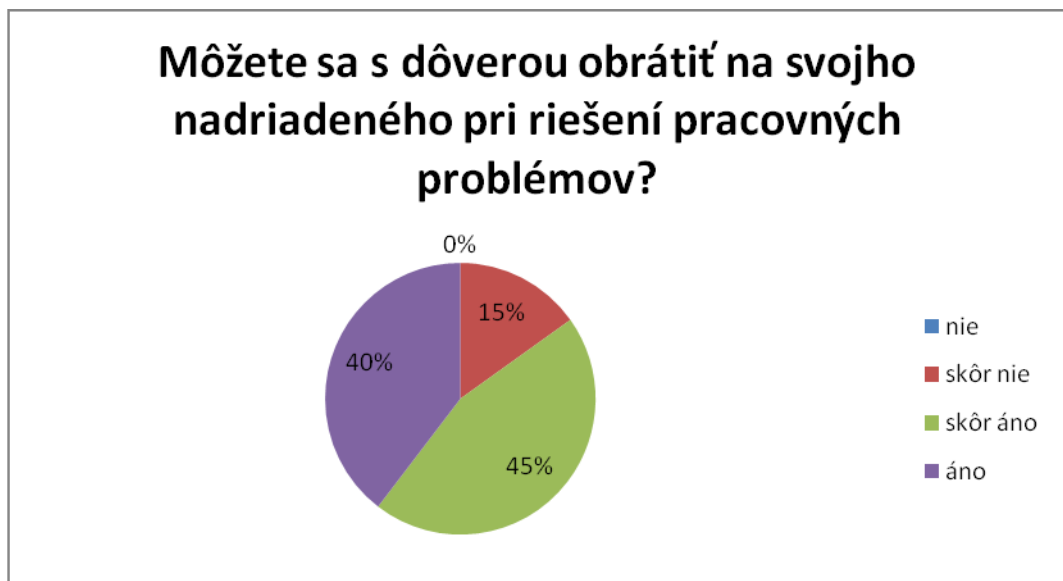
Graf 9: Úroveň spolupráce s ostatnými oddeleniami hodnotím ako:

Zamestnanci hodnotia spoluprácu s kolegami z iných oddelení tiež kladne, aj keď v porovnaní s predchádzajúcim grafom sa k odpovedi skôr dobre priklonilo o 30% viac zamestnancov.



Graf 10: Je Váš nadriadený ochotný venovať sa Vaším pracovným problémom?

94% zamestnancov sa domnieva, že nadriadený je ochotný venovať sa ich problémom. Len 6% opýtaných uviedlo, že nadriadený nie je ochotný venovať sa im problémom. Tento pocit pramení z krátkeho pracovného pomeru zamestnancov.



Graf 11: Môžete sa s dôverou obrátiť na svojho nadriadeného pri riešení pracovných problémov?

Táto otázka úzko súvisí s predchádzajúcou otázkou. Z grafu je vidieť, že počet odpovedí skôr nie stúpol o 9%. Z porovnanie týchto dvoch grafov vyplýva, že sa zamestnanci síce domnievajú, že ich nadriadený vypočuje, ale nemajú

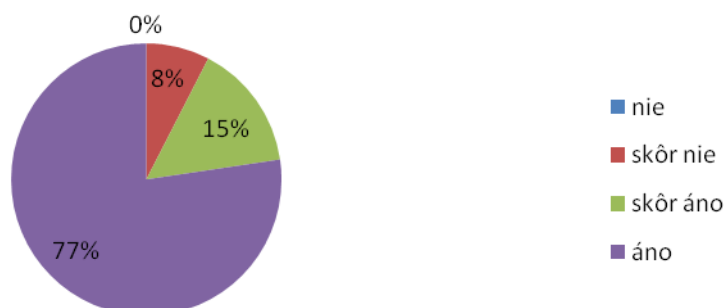
dôveru v jeho riešenie problémov a zamestnanci sa snažia svoje pracovné problémy vyriešiť sami v rámci svojich možností a kompetencií.



Graf 12: Využíva Váš nadriadený Vaše nápady, ktoré prispievajú k vyriešeniu aktuálnych pracovných problémov?

Je nepravdepodobné, že by sa všetky nápady, ktoré vo firme vznikli aj realizovali, ale z grafu vyplýva, že 75% zamestnancov firmy XYZ s.r.o. si myslí, že ich nadriadení ich nápady využíva pri riešení problémov. Firma je otvorená nápadom svojich zamestnancov a práve preto každé oddelenie máva pravidelné porady zamerané na riešenie aktuálnych problémov.

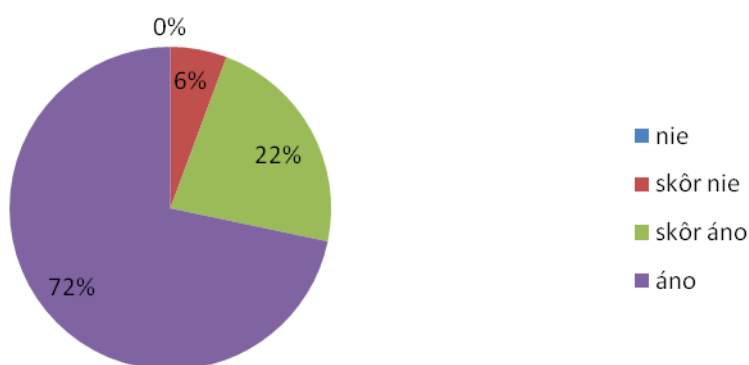
Môžete sa spoľahnúť na svojich spolupracovníkov pri riešení pracovných úloh?



Graf 13: Môžete sa spoľahnúť na svojich spolupracovníkov pri riešení pracovných úloh?

Až 92% zamestnancov sa vyjadrilo, že sa pri riešení pracovných úloh môžete spoľahnúť na pomoc od kolegov a z toho dokonca 83,7% uviedlo určite áno. Opatrnejšie odpovede môžu prameniť z faktu, že riešené problémy sú špecifické, alebo zriedkavé, alebo sa môže jednať o ojedinelý problém, s ktorým nemajú zamestnanci skúsenosti.

Riešite spoločne s kolegami spoločné pracovné problémy?

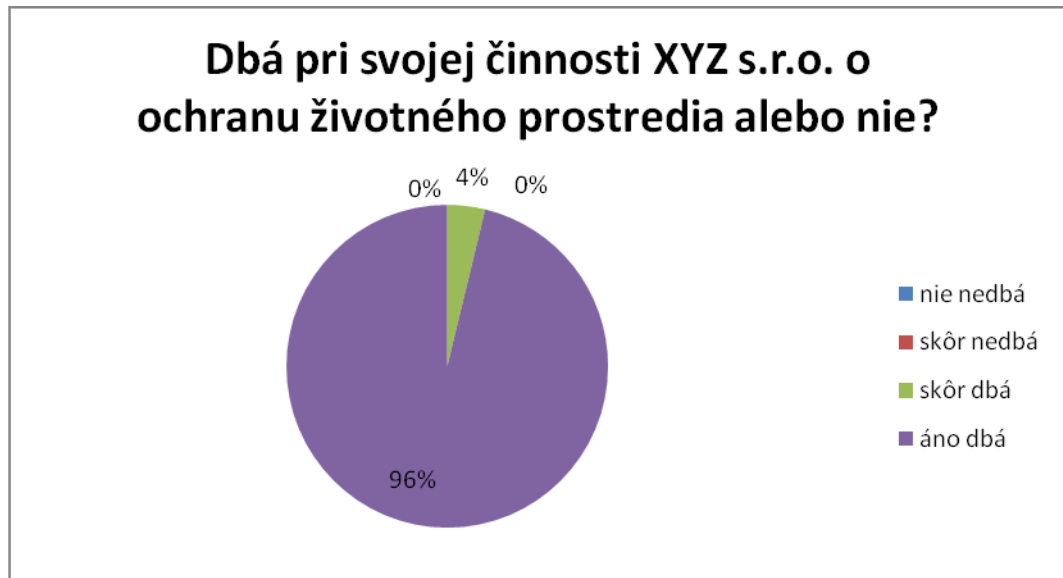


Graf 14: Riešite spoločne s kolegami spoločné pracovné problémy?

Nasledujúca otázka veľmi súvisí s predchádzajúcou, preto sa výsledky líšia len mierne. Spolupráca medzi kolegami a spoločná účasť na riešení problému pomáha pri dosahovaní lepších výsledkov.

Pracovné, životné prostredie a bezpečnosť práce

Tretia oblasť je zameraná na pracovné prostredie. Otázky sú venované životnému prostrediu a bezpečnosti práce. Zameriava sa tak isto na vybavenosť pracovnými prostriedkami a na pracovné prostredie zamestnancov.



Graf 15: Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o ochranu životného prostredia alebo nie?

Všetci otázaní sa vyjadrili, že firma dbá o životné prostredie. Firma pred rokmi pre celú budovu dokúpila odpadkové koše na triedený odpad. Všetky závody firmy XYZ s.r.o. sú certifikované normou ISO 14001, ide o medzinárodnú normu pre systémy environmentálneho managementu.



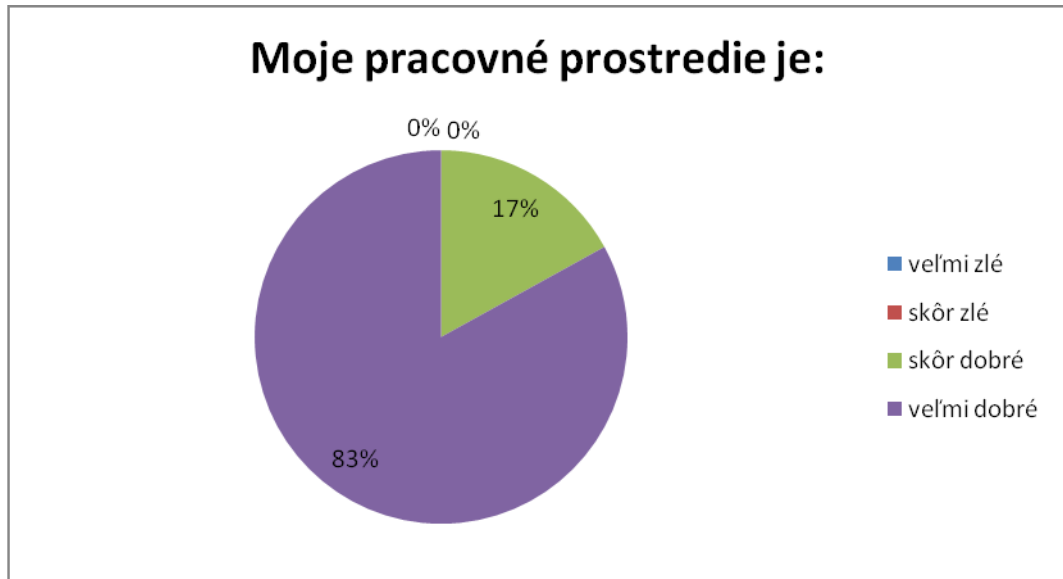
Graf 16: Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o bezpečnosť práce alebo nie?

Všetci zamestnanci odpovedali položenú otázku kladne. Každý zamestnanec pri prijatí do pracovného pomeru prechádza školeniami o bezpečnosti práce a tieto školenia sa každý kalendárny rok obnovujú.



Graf 17: Ako je Vaše pracovisko vybavené pracovnými pomôckami?

Ak nie je pracovisko dostatočne vybavené pracovnými pomôckami, znižuje sa efektivita pracovníkov a tým vzniká firme ušlý zisk. Všetci zamestnanci odpovedali kladne. Pracovné prostriedky firma pravidelne inovuje alebo nahrádza novými, ktoré sú kvalitnejšie, modernejšie a efektívnejšie.



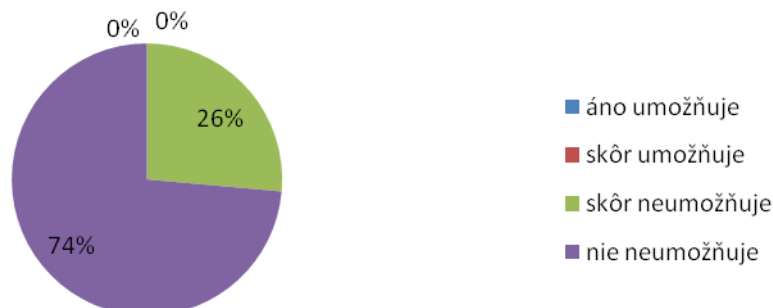
Graf 18: Moje pracovné prostredie je:

Táto otázka súvisí s predchádzajúcou, preto sú odpovede podobné. Pracovné prostredie sa netýka iba pracovných prostriedkov, ale aj medziľudských vzťahov. Aj keď sú všetky odpovede kladné, je vidieť 6% nárast pri odpovedi skôr dobre.

Sociálne výhody a vzdelávanie zamestnancov

Štvrtá oblasť sa skladá z otázok na vzdelávací program pre zamestnancov a na spokojnosť zamestnancov so sociálnymi výhodami poskytovanými firmou.

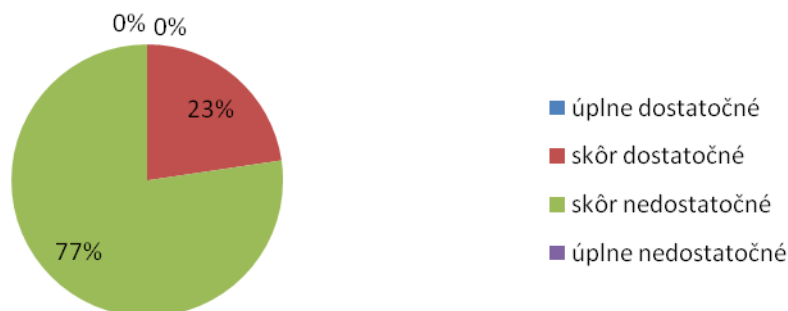
Domnievate sa, že Vám zamestnávateľ umožňuje dostatočný prístup k vzdelaniu alebo nie?



Graf 19: Domnievate sa, že Vám zamestnávateľ umožňuje dostatočný prístup k vzdelaniu alebo nie?

74% zamestnancov sa domnieva, že im firma neumožňuje prístup k vzdelávaniu. 26% zamestnancov uviedlo, že im zamestnávateľ skôr neumožňuje prístup k vzdelaniu, respektíve, že možnosti ponúkané firmou sú obmedzené. Pokiaľ sú možnosti vzdelávania nedostačujúce firma sa pripravuje o kvalitnejšiu a efektívnejšiu prácu zamestnancov.

Množstvo sociálnych výhod poskytovaných zamestnávateľom je podľa Vášho názoru:



Graf 20: Množstvo sociálnych výhod poskytovaných zamestnávateľom je podľa Vášho názoru:

U otázky ohľadom sociálnych východ sú odpovede veľmi podobné. Tieto odpovede vykresľujú zmeny, ktoré sa v posledných mesiacoch odohrali vo firme. Firma bola nútená uskutočniť veľké zmeny a škrty v tejto oblasti a z týchto zmien pramenia aj negatívne odpovede zamestnancov.

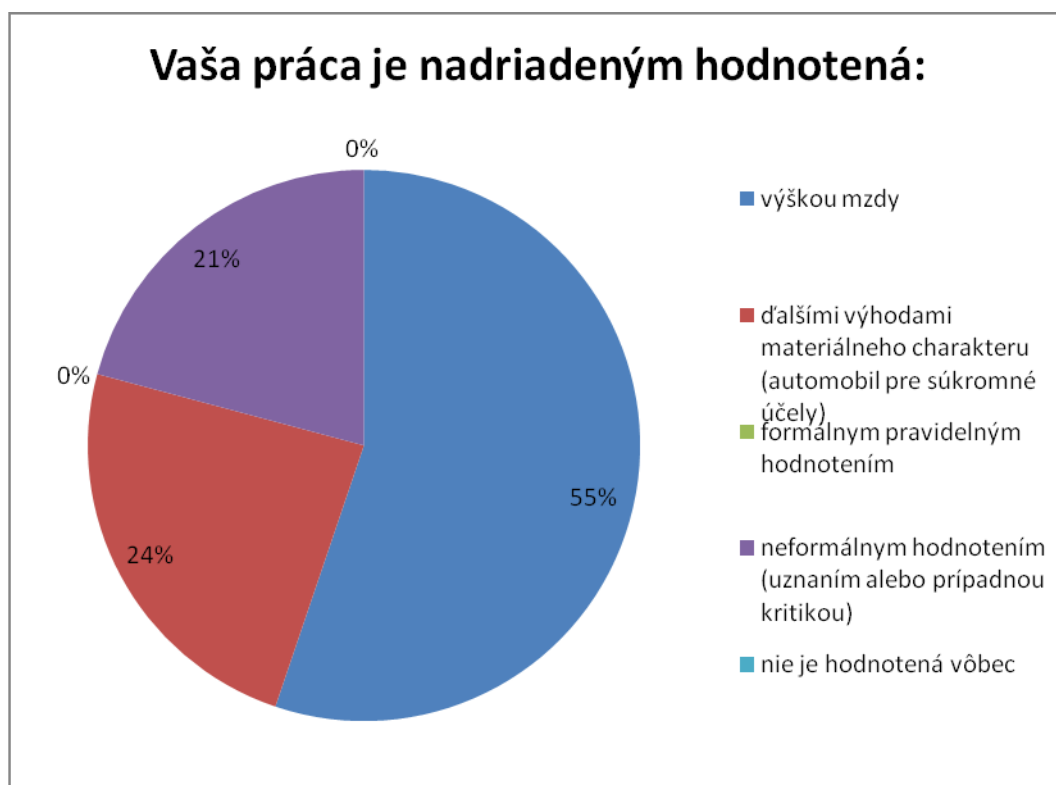
Ostatné otázky

Posledný okruh otázok je zameraný na zoznámenie s víziou firmy, , hodnotením a motiváciou zamestnancov. Sú tu položené otázky, ktoré pomôžu zobrazíť situáciu vo firme.



Graf 21: Boli ste zoznámený(á) s víziou a dlhodobými cieľmi celej Vašej spoločnosti?

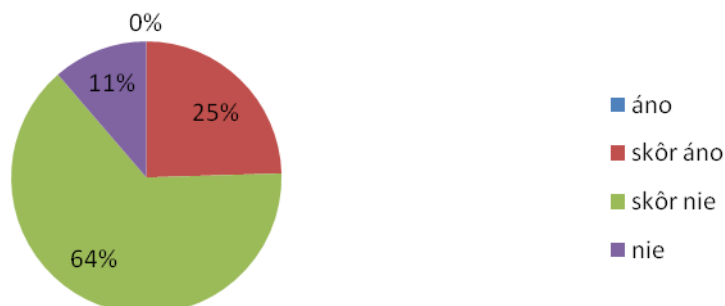
Vo firme sa každý rok uskutočňujú porady na konci roka, kde sa vysvetľujú vízie a ciele firmy. Preto sú odpovede kladné. 6% záporných odpovedí zodpovedá počtu novo prijatých zamestnancov, ktorý sa ešte nezúčastnili každoročnej porady ohľadom firemnej vízie a firemného cieľa. Zamestnanci dobre uvedomujú víziu a cieľ firma, teda celkové zameranie firmy.



Graf 22: Vaša práca je nadriadeným hodnotená:

Zamestnanci sú hodnotení za svoju prácu podľa kritérií, ktoré sú uvedené v grafe. Samozrejme sú zamestnanci hodnotení výškou mzdy a neformálnym ústnym hodnotením. Firma tak isto umožňuje svojim zamestnancom využívať firemné vybavenie na súkromné účely.

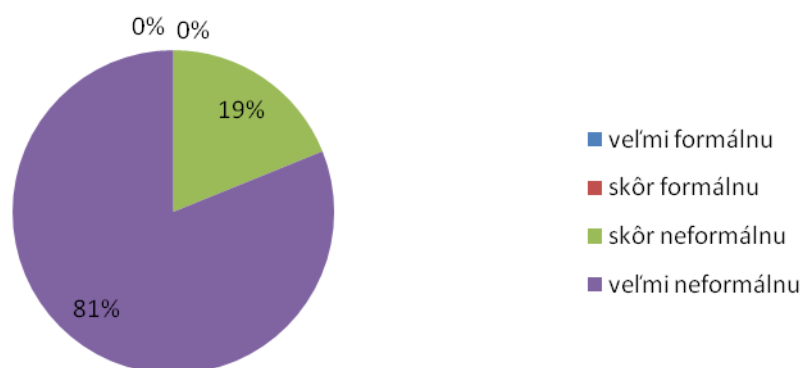
Motivuje Vás systém hodnotenia k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?



Graf 23: Motivuje Vás systém hodnotenia k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?

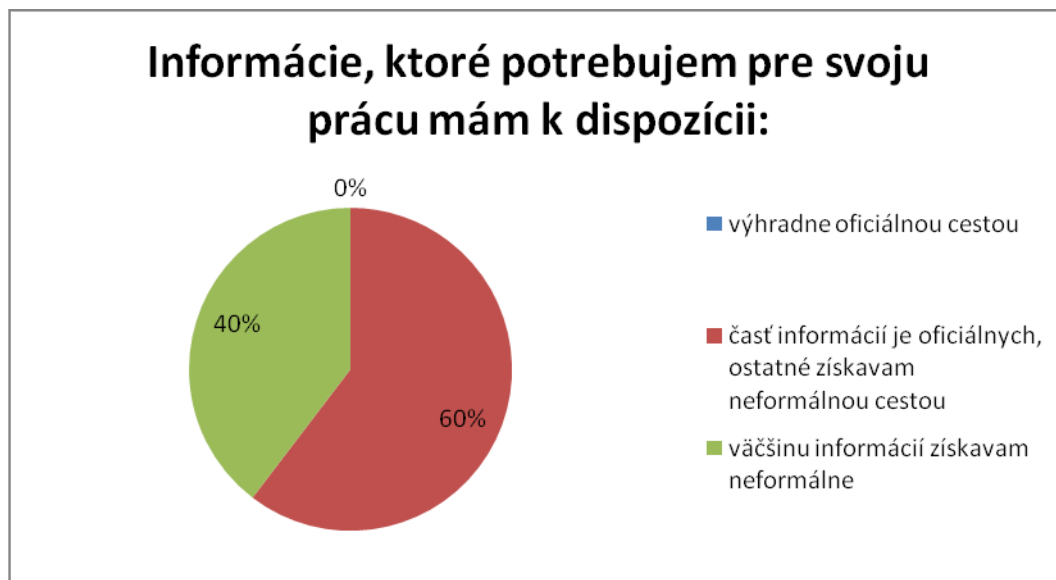
Len 25% zamestnancov uviedla, že ich spôsob hodnotenia motivuje k lepším výkonom. Je vidieť, že systém hodnotenia zamestnancov nie je nastavený správne. Tak isto aj na tieto odpovede majú vplyv zmeny vo firme. Tomuto problému sa budem ďalej venovať v časti Návrhy na zlepšenie situácie v spoločnosti.

Komunikáciu vo Vašej spoločnosti by ste označila ako:



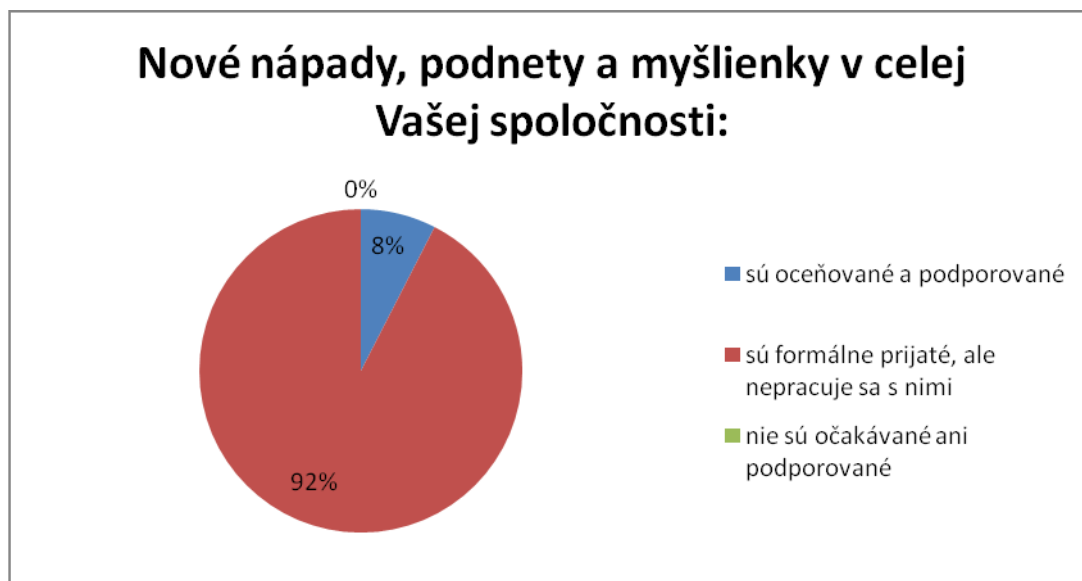
Graf 24: Komunikáciu vo Vašej spoločnosti by ste označili ako:

Z grafu je vidieť, že má veľmi neformálny spôsob komunikácie. Všetci zamestnanci uviedli, že komunikácia je neformálna, len 19% zamestnancov uviedlo odpoveď skôr formálna.



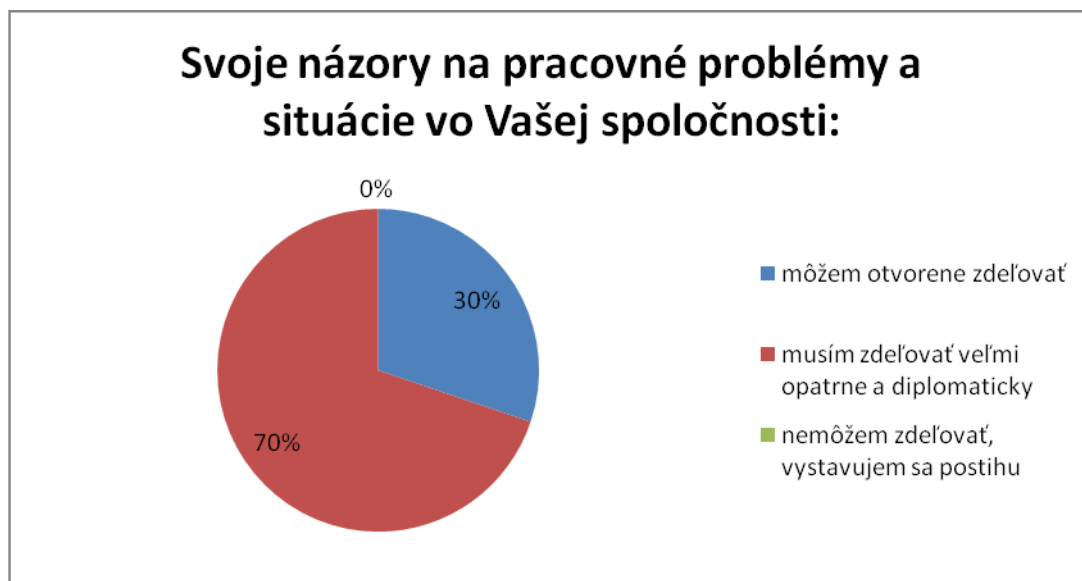
Graf 25: Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu mám k dispozícii:

60% opýtaných uviedlo, že získava informácie potrebné pre svoju prácu oficiálnou aj neformálnou cestou. 40% uviedlo, že väčšinu informácií potrebných pre svoju prácu získava neformálnou formou. Výsledky môžu byť zavádzajúce, pretože vo firme nie je presne stanovené čo sa pokladá za informácie podané oficiálnou cestou. Zamestnanci sa pri odpovedi na túto otázku rozhodovali podľa svojho uváženia, čo pokladajú za oficiálnu cestu a čo sú informácie podané neformálnym spôsobom.



Graf 26: Nové nápady, podnety a myšlienky v celej Vašej spoločnosti:

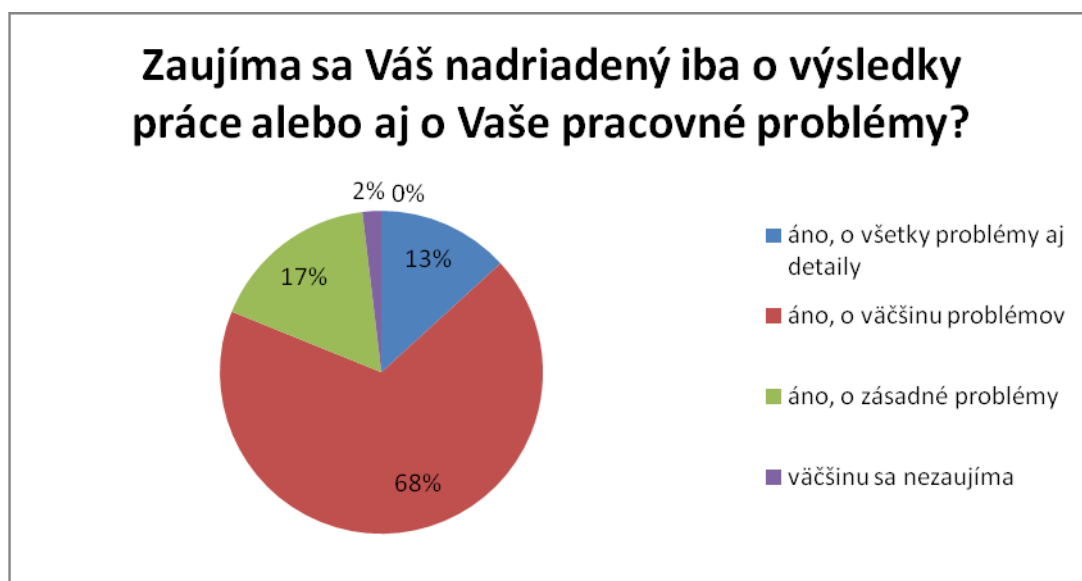
Všetci zamestnanci sa zhodli na fakte, že firma síce nové nápady a pripomienky prijíma, ale 92% sa v dotazníkoch vyjadrilo, že sa s nimi málo pracuje.



Graf 27: Svoje názory na pracovné problémy a situácie vo Vašej spoločnosti:

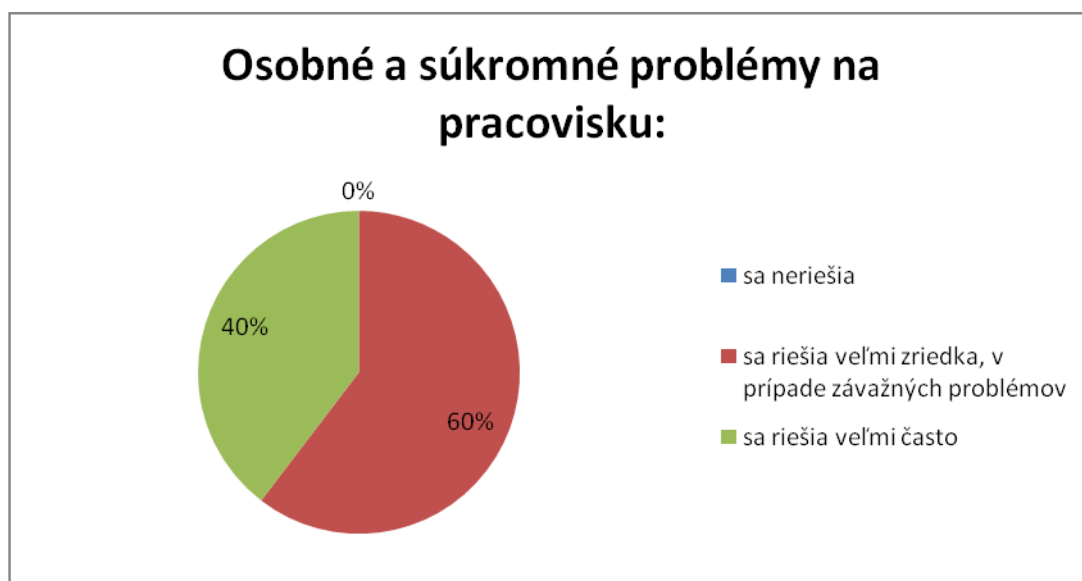
Len 30% zastáva názor, že svoje pracovné problémy môžete zdieľať otvorene. Aj keď všetci zamestnanci zdieľajú názor, že svoje pracovné problémy môžu zdieľať na pracovisku, ale 70% si myslí, že musí svoje názory zdieľať do tej miery opatrne a diplomaticky. Zápornejšie odpovede ovplyvňuje fakt, že

v rámci oddelenia zamestnanci riešia jednoduchšie a priamočiarejšie. Zamestnanci riešia problémy medzi oddeleniami opatrnejšie.



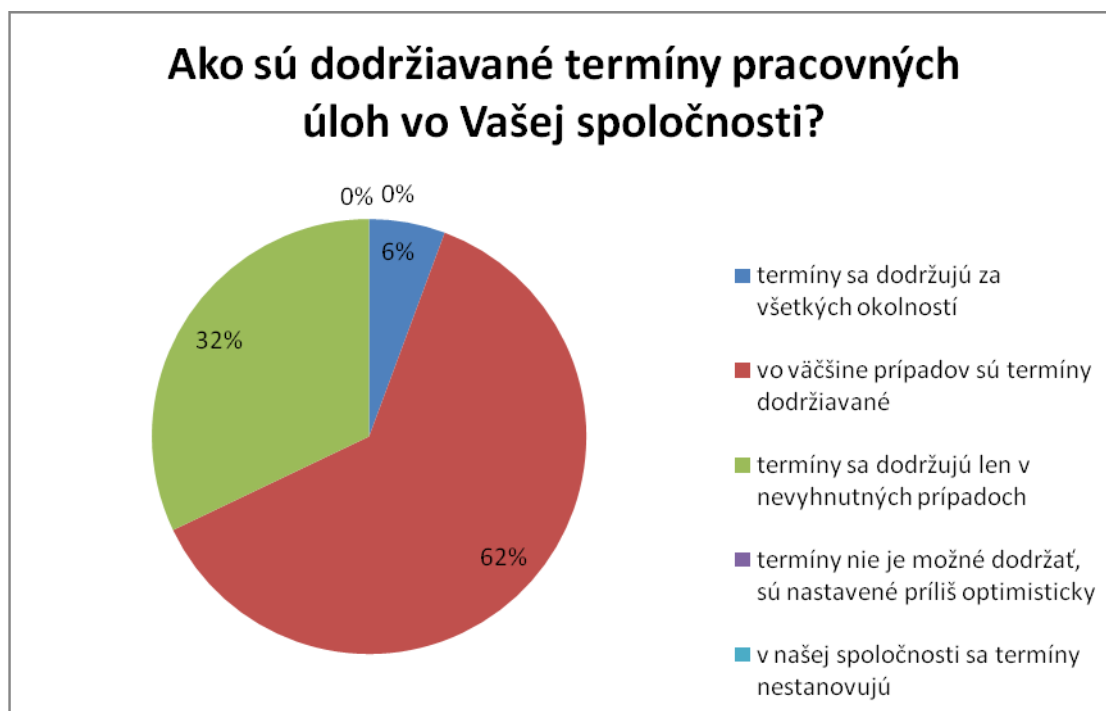
Graf 28: *Zaujíma sa Váš nadriadený iba o výsledky práce alebo aj o Vaše pracovné problémy?*

2% uviedlo, že sa ich nadriadený sa zaujíma len o pracovné výsledky. 98% zamestnancov uviedlo, že sa ich nadriadený zaujíma nie len o výsledky práce, ale aj o prípadné pracovné problémy. Komunikácia počas pracovného procesu je dôležitá, aby sa odhalili prípadné problémy, určili ich príčiny a eliminovali sa.



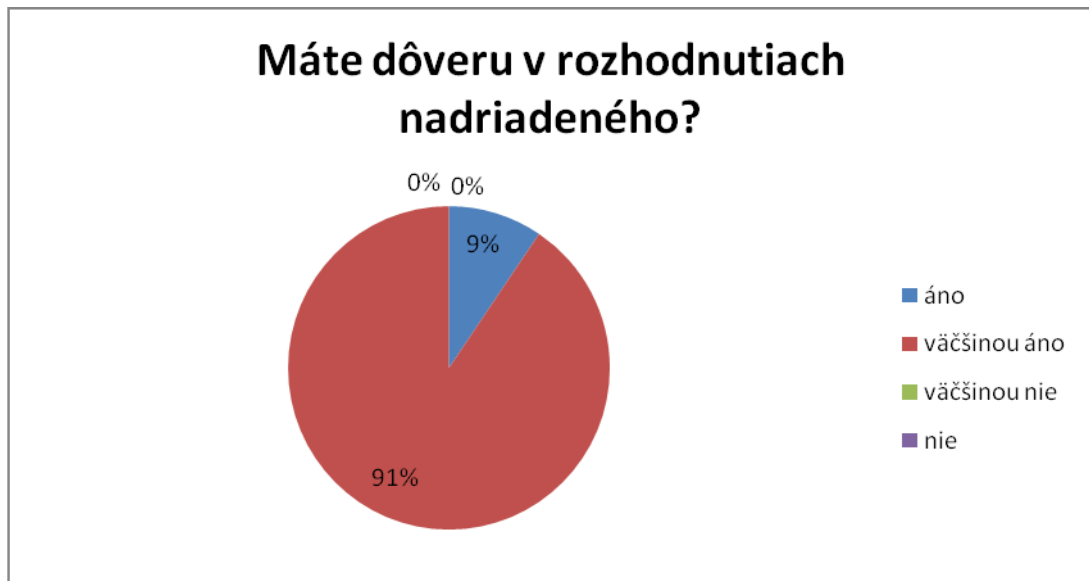
Graf 29: *Osobné a súkromné problémy na pracovisku:*

Ako je vidieť zamestnanci medzi sebou riešia pracovné problémy a až 60% uviedlo, že sa osobné problémy sa na pracovisku riešia veľmi často. K riešeniu osobných problémov na pracovisku v takejto miere prispieva veľmi neformálny spôsob komunikácie vo firme.



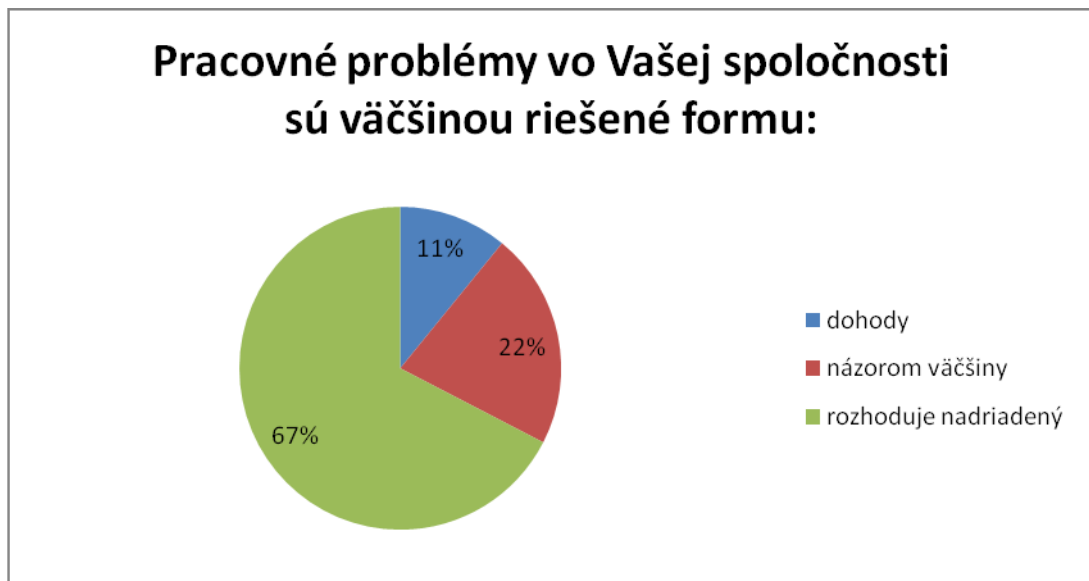
Graf 30: Ako sú dodržiavané termíny pracovných úloh vo Vašej spoločnosti?

Z tohto grafu vyplýva, že sa termíny pracovných úloh sa vo firme dodržiávajú. 32% respondentov uviedlo odpoveď, že sa termíny dodržiávajú len v nevyhnutných prípadoch a 62% respondentov uviedlo ako odpoveď, že sa termíny vo väčšine prípadov dodržiávajú. Len 6% si myslí, že sa termíny dodržiávajú za každých okolností.



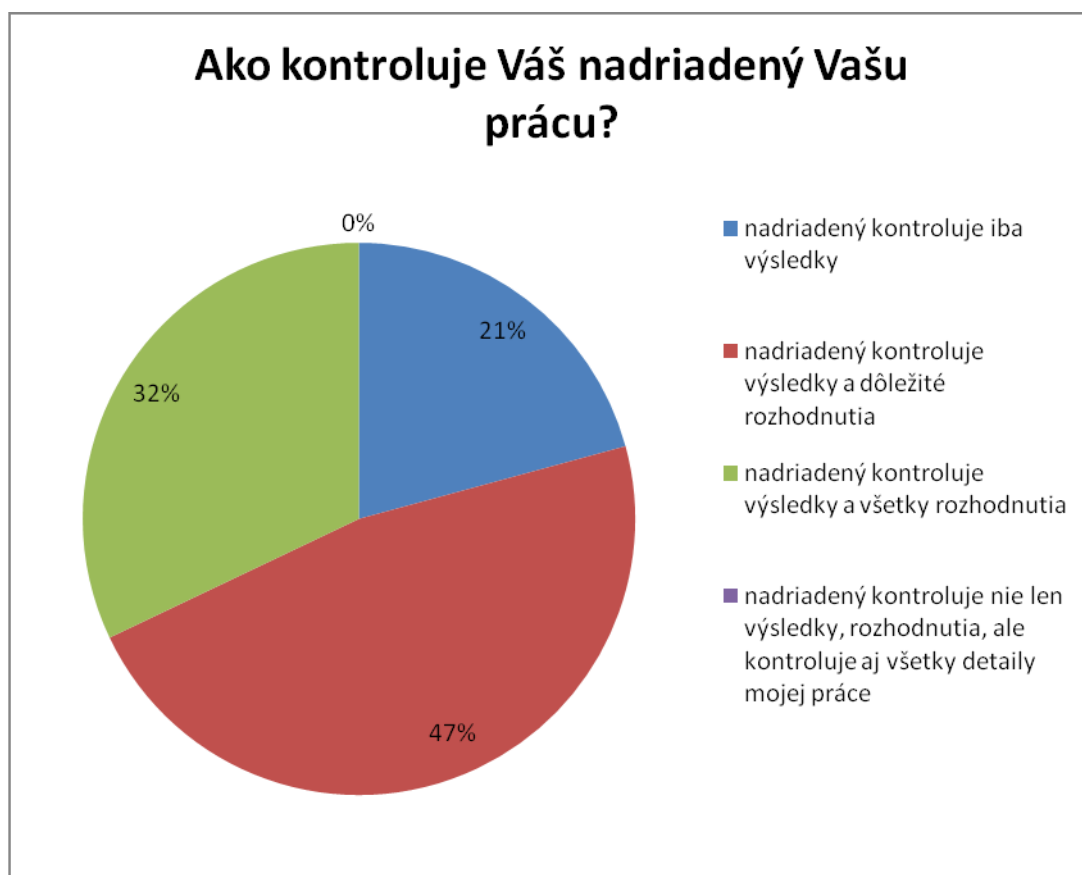
Graf 31: Máte dôveru v rozhodnutiach nadriadeného?

Všetci zamestnanci sa zhodli, že majú dôveru v rozhodnutiach svojho nadriadeného. Tento pozitívny jav má dobrý vplyv na vzťah nadriadeného a podriadeného.



Graf 32: Pracovné problémy vo Vašej spoločnosti sú väčšinou riešené formou:

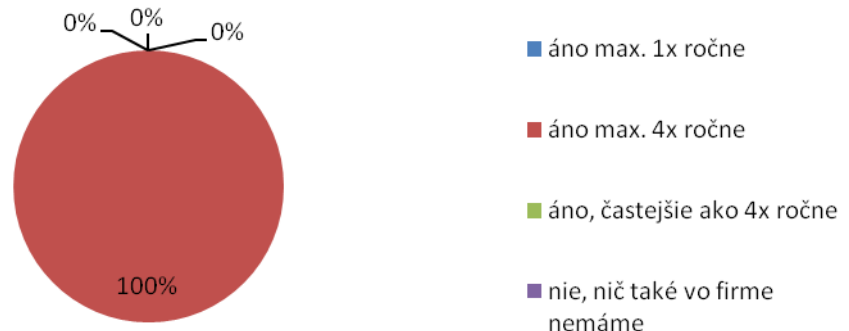
Aj keď z prieskumu je vidieť, že vo firme panuje neformálna atmosféra, 67% zamestnancov uviedlo, že v prípade pracovných problémov nadriadený rozhoduje o riešení. 11% uviedlo ako spôsob riešenia problémov formu dohody a 22% názor väčšiny.



Graf 33: Ako kontroluje Váš nadriadený Vašu prácu?

Tu odpovedi záviseli od doby trvania pracovného pomeru jednotlivých zamestnancov. Pracovníci pracujúci vo firme kratšiu a veľmi krátku dobu odpovedali buď nadriadený kontroluje výsledky a všetky rozhodnutia a nadriadený kontroluje výsledky a dôležité rozhodnutia. Ostatní zamestnanci odpovedali, že nadriadený kontroluje iba výsledky.

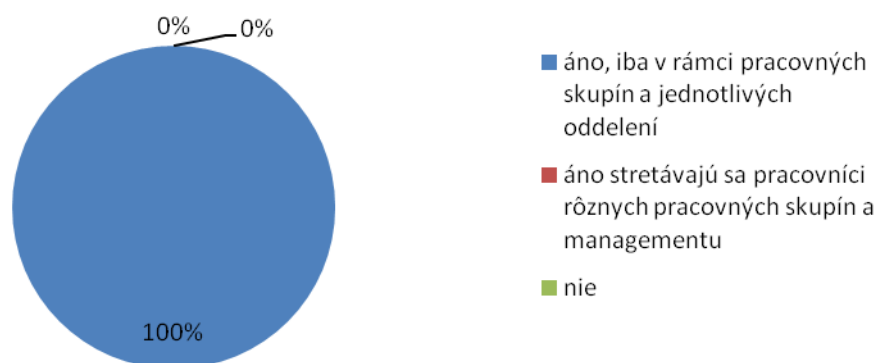
Existujú formálne mimopracovné stretnutia všetkých pracovníkov spoločnosti (napr. firemné večierky)?



Graf 34: Existujú formálne mimopracovné stretnutia všetkých pracovníkov spoločnosti (napr. firemné večierky)?

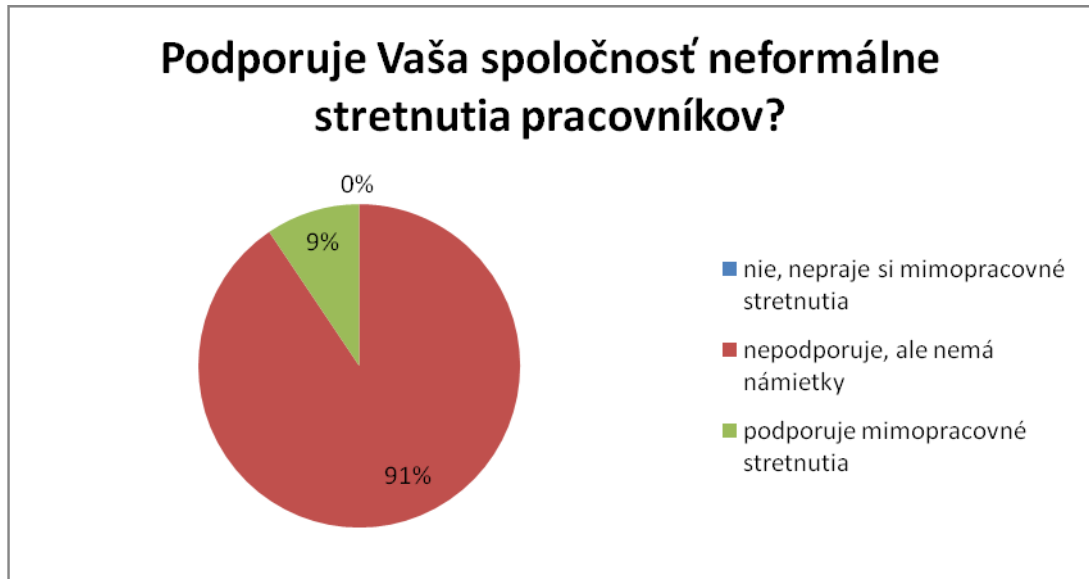
Všetci zamestnanci odpovedali, že sa formálne mimopracovné stretnutia pracovníkov konajú maximálne 4krát do roka. Jedná sa hlavne o vianočný večierok pre všetkých zamestnancov.

Existujú neformálne mimopracovné stretnutia pracovníkov spoločnosti?



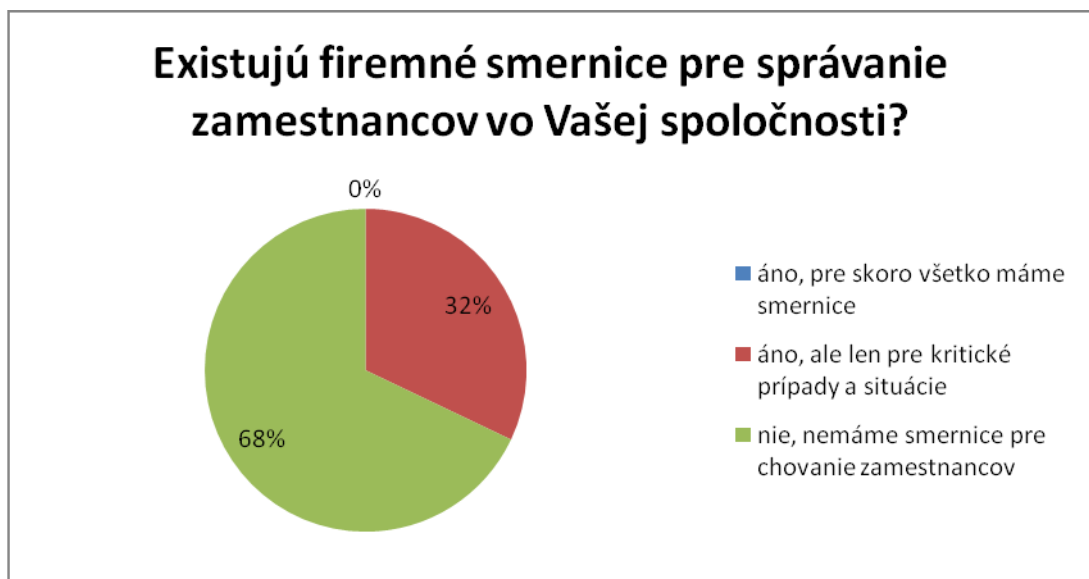
Graf 35: Existujú neformálne mimopracovné stretnutia pracovníkov spoločnosti?

Tak isto ako u predchádzajúcej otázky sa všetci zamestnanci zhodli na názore, že existujú aj neformálne mimopracovné stretnutia zamestnancov, ale iba v rámci jednotlivých pracovných skupín a oddelení. Stretávajú sa hlavne zamestnanci, ktorí medzi sebou spolupracujú najčastejšie.



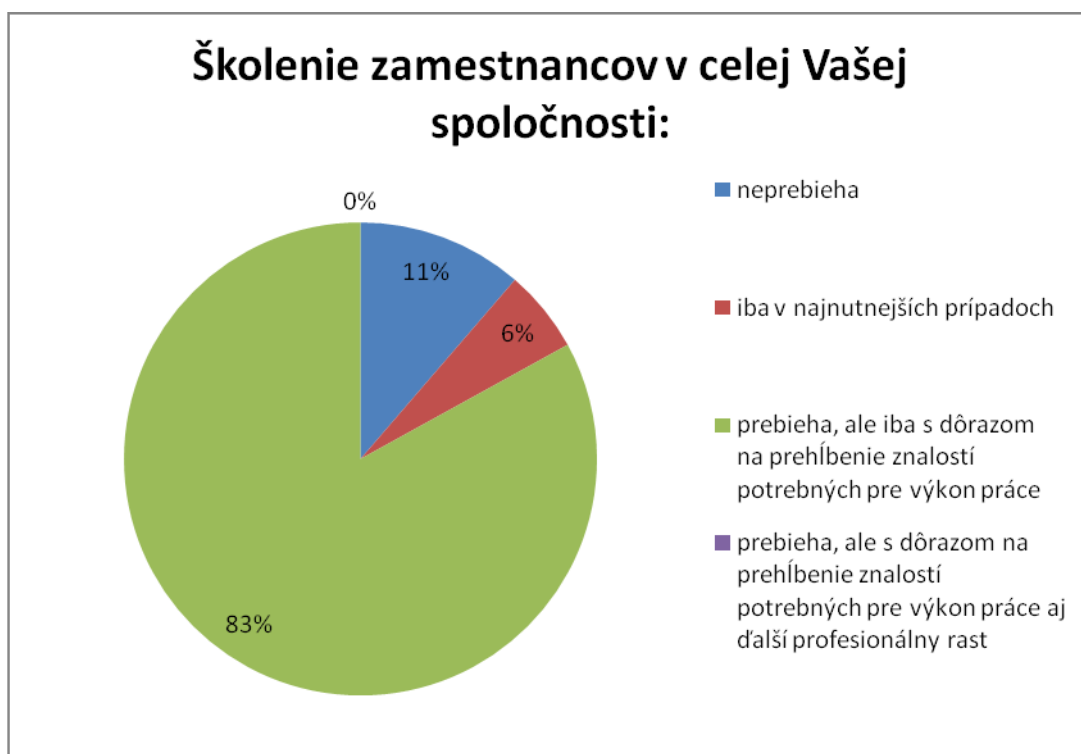
Graf 36: Podporuje Vaša spoločnosť neformálne stretnutia pracovníkov?

91% zamestnancov sa domnievajú, že firme síce nevadia neformálne stretnutia zamestnancov, ale nepodporuje ich. Len 9% zamestnancov sa domnieva, že im firma prispieva na neformálne stretnutia.



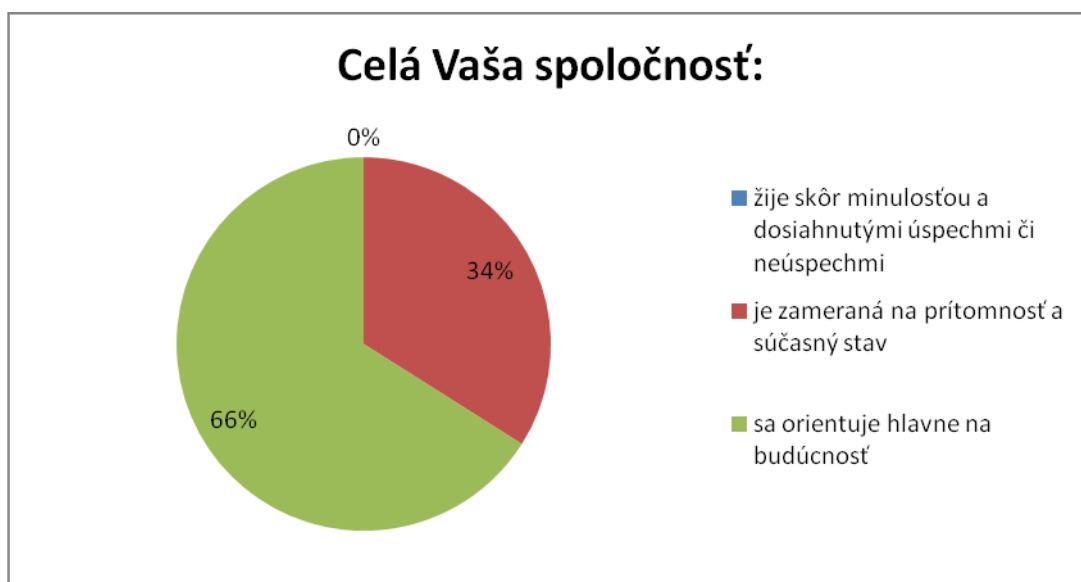
Graf 37: Existujú firemné smernice pre správanie zamestnancov vo Vašej spoločnosti?

Ako je vidieť aj predchádzajúcich otázok vyplynulo, že firma má veľmi neformálny spôsob komunikácie. Aj tu je vidieť vplyv tohto spôsobu komunikácie. 68% opýtaných uviedlo, že neexistujú firemné smernice pre správanie sa zamestnancov. 32% zamestnancov uviedlo, že smernice síce existujú, ale len pre kritické prípady a situácie.



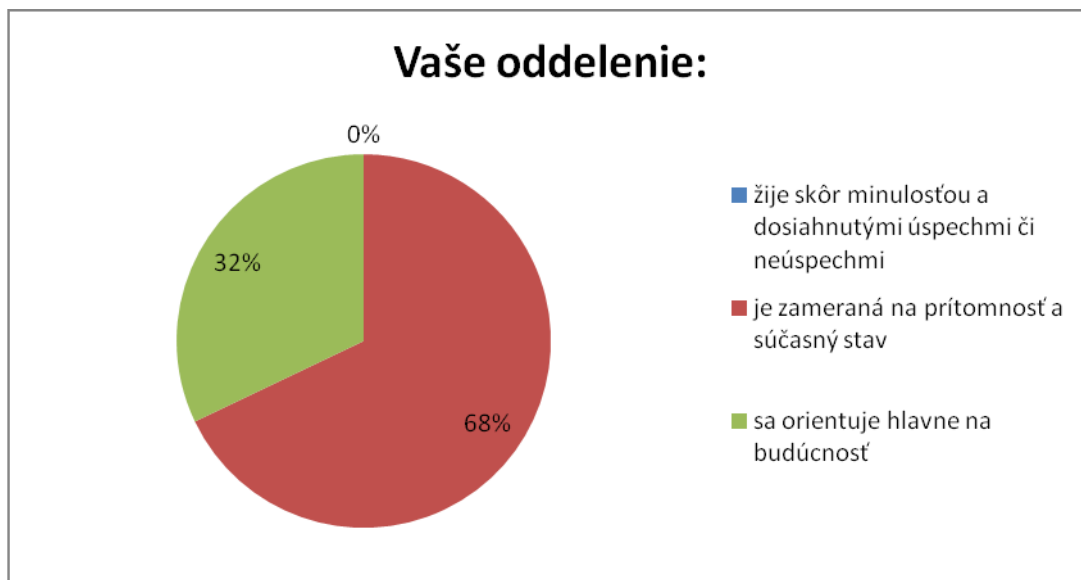
Graf 38: Školenie zamestnancov v celej Vašej spoločnosti:

83% opýtaných uviedlo, že školenia pre zamestnancov prebiehajú, ale iba s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce. Zostávajúcich 17% opýtaných sa domnieva, že firma neposkytuje svojim zamestnancom možnosť ďalej sa vzdelávať.



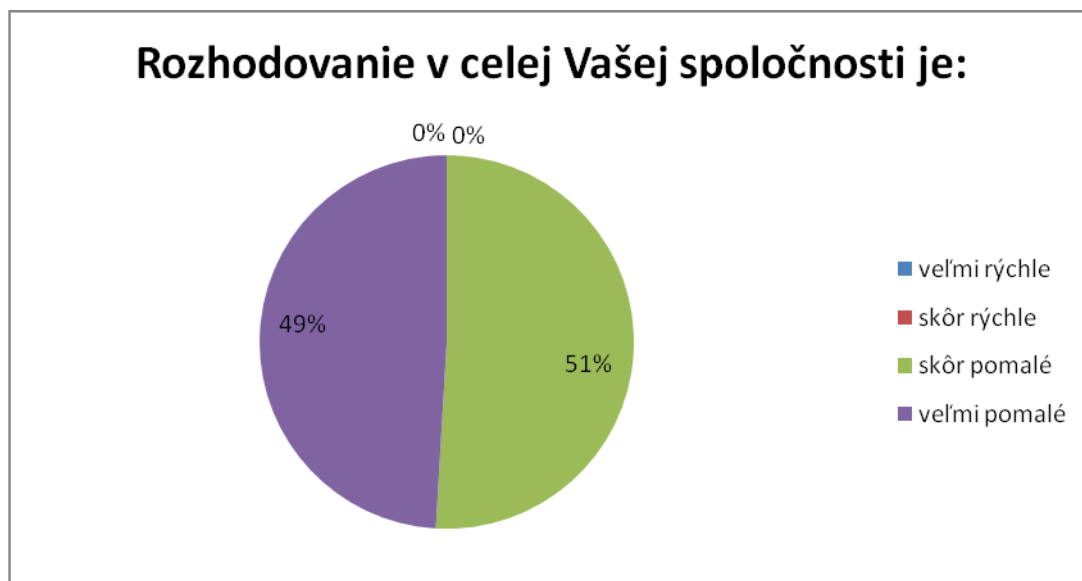
Graf 39: Celá Vaša spoločnosť:

66% zamestnancov uviedlo, že sa domnievajú, že je firma orientovaná hlavne na budúcnosť. 34% zamestnancov uviedla, že firma je zameraná na prítomnosť a súčasný stav. Nikto zo zamestnancov neuviedol, že firma žije skôr minulosťou a dosiahnutými úspechmi či neúspechmi. Odpovede sú viazané na víziu a ciele firmy.



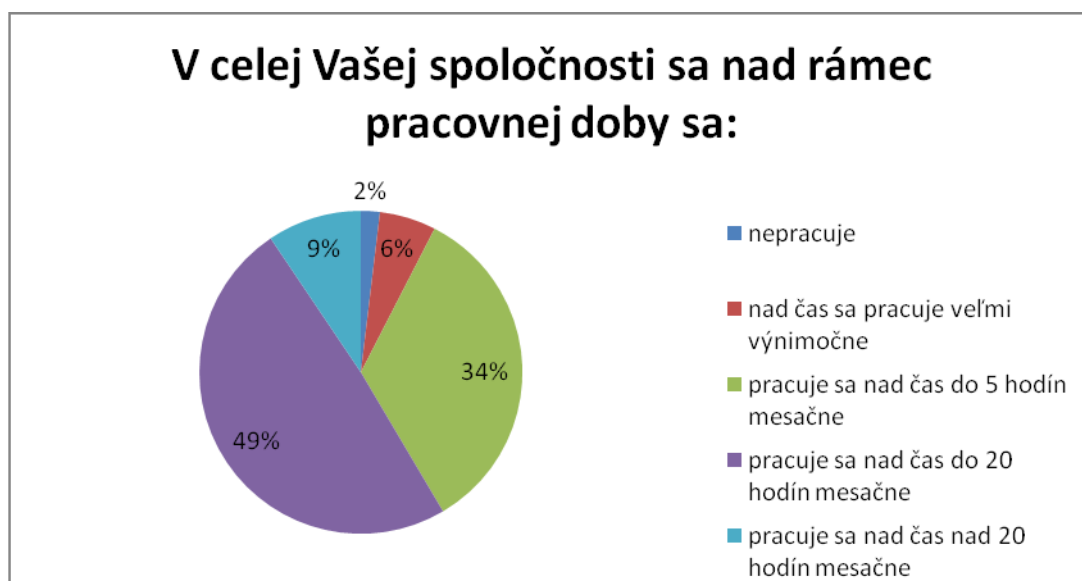
Graf 40: Vaše oddelenie:

Táto otázka súvisí s predchádzajúcou otázkou, ale je zameraná na jednotlivé oddelenia. 68% zamestnancov odpovedalo, že oddelenie je zameraná na prítomnosť a súčasný stav a 32% odpovedalo, že sa oddelenie orientuje hlavne na budúcnosť.



Graf 41: Rozhodovanie v celej Vašej spoločnosti je:

Zamestnanci uviedli, že rozhodovací proces vo firme nie je veľmi rýchly. 51% sa domnieva, že je rozhodovanie vo firme skôr pomalé a 49% uviedlo odpoveď veľmi pomalé.



Graf 42: V celej Vašej spoločnosti sa nad rámec pracovnej doby sa:

98% respondentov uviedlo, že sa vo firme nad čas pracuje. 49% uviedlo, že sa vo firme pracuje nad čas do 20 hodín mesačne, 34% uviedlo, že sa vo firme pracuje nad čas do 5 hodín mesačne. 2% respondentov uviedlo, že nad časy sa vo firme nepracujú, 6% uviedlo, že sa vo firme pracuje nad čas len výnimočne. 9% zamestnancov pracuje vo firme nad čas viac ako 20 hodín mesačne.

2.2.6 Závěry z dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření som identifikovala nasledujúce pozitíva a negatíva.

Pozitíva:

- zamestnanci dostávajú informácie od vedenia spoločnosti ako aj od nadriadených
- spolupráca medzi zamestnancami v rámci oddelenia aj medzi oddeleniami je veľmi dobrá
- zamestnanci sa môžu obrátiť s riešením problémov na svojho nadriadeného
- vlastné nápady sú v spoločnosti podporované
- zamestnanci sa môžu spoliehať na pomoc kolegov pri riešení problémov
- spoločnosť dbá na bezpečnosť práce a na ekológiu
- pracoviská sú dobre vybavené a zamestnanci hodnotia svoje pracovisko veľmi kladne
- zamestnanci sú oboznámení s víziou a cieľmi spoločnosti
- nadriadení sa zaujímajú o pracovné problémy zamestnancov
- termíny sú dodržiavané
- zamestnanci dôverujú rozhodnutiam svojho nadriadeného
- formálne aj neformálne stretnutia zamestnancov
- spoločnosť je orientovaná na budúcnosť

Negatíva:

- pokles dobrého vnímania spoločnosti
- zlá perspektíva zamestnania v spoločnosti
- neistota zamestnania
- zamestnanci nie sú motivovaní
- mierne zhoršenie vzťahov s koncovými zákazníkmi, aj montážnymi firmami

Týmito negatívami sa budem zaoberať v kapitole Návrhy na zlepšenie situácie v spoločnosti.

3. Návrhy na zlepšenie situácie v spoločnosti XYZ, s.r.o.

Nasledujúcou kapitolou nadväzujem na výsledky dotazníkového prieskumu. Zameriavam sa na časti organizačnej kultúry, ktoré je potrebné zlepšiť.

3.1 Motivačný program

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že zamestnanci nemajú istotu v zamestnaní a nevidia perspektívu v zamestnaní. Tak isto zamestnanci nepocitujú dostatočnú motiváciu zo strany zamestnávateľa k lepším pracovným výkonom. Vzhľadom k týmto zisteniam by som spoločnosti odporučila zaviesť motivačný program, ktorý by bol pestrejší a atraktívnejší pre zamestnancov.

Tento spôsob motivačného programu je v praxi používaný v rôznych modifikáciách, ide o takzvaný kafetéria systém. Tento systém funguje na voliteľných zamestnaneckých výhodách. V tomto systéme je nutné definovať presné pracovné povinnosti jednotlivých zamestnancov. Pracovné povinnosti sa dajú rozdeliť na dve skupiny, a to všeobecné, ktoré budú jednotné pre všetkých zamestnancov, a individuálne, ktoré budú definované pre jednotlivé oddelenia. Tak isto je nutné, aby jednotlivé povinnosti boli rozdelené podľa dôležitosti. Každý zamestnanec by mal byť so svojimi pracovnými povinnosťami a ich kategorizáciou podrobne zoznámený. V prípade splnenia povinností by každý zamestnanec získal body. Návrh pracovných povinností je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Pracovné povinnosti pre všetkých zamestnancov
samostatné rozhodovanie
stanovovanie vlastných cieľov
dosahovanie stanovených cieľov
zodpovednosť pri plnení úloh
spolupráca s kolegami v rámci spoločnosti
spolupráca s kolegami v rámci oddelenia
reprezentácia spoločnosti
učenie sa novým dovednostiam
spätná väzba
organizácia pracovného času
rešpektovanie nadriadených
rešpektovanie kolegov
dodržiavanie termínov
znižovanie nákladov
vlastné nápady
dochádzka
propagácia spoločnosti
pomoc kolegom v rámci celej spoločnosti
pomoc kolegom v rámci oddelenia
informovanosť
komunikácia v rámci celej spoločnosti
komunikácia v rámci oddelenia

Tabuľka 8: Pracovné povinnosti pre všetkých zamestnancov

Pracovné povinnosti špecifikované pre jednotlivé oddelenia, by stanovili manažeri jednotlivých oddelení. V tabuľke uvádzam návrh povinností pre zákaznícke oddelenie.

Pracovné povinnosti zamestnancov zákaznického oddelenia
vľúdnosť k zákazníkom
znižovanie počtu reklamácií
znižovanie počtu chýb pri zadávaní objednávok
minimalizovať počet nezodpovedaných telefonátov
školenia zamerané na produkty spoločnosti
včasné odpovede na dotazy zákazníkov
dodržiavanie termínov dodania produktov

Tabuľka 9: Pracovné povinnosti zamestnancov zákaznického oddelenia

Dvakrát ročne, mimo stavebnú sezónu na jar a na jeseň, by prebehlo hodnotenie zamestnancov, kde by nadriadený uskutočnil pohovor s každým zamestnancom. V priebehu hodnotenia, každý zamestnanec podľa dosiahnutých výsledkov, obdrží body. Tie potom z benefičného portfólia spoločnosti zamení za benefit. Návrh a ceny sú uvedené v tabuľke.

Návrh benefitov	
Poukážka do cestovnej kancelárie	5000
Poukážka na zážitok	2000
cena 4 lekcii cudzieho jazyka	1500
Poukážka Relax Pass	1500
Poukážka Relax Pass	1000
Predplatné na tlač	1000
Poukážka na športové vybavenie	1000
Poukážka na športové vybavenie	500
Poukážka na vstupenky	500

Tabuľka 10: Návrh benefitov

Pre zamestnancov s rodinami by boli atraktívnejšie výhody, ktoré môžu využiť pre celú rodinu, ako sú napríklad nákupné poukážky, ktoré sa dajú využiť napríklad pri nákupe zdravotných pomôcok (Relax Pass), rodinných výletoch (poukážky na športové vybavenie) a podobne. Tieto výhody by zamestnancom s rodinami dávali pocit, že sa spoločnosť nezaujíma nie len o nich samotných, ale

aj o celé ich rodiny. Slobodní zamestnanci dávajú prednosť kultúrnemu vyžitiu alebo rôznym kurzom, napríklad jazykovým. Samozrejme by spoločnosť nemala striktné rozdeliť benefity na tieto dve skupiny, mala by dať možnosť zamestnancom vybrať si akýkoľvek benefit.

Medzi vhodné zamestnanecké výhody, ktoré by spoločnosť mohla svojim zamestnancov ponúknuť, súvisia s kultúrnym vyžitím ako sú rôzne klubové karty, vstupenky na koncerty, do divadla alebo kina. Ďalšou oblasťou veľmi využívanou zamestnancami sú poukážky, ktoré každý zo zamestnancov môže ľubovoľne využiť pri nákupe zdravotných pomôcok, ako sú lieky, okuliare alebo kontaktné šošovky, alebo ich môže využiť pri platbe vstupeniek na plavárne, aquaparky a podobne. Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že zamestnanci nie sú spokojní s ponukou školení v zamestnaní. V prípade, že by zamestnanci mali záujem napríklad o jazykové kurzy alebo o kurzy spojené so softwarom používaným spoločnosťou, môže túto možnosť spoločnosť zaradiť do svojho portfólia zamestnaneckých výhod.

Pretože sa tieto výhody priamo dotýkajú zamestnancov a veľmi by zvýšili spokojnosť zamestnancov v zamestnaní a pôsobila by stabilizačne, doporučujem spoločnosti, aby pred definitívnym stanovením portfólia benefitov, urobila prieskum o aké benefity majú zamestnanci záujem. Tak isto by spoločnosť mala pravidelne tieto prieskumy opakovať, aby aktualizovala ponuku benefitov.

3.2 Návrhy na zlepšenie komunikácie s odberateľmi a koncovými zákazníkmi

Z rozhovoru, ktorý som viedla s managerkou marketingového oddelenia, som zistila, že vzťahy medzi koncovými zákazníkmi a montážnymi firmami sa mierne zhoršili. Firma sa tak isto obáva vstupu nového konkurenta na trhu. Nasledujúce návrhy by mali narušené vzťahy medzi spoločnosťou a jej odberateľmi.

Spoločnosť XYZ s.r.o. časť svojich výrobkov predáva koncovým užívateľom ako aj na priamo cez ich e-schop, aj prostredníctvom svojich odberateľov, čiže cez obchodné siete. A časť svojich výrobkov predáva výhradne cez svojich odberateľov. V nasledujúcom období vstúpi na trh, na ktorom pôsobí spoločnosť XYZ, s.r.o., nový konkurent. Nasledujúce dva návrhy sa zaoberajú možnosťou ako zlepšiť vzťah a celkové vnímanie spoločnosti so svojimi odberateľmi a koncovými zákazníkmi.

3.2.1 Grafické rozlíšenie kupónom

Spoločnosť XYZ s.r.o. organizuje každý rok mnoho akcií na podporu predaja svojich produktov formou poskytovania zliav koncovým zákazníkom. Tieto akcie prebiehajú vždy v sezóne a sú časovo obmedzené. Každý rok prebiehajú približne dve akcie súbežne. Spoločnosť poskytuje tieto zľavy spätne formou vrátených peňazí koncovému užívateľovi, ktoré uhrádza na jeho bankový účet. Akcie majú podobné podmienky pre uplatnenie zľavy. Každá uskutočnená zľavová akcia sa musí doložiť vyplneným kupónom, ktorý je dostupný v papierovej podobe u predajcov alebo v elektronickej podobe na internetovej stránke spoločnosti, ďalej je nutné doložiť daňový doklad o nákupe produktu. Iné podmienky sú špecifické pre konkrétnu akciu. Takto získané dáta sa ďalej využívajú pri ďalších marketingových akciách a prieskumoch spokojnosti.

Hlavný problém z pohľadu zákazníka vidím v grafickej podobe kupónov, ktoré spoločnosť využíva. Ich grafickú podobu vytvára marketingové oddelenie spoločnosti samo. Kupóny sú si veľmi podobné, líšia iba percentom poskytnutej zľavy, ktoré je na tomto kupóne zobrazené. Pre zákazníkov nie je jasné na prvý pohľad, ktorý kupón je určený pre ktorú akciu. V prípade, že zákazník zašle spoločnosti zlý kupón spoločnosť mu zľavu neuzná. Takýto omyl môže mať negatívny dopad na vnímanie spoločnosti koncovými zákazníkmi.

Spoločnosť by som navrhla ponechať základný zoznam kupón, ktorý je vo farbách loga spoločnosti, so zobrazenou zľavou. Tento kupón by som doplnila obrázkom výrobku, ktorého sa akcia týka. Takto by bolo koncovému zákazníkovi na prvý pohľad jasné, ktorý kupón má vyplniť a zaslať spoločnosti, aby mu bola zľava uznaná. Predišlo by sa nedorozumeniam a znížil by sa negatívny efekt vnímania spoločnosti, pretože by sa znížil počet neposkytnutých zliav.

3.2.2 Vernostný program pre montážne firmy

Spoločnosť XYZ s.r.o. má vernostný program pre montážne firmy, ktoré montujú jej výrobky. Montážnici, ktorí sa chcú do toho programu zapojiť, sa musia registrovať do systému spoločnosti. Túto registráciu uskutočňujú zamestnanci spoločnosti. Montážnici následky zasielajú na adresu spoločnosti výrobné kódy produktov, ktoré namontovali, za ne dostávajú body, ktoré následne vymieňajú za darčeky, ktoré prispievajú k zlepšeniu ich práce.

Tento systém má kladný vplyv na vzťahy medzi montážnymi firmami a spoločnosťou XYZ s.r.o. Postupy nie sú ale efektívne. Montážnici zasielali do spoločnosti veľké množstvo kódov, ktoré bolo zdĺhavé a nepraktické katalogizovať. Tak isto je tu veľká pravdepodobnosť omylu, prípadne straty kódov zo strany zamestnancov, ktorí kódy preberali a sčítavali. Tieto omyly môžu prispievať k zhoršeniu vzťahov. Takýto prístup je aj veľmi časovo náročný a pracný. A montážnici nemali možnosť kontroly nad získanými bodmi.

Spoločnosti by som doporučila tento program zachovať aj do nasledujúcich rokov, ale spoločnosť by sa mala zamyslieť nad zefektívnením procesov s týmto programom spojených. Spoločnosti by som radila, aby z tohto papierového systému prešla na elektronický. Spoločnosť by síce musela investovať väčšiu sumu peňažných prostriedkov, ale elektronický systém by priniesol spoločnosti lepši prehľad v predaji svojich produktov, ako je presnejšie množstvo, konkrétny predajca, miesto predaja. Tieto informácie spoločnosti dajú lepši prehľad ako ďalej smerovať svoje marketingové akcie. Tak isto by tento

systém priniesol lepší prehľad aj montážnym firmám. Mali by možnosť v reálnom čase sledovať svoje bodové konto na internete. Ušetrila by sa zbytočná práca ako aj montážnikom, tak aj zamestnancom spoločnosti pri odosielaní, triedení a sčítavaní kódov.

Spoločnosť Cortex spol., s.r.o. poskytuje ako aj softwarovú podporu, hardwarové komponenty, ako aj samotné spracovanie dát. Náklady vynaložené na prechod z papierového systému na elektrický sa dajú rozdeliť na fixné náklady, ktoré musí spoločnosť uhradiť každý mesiac a týkajú sa hlavne softwarovej podpory a spracovania dát, a variabilné, ktoré sa mesačne odvíjajú od hardwarových komponentov. V nasledujúcej tabuľke sú rozpísané položky nákladov (Zdroj: <http://www.cortex.cz/direct-marketing/co-je-direct-marketing.html>).

Fixné náklady		Variabilné náklady na kus	
Account management	8000	Perzonalizácia kariet	3
Správa databáze	5000	Prepis prihlášok	22
Vzdialený prístup	5600	Kompletizácia prihlášok	13
Spracovanie transakčných dát	5000	Poštovné	14
Prenájom P.O.BOXu	250	Príprava databáze pre odosielanie kariet	800
Notifikácia	5400	Expedícia na poštu	600
		Odoslané SMS	1,15
Celkom	19250	Celkom	1453,15

Tabuľka 11: Náklady na elektronický systém

Náklady sú samozrejme najväčší na začiatku prechodu na elektronický systém. Postupným zavádzaním systému budú klesať hlavne variabilné náklady, ktoré sa týkajú počtu registrovaných montážnych firiem.

3.2.3 Kurzy pre montážne firmy

Spoločnosť každy rok na jar usporadúva pre montážne firmy, ktoré montujú jej výrobky, špecializované kurzy ohľadom svojich výrobkov po celej Českej republike. Montážne firmy za poplatok prejdú poldenným školením spojeným s obedom.

Spoločnosti by som navrhla, aby montážnikom, ktorí sa zúčastnia jej kurzov dala okrem propagačných materiálov a katalógov aj vecný rad s logom spoločnosti, ktorý by mohli uplatniť na stavbách a slúžil by ako reklama pre spoločnosť.

Najmenej nákladným riešením je pre spoločnosť každému účastníkovi kurzu darovať na školení tričko s logom spoločnosti. Takýto darček nie je nákladný, zamestnancom montážnych firiem ho využijú a darček zároveň slúži aj ako reklama. Ďalšou výhodou je kladný vplyv na vnímanie spoločnosti montážnymi firmami. Spoločnosť dlhodobo spolupracuje s spoločnosťou iMi Partner, a.s., od ktorej nakupuje väčšinu svojich reklamných predmetov.

Pretože spoločnosť dlhodobo organizuje školenia, počíta s nákladmi na tieto kurzy vo svojich ročných finančných plánoch. V nasledujúcej tabuľke uvediem výpočet nákladov na tričká určené pre školenia.

Jednotková cena trička	150
Počet školení	30
Počet účastníkov na jednom kurze	20
Celkový počet účastníkov	600
Cena celkom za tričká	90000

Tabuľka 12: Náklady na tričká

Tieto náklady sú počítane s maximálnou obsadenosťou školení (Zdroj: <http://www.imi.cz>).

Všetky návrhy kladne ovplyvnia komunikáciu a vzťahy ako aj vo vnútri spoločnosti, aj komunikáciu so svojimi odberateľmi a koncovými zákazníkmi. Prvý návrh pomôže aj stabilizovať narušenú dôveru zamestnancov k spoločnosti.

4. Záver

V mojej diplomovej práci som sa zaoberala zistením súčasného stavu organizačnej kultúry spoločnosti XYZ, s.r.o. a návrhmi vhodných zmien. V úvode som sa zamerala na definíciu pojmu organizačná kultúra a s pojmami s ňou spojenými.

V časti, ktorá sa venuje analýze situácie v spoločnosti som uviedla základné informácie o spoločnosti, popísala metodiku a postup uskutočneného šetrenia, čiže zvolené metódy, zloženie skúmaného vzorku a interpretáciou získaných dát.

Vo vlastnej analýze problému a popisu riešení som použila metódu dotazníku. Dotazník zahrňoval päť oblastí, vzťah zamestnancov k spoločnosti, prístup k informáciám a vzťahy na pracovisku, ďalej pracovné prostredie, spokojnosť v spoločnosti a ostatné otázky. U ostatných otázok je vidieť ako sú zamestnanci zoznámení s víziou spoločnosti a ako sú hodnotení a motivovaní. Zámerom dotazníkového šetrenia bolo zistiť skutočný stav organizačnej kultúry z pozície zamestnanca.

Z dotazníkového prieskumu som zistila nasledujúce pozitíva: zamestnanci sú informovaní vedením spoločnosti aj svojim nadriadeným, spolupráca zamestnancov je hodnotená ako veľmi dobrá, nadriadený pomáha s riešením pracovných problémov, zamestnanci sú oboznámení s víziou a cieľmi spoločnosti. Spokojnosť s pracovným prostredím, aj so vzťahmi na pracovisku je rovnako veľmi dobrá. Spoločnosť vlastné nápady podporuje. Zamestnanci dôverujú rozhodnutiam nadriadeného a termíny sú v spoločnosti dodržiavané.

Ako negatíva sú vnímané hlavne pokles kladného vnímania spoločnosti, zlá perspektíva zamestnania v spoločnosti, ako aj samotná neistota zamestnania, mierne zhoršenie vzťahov s koncovými zákazníkmi, ako aj s montážnymi

firmami. Veľké negatívum je nemotivovanosť zamestnancov k vyšším pracovným výkonom a k rastu produktivity práce.

Pretože zamestnanci vyjadrili v dotazníkoch nespokojnosť s benefičným programom spoločnosti navrhla som „motivačný program“. Jedná sa o poskytovanie zamestnaneckých výhod prostredníctvom voliteľnej ponuky. Zamestnanec si po nazbieraní bodov v ponuke vyberie benefit, ktorý je preň atraktívny. Vzhľadom k zhoršeniu vzťahov spoločnosti s koncovými zákazníkmi a s montážnymi firmami som navrhla úpravu kupónov na poskytované zľavy od spoločnosti. Jedná sa o grafickú úpravu prehľadnosti kupónu. Ďalšie dva návrhy sa týkajú zlepšenia vzťahov s montážnymi firmami. Jedná sa o zefektívnenie vernostného programu pre montážne firmy prechodom na elektronický systém namiesto doteraz používaného papierového. Tento systém prinesie výhody ako aj pre spoločnosť v podobe prehľadnosti predajov a možnosti získania presnejších informácií, ako aj pre montážne firmy v podobe prehľadu a kontroly stavu svojho bodového účtu na internete. V poslednom návrhu som spoločnosti doporučila na montážnych kurzoch účastníkom darovať reklamný predmet v podobe trička.

Moje predložené návrhy sú obsiahnuté v časti „Návrhy na zlepšenie situácie v spoločnosti XYZ, s.r.o.“. Sú navrhnuté tak aby boli jednoducho uskutočniteľné a prispeli k zlepšeniu organizačnej kultúry a spokojnosti zamestnancov spoločnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] ADAIR, J. E. *Vytváření efektivních týmů*. Management Press. Praha. 1994. 199s. ISBN 80-85603-70-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press. Praha. 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press. Praha. 2004. 592s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Rubico. Olomouc. 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press. Brno. 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] BROSE, P. a HENTZE, J. *Personalführungslehre : Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung*. Bern. 1990. 272s. ISBN 3-258-04254-3.
- [7] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press. Praha. 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- [8] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. VŠE. Praha. 1993. 97s. ISBN 80-7079-159-4.
- [9] NOVÝ, I. a LUKÁŠOVÁ, R a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada. Praha. 2004. 174s. ISBN 80-2470-648-2.

- [10] NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Management Press. Praha. 2005. 313s. ISBN 80-7261-121-6.
- [11] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada. Praha. 1993. 144s. ISBN 80-7169-018-X.
- [12] SCHULTZ, M. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Walter de Gruyter. Berlin. 1995. 183s. ISBN 3-11-014649-5.
- [13] Organizační kultura – Výzkum organizací a firem., dostupné z: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php, poslední úprava 14. 11. 2011

Zoznam obrázkov

<i>Obrázok 1: Vzájomné vzťahy organizačnej kultúry</i>	14
<i>Obrázok 2: Prejavy organizačnej kultúry</i>	16
<i>Obrázok 3: Scheinov model organizačnej kultúry</i>	30
<i>Obrázok 4: Typológia organizačnej kultúry podľa Deala a Kennedyho</i>	38
<i>Obrázok 5: Typológia organizačnej kultúry podľa Handyho a Harissona</i>	42
<i>Obrázok 6: Klasifikácia dotazníkových metód analýzy organizačnej kultúry</i>	47
<i>Obrázok 7: Súčasti organizačnej kultúry</i>	49

Zoznam tabuliek

<i>Tabuľka 1: Mýty ako prostriedky organizačnej kultúry</i>	26
<i>Tabuľka 2: Typy a funkcie symbolov organizačnej kultúry</i>	29
<i>Tabuľka 3: Prednosti a nedostatky silnej organizačnej kultúry</i>	34
<i>Tabuľka 4: Problém vnútornej integrácie a vonkajšej adaptácie kde sa kultúra vyvíja a funguje</i>	36
<i>Tabuľka 5: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska pohlavia</i>	56
<i>Tabuľka 6: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska veku</i>	56
<i>Tabuľka 7: Zloženie skúmaného vzorku z hľadiska dĺžky trvania pracovného pomeru</i>	57
<i>Tabuľka 8: Pracovné povinnosti pre všetkých zamestnancov</i>	89
<i>Tabuľka 9: Pracovné povinnosti zamestnancov zákazníckeho oddelenia</i>	90
<i>Tabuľka 10: Návrh benefitov</i>	90
<i>Tabuľka 11: Náklady na elektronický systém</i>	94
<i>Tabuľka 12: Náklady na tričká</i>	95

Zoznam grafov

<i>Graf 1: Ste hrdý(á) na to, že pracujete vo firme XYZ s.r.o.?</i>	61
<i>Graf 2: Aké je podľa Vášho názoru hodnotená firma XYZ s.r.o.?</i>	61
<i>Graf 3: Domnievate sa, že byť zamestnaný(á) v XYZ s.r.o. je pre Vás perspektívne?</i>	62
<i>Graf 4: Akú mieru istoty zamestnania cítite u XYZ s.r.o.?</i>	62
<i>Graf 5: Informácie z vedenia závodu potrebné pre svoju prácu:</i>	63
<i>Graf 6: Informácie od priameho nadriadeného potrebné pre moju prácu:</i>	64
<i>Graf 7: Úroveň spolupráce s mojím nadriadeným hodnotím ako:</i>	64
<i>Graf 8: Úroveň spolupráce s kolegami z nášho oddelenia hodnotím ako:</i>	65
<i>Graf 9: Úroveň spolupráce s ostatnými oddeleniami hodnotím ako:</i>	65
<i>Graf 10: Je Váš nadriadený ochotný venovať sa Vaším pracovným problémom?</i>	66
<i>Graf 11: Môžete sa s dôverou obrátiť na svojho nadriadeného pri riešení pracovných problémov?</i>	66
<i>Graf 12: Využíva Váš nadriadený Vaše nápady, ktoré prispievajú k vyriešeniu aktuálnych pracovných problémov?</i>	67
<i>Graf 13: Môžete sa spoľahnúť na svojich spolupracovníkov pri riešení pracovných úloh?</i>	68
<i>Graf 14: Riešite spoločne s kolegami spoločné pracovné problémy?</i>	68
<i>Graf 15: Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o ochranu životného prostredia alebo nie?</i>	69
<i>Graf 16: Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o bezpečnosť práce alebo nie?</i>	70
<i>Graf 17: Ako je Vaše pracovisko vybavené pracovnými pomôckami?</i>	70
<i>Graf 18: Moje pracovné prostredie je:</i>	71
<i>Graf 19: Domnievate sa, že Vám zamestnávateľ umožňuje dostatočný prístup k vzdelaniu alebo nie?</i>	72
<i>Graf 20: Množstvo sociálnych výhod poskytovaných zamestnávateľom je podľa Vášho názoru:</i>	72

<i>Graf 21: Boli ste zoznámený(á) s víziou a dlhodobými cieľmi celej Vašej spoločnosti?</i>	73
<i>Graf 22: Vaša práca je nadriadeným hodnotená:</i>	74
<i>Graf 23: Motivuje Vás systém hodnotenia k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?</i>	75
<i>Graf 24: Komunikáciu vo Vašej spoločnosti by ste označili ako:</i>	75
<i>Graf 25: Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu mám k dispozícii:</i>	76
<i>Graf 26: Nové nápady, podnety a myšlienky v celej Vašej spoločnosti:</i>	77
<i>Graf 27: Svoje názory na pracovné problémy a situácie vo Vašej spoločnosti:</i>	77
<i>Graf 28: Zaujíma sa Váš nadriadený iba o výsledky práce alebo aj o Vaše pracovné problémy?</i>	78
<i>Graf 29: Osobné a súkromné problémy na pracovisku:</i>	78
<i>Graf 30: Ako sú dodržiavané termíny pracovných úloh vo Vašej spoločnosti?</i>	79
<i>Graf 31: Máte dôveru v rozhodnutiach nadriadeného?</i>	80
<i>Graf 32: Pracovné problémy vo Vašej spoločnosti sú väčšinou riešené formou:</i>	80
<i>Graf 33: Ako kontroluje Váš nadriadený Vašu prácu?</i>	81
<i>Graf 34: Existujú formálne mimopracovné stretnutia všetkých pracovníkov spoločnosti (napr. firemné večierky)?</i>	82
<i>Graf 35: Existujú neformálne mimopracovné stretnutia pracovníkov spoločnosti?</i>	82
<i>Graf 36: Podporuje Vaša spoločnosť neformálne stretnutia pracovníkov?</i>	83
<i>Graf 37: Existujú firemné smernice pre správanie zamestnancov vo Vašej spoločnosti?</i>	83
<i>Graf 38: Školenie zamestnancov v celej Vašej spoločnosti:</i>	84
<i>Graf 39: Celá Vaša spoločnosť:</i>	84
<i>Graf 40: Vaše oddelenie:</i>	85
<i>Graf 41: Rozhodovanie v celej Vašej spoločnosti je:</i>	86
<i>Graf 42: V celej Vašej spoločnosti sa nad rámec pracovnej doby sa:</i>	86

Zoznam príloh

Príloha 1: Organizačná štruktúra

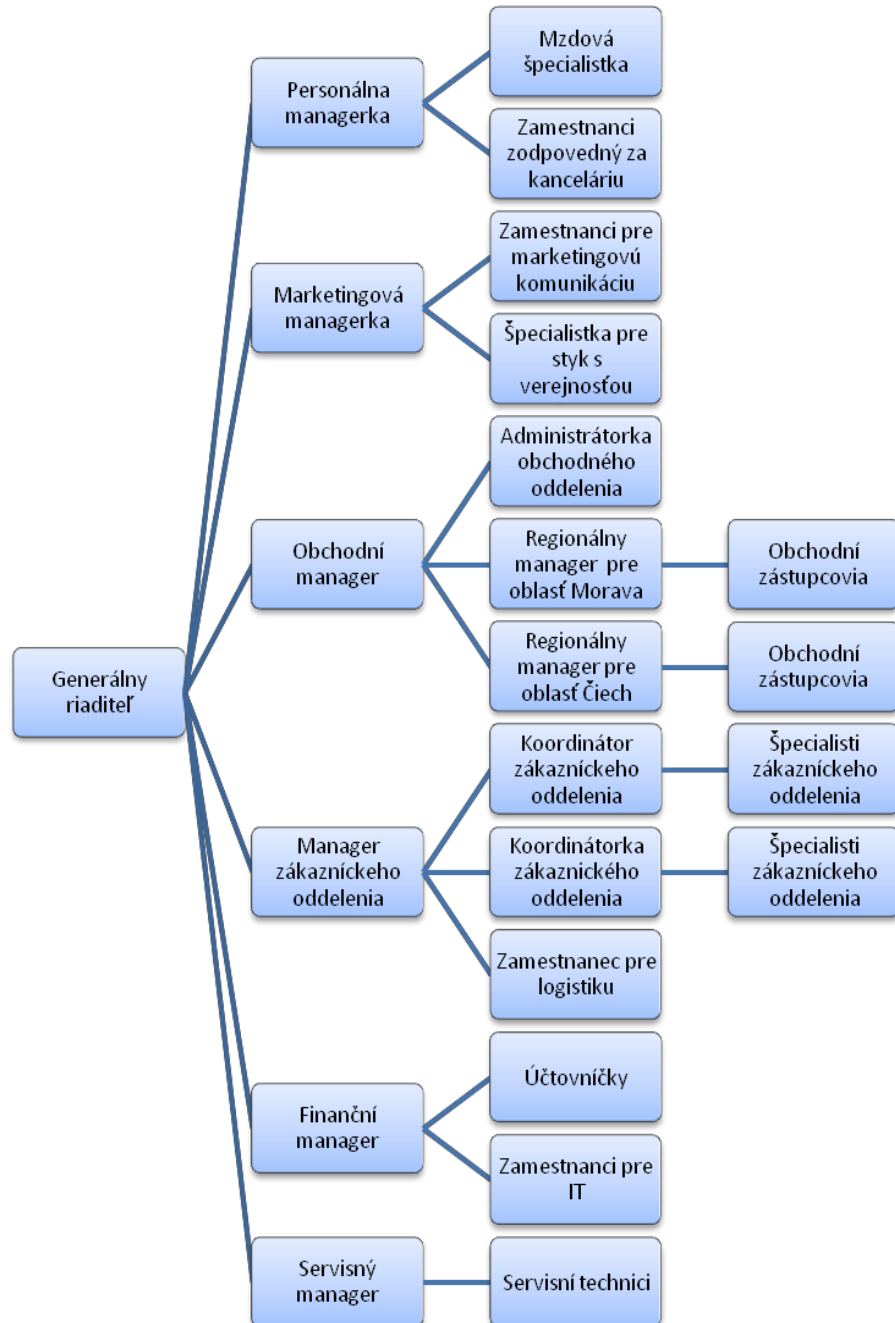
Príloha 2: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Príloha 3: Počty odpovedí na jednotlivé otázky

Príloha 4: Prepisy rozhovorov s managermi spoločnosti

Príloha 1

Organizačná štruktúra spoločnosti XYZ s.r.o.



Príloha 2

Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Prieskum organizačnej kultúry

Vážená pani, vážený pán, do rúk sa Vám dostáva dotazník anonymnej ankety. Radi by sme zistili Vaše názory i postoje, nemusíte sa báť odpovedať úprimne. Odpovedzte prosím na všetky otázky. Zaškrtnite vždy odpoveď s ktorou súhlasíte. Za Vašu ochotu a úprimnosť dopredu ďakujeme.

1. Ste hrdý(á) na to, že pracuje vo firme XYZ s.r.o.?
 - áno
 - skôr áno
 - skôr nie
 - nie

2. Ako je podľa Vášho názoru hodnotená firma XYZ s.r.o.?
 - zle
 - skôr zle
 - skôr dobre
 - dobre
 - neviem, nedokážem to posúdiť

3. Domnievate sa, že byť zamestnaný(á) v XYZ s.r.o. je pre Vás perspektívne?
 - áno
 - skôr áno
 - skôr nie
 - nie

4. Akú mieru istoty zamestnania cítite u XYZ s.r.o.?
 - veľmi nízku
 - skôr nízku
 - skôr vysokú
 - veľmi vysokú

5. Informácie z vedenia závodu potrebné pre moju prácu:

- vŕdy chýbajú
- skôr chýbajú
- skôr dostávam
- vŕdy dostávam

6. Informácie od priameho nadriadeného, potrebné pre moju prácu:

- vŕdy dostávam
- skôr dostávam
- skôr chýbajú
- vŕdy chýbajú

7. Úroveň spolupráce s mojím nadriadeným hodnotím ako:

- veľmi zlú
- skôr zlú
- skôr dobrú
- veľmi dobrú

8. Úroveň spolupráce s kolegami z nášho oddelenia hodnotím ako:

- veľmi dobrú
- skôr dobrú
- skôr zlú
- veľmi zlú

9. Úroveň spolupráce s ostatnými oddeleniami hodnotím ako:

- veľmi zlú
- skôr zlú
- skôr dobrú
- veľmi dobrú

10. Je Váš nadriadený ochotný venovať sa Vaším pracovným problémom?

- nie
- skôr nie
- skôr áno

áno

11. Môžete sa s dôverou obrátiť na svojho nadriadeného pri riešení pracovných problémov?

nie

skôr nie

skôr áno

áno

12. Využíva Váš nadriadený Vaše nápady, ktoré prispievajú k vyriešeniu aktuálnych pracovných problémov?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

nie so žiadnym nápadom ste neprišiel(a)

13. Môžete sa spoľahnúť na svojich spolupracovníkov pri riešení pracovných úloh?

nie

skôr nie

skôr áno

áno

14. Riešite spoločne s kolegami spoločné pracovné problémy?

nie

skôr nie

skôr áno

áno

15. Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o ochranu životného prostredia alebo nie? nie

nedbá skôr

nedbá skôr

dbá

áno dbá

16. Dbá pri svojej činnosti XYZ s.r.o. o bezpečnosť práce alebo nie?

- áno dbá
- skôr dbá
- skôr nedbá
- nie nedbá

17. Ako je Vaše pracovisko vybavené pracovnými pomôckami?

- veľmi zle
- skôr zle
- skôr dobre
- veľmi dobre

18. Moje pracovné prostredie je:

- veľmi zlé
- skôr zlé
- skôr dobré
- veľmi dobré

19. Domnievate sa, že Vám zamestnávateľ umožňuje dostatočný prístup k vzdelaniu alebo nie?

- áno umožňuje
- skôr umožňuje
- skôr neumožňuje
- nie neumožňuje

20. Množstvo sociálnych výhod poskytovaných zamestnávateľom je podľa Vášho názoru:

- úplne dostatočné
- skôr dostatočné
- skôr nedostatočné
- úplne nedostatočné

21. Boli ste zoznámený(á) s víziou a dlhodobými cieľmi celej Vašej spoločnosti?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

22. Vaša práca je nadriadeným hodnotená:
Možnosť výberu viacerých položiek

- výškou mzdy
- ďalšími výhodami materiálneho charakteru (automobil pre súkromné účely)
- formálnym pravidelným hodnotením
- neformálnym hodnotením (uznaním alebo prípadnou kritikou)
- nie je hodnotená vôbec

23. Motivuje Vás systém hodnotenia k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

24. Komunikáciu vo Vašej spoločnosti by ste označila ako:

- veľmi formálnu
- skôr formálnu
- skôr neformálnu
- veľmi neformálnu

25. Informácie, ktoré potrebujem pre svoju prácu mám k dispozícii:

- výhradne oficiálnou cestou
- časť informácií je oficiálnych, ostatné získavam neformálnou cestou
- väčšinu informácií získavam neformálne

26. Nové nápady, podnety a myšlienky v celej Vašej spoločnosti:

- sú oceňované a podporované
- sú formálne prijaté, ale nepracuje sa s nimi
- nie sú očakávané ani podporované

27. Svoje názory na pracovné problémy a situácie vo Vašej spoločnosti:

- môžem otvorene zdieľať
- musím zdieľať veľmi opatrne a diplomaticky
- nemôžem zdieľať, vystavujem sa postihu

28. Zaujíma sa Váš nadriadený iba o výsledky práce alebo aj o Vaše pracovné problémy?

- áno, o všetky problémy aj detaily
- áno, o väčšinu problémov
- áno, o zásadné problémy
- väčšinu sa nezaujíma
- nie, zaujímajú ho len pracovné problémy

29. Osobné a súkromné problémy na pracovisku:

- sa neriešia
- sa riešia veľmi zriedka, v prípade závažných problémov
- sa riešia veľmi často

30. Ako sú dodržiavané termíny pracovných úloh vo Vašej spoločnosti?

- termíny sa dodržujú za všetkých okolností vo
- väčšine prípadov sú termíny dodržiavané termíny
- sa dodržujú len v nevyhnutných prípadoch
- termíny nie je možné dodržať, sú nastavené príliš optimisticky
- v našej spoločnosti sa termíny nestanovujú

31. Máte dôveru v rozhodnutiach nadriadeného?

- áno
- väčšinou áno
- väčšinou nie
- nie

32. Pracovné problémy vo Vašej spoločnosti sú väčšinou riešené formou:

- dohody
- názorom väčšiny
- rozhoduje nadriadený

33. Ako kontroluje Váš nadriadený Vašu prácu?

- nadriadený kontroluje iba výsledky
- nadriadený kontroluje výsledky a dôležité rozhodnutia
- nadriadený kontroluje výsledky a všetky rozhodnutia
- nadriadený kontroluje nie len výsledky, rozhodnutia, ale kontroluje aj všetky detaily mojej práce

34. Existujú formálne mimopracovné stretnutia všetkých pracovníkov spoločnosti (napr. firemné večierky)?

- áno max. 1x ročne
- áno max. 4x ročne
- áno, častejšie ako 4x ročne
- nie, nič také vo firme nemáme

35. Existujú neformálne mimopracovné stretnutia pracovníkov spoločnosti?

- áno, iba v rámci pracovných skupín a jednotlivých oddelení
- áno stretávajú sa pracovníci rôznych pracovných skupín a managementu
- nie

36. Podporuje Vaša spoločnosť neformálne stretnutia pracovníkov?

- nie, nepraje si mimopracovné stretnutia
- nepodporuje, ale nemá námietky
- podporuje mimopracovné stretnutia

37. Existujú firemné smernice pre správanie zamestnancov vo Vašej spoločnosti?

- áno, pre skoro všetko máme smernice
- áno, ale len pre kritické prípady a situácie
- nie, nemáme smernice pre chovanie zamestnancov

38. Školenie zamestnancov v celej Vašej spoločnosti:

- neprebíha
- iba v najnutnejších prípadoch
- prebieha, ale iba s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce
- prebieha, ale s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce aj ďalší profesionálny rast

39. Celá Vaša spoločnosť:

- ťije skôr minulosťou a dosiahnutými úspechmi či neúspechmi
- je zameraná na prítomnosť a súčasný stav
- sa orientuje hlavne na budúcnosť

40. Vaše oddelenie:

- ťije skôr minulosťou a dosiahnutými úspechmi či neúspechmi
- je zameraná na prítomnosť a súčasný stav
- sa orientuje hlavne na budúcnosť

41. Rozhodovanie v celej Vašej spoločnosti je:

- veľmi rýchle
- skôr rýchle
- skôr pomalé
- veľmi pomalé

42. V celej Vašej spoločnosti sa nad rámec pracovnej doby sa:

- nepracuje
- nad čas sa pracuje veľmi výnimočne
- pracuje sa nad čas do 5 hodín mesačne
- pracuje sa nad čas do 20 hodín mesačne
- pracuje sa nad čas nad 20 hodín mesačne

43. Ste muž alebo žena?

- muž
- žena

44. Váš vek

- do 30 rokov
- 31 ať 40 rokov
- 41 ať 50 rokov
- nad 50 rokov

45. V spoločnosti pracujete:

- menej neť 6 mesiacov
- 6 mesiacov ať 1 rok

- 1 až 2 roky
- 3 až 5 rokov
- 6 až 10 rokov
- viac než 10 rokov

Príloha 3

Počty odpovedí na jednotlivé otázky

Ot./odp.	A	B	C	D	E	F
1		25	20	8		
2		20	28	3	2	
3		10	35	8		
4		8	35	10		
5		21	27	5		
6		42	9	2		
7			48	5		
8	51	2				
9			18	35		
10		3	27	23		
11		8	24	21		
12		8	12	1	32	
13		4	8	41		
14		3	12	38		
15			2	51		
16	53					
17			6	47		
18			9	44		
19			14	39		
20		12	41			
21		48	3	2		
22	53	23		20		
23		13	34	6		
24			10	43		
25		32	21			
26	4	49				
27	16	37				

28	7	36	9	1		
29		32	27			
30	3	33	17			
31	5	48				
32	5	10	31			
33	11	25	17			
34		53				
35	53					
36		48	5			
37		17	36			
38	6	3	44			
39		18	35			
40		36	17			
41			27	26		
42		3	18	32		
43	25	28				
44	6	25	21	1		
45	2	2	4	2	21	11

Príloha 4

Prepisy rozhovorov s managermi spoločnosti

Finančný manager

1. Ako sú zamestnanci hodnotení?

Každý zamestnanec má fixný plat. Ďalej sú zamestnancom na konci roku vyplácané prémie. Tieto prémie sa stanovujú na základe splnenia kritérií, ktoré sú pre jednotlivé oddelenia odlišné.

2. Ako je vo Vašej spoločnosti riešené stravovanie zamestnancov?

Každý zamestnanec prispieva na stravovanie 28 Kč na obed. Tento príspevok je strhávaný každému zamestnancovi zo mzdy. Stravenky poskytuje spoločnosť len zamestnancom, ktorí majú zdravotné problémy a potrebujú zvláštnu stravu. Vo firme máme svoje vlastné stravovacie zariadenie, ale ak je toto zariadenie zatvorené, poskytuje stravenky všetkým zamestnancom.

3. Má spoločnosť kolektívnu zmluvu?

Nie.

4. Aké je postavenie spoločnosti na trhu?

Už niekoľko rokov sme lídrami na trhu, ale posledných pár rokov náš podiel na trhu klesá.

5. Prečo tento podiel klesá?

Je to samozrejme spôsobené krízou. Ale aj tým, že za posledné obdobie vstúpilo na trh niekoľko konkurentov a v tomto roku pribudne ďalší.

Marketingová managerka

1. Aké formy propagácie spoločnosť využíva?

Máme naše webové stránky, propagačné materiály, tak isto máme reklamy, napríklad na billboardoch, v novinách. Tak isto vystavujeme naše výrobky na veletrhoch a výstavách.

2. Tieto formy reklamy využíva určite aj Vaša konkurencia. Máte aj iné spôsoby pre podporu spoločnosti?

Áno. Podporujeme a organizujeme súťaže pre našich zákazníkov, pre súčasných, aj pre potenciálnych. Máme vernostné programy pre našich odberateľov. A sponzorujeme nadáciu Leontínka. Ešte máme rôzne menšie projekty pre študentov, architektov a podobne. Tieto projekty sú často krát jedno rázové, takže už si na všetky ani nespomínam.

3. Aké vzťahy máte so svojimi zákazníkmi?

To záleží či myslíte koncových zákazníkov alebo odberateľov.

4. Koncových zákazníkov.

Tie sú pozitívne. Máme každý rok akcie na naše výrobky, ktoré sú určené pre koncových zákazníkov. Samozrejme nie každý môže byť spokojný.

5. Čím si myslíte, že je táto nespokojnosť spôsobená?

Máme väčšinou viac akcií naraz. Akcie spočívajú v spätnom poskytovaní zliav. Pokiaľ nebola zľava uznaná, tak to mohlo zákazníka nahnevať.

6. Z akého dôvodu neboli zľavy uznané?

Z mnohých dôvodov. Nekompletné údaje, zámena kupónov, nekompletné doklady, a samozrejme pokusy o podvody.

7. A vzťahy s odberateľmi sú tiež kladné?

Dá sa povedať, že áno. Pre nich máme vernostné programy. Za montáž našich výrobkov získavajú body a tie potom zamieňajú za darčeky.

8. Ako zisťujete počet namontovaných Vašich výrobkov?

Montážnici k nám posielajú výrobné kódy našich výrobkov, tie potom spracujeme a pridáme im počet bodov, ktoré potom vymenia za darčeky z našej ponuky.

Personálna managerka

1. Aké sociálne výhody spoločnosť zamestnancom poskytuje?

Zamestnanci môžu používať automobil, telefón a notebook na súkromné účely. Automobily majú manageri, obchodní zástupcovia a servisní technici, čiže 20 ľudí a ešte máme 2 autá, ktoré sa na súkromné účely nevyužívajú. V minulosti sme dávali zamestnancom dary k výročiam, ale vianočné darčeky zostali. Tie dostávajú zamestnanci na vianočných večierkoch. Na konci roku posielame vianočné prania našim obchodným partnerom, tým najvýznamnejším posielame prania od charitatívnych organizácií. Máme týždeň dovolenky na viac. Ale tento rok sme museli zvýšiť príspevok na stravovanie od zamestnancov navýšiť z 10 Kč na 28 Kč. Tak isto sme boli nútení zrušiť iné výhody, ako obmedzenie občerstvenia pre zamestnancov. Ani sociálny fond ani iné finančné prostriedky neposkytujeme.

2. Dbá spoločnosť na bezpečnosť práce?

Samozrejme. Každý rok každý zamestnanec prechádza školením bezpečnosti práce, požiarnym školením a školením vodičov.

3. Sú zamestnanci zoznámení s víziou spoločnosti?

Áno. Na konci roku prebiehajú každoročné porady pre celú firmu, kde je vízia vždy pripomenutá. Na nich sa zamestnanci dozvedia aj celoročné súhrnné výsledky firmy a plánom na budúci rok.

4. Má firma aj iné porady?

Každé oddelenie si ich organizuje samo, približne raz za mesiac, podľa potreby riešenia problémov na oddelení. Raz za mesiac mávajú všetci manageri firmy poradu, aby si predali potrebné informácie.

5. Sú zamestnanci priebiežne informovaní o tom ako si spoločnosť vedie?

Na týchto mesačných poradách sú zverejnené mesačné štatistiky.

Seznam odborné literatury:

- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 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.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 18.01.2012