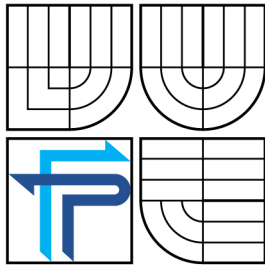


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN XYZ, INC.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETRA HRŮZOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hrůzová Petra, 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 společnosti XYZ. a.s.

v anglickém jazyce:

Concept for Organizational Culture Change in XYZ. Inc.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. 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.
- 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.
- SVOBODA, V. Corporate Identity. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.
- 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 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 19.05.2009

Anotace:

Předmětem předkládané diplomové práce je organizační kultura. V práci jsou vymezeny nejdůležitější pojmy, prvky, struktura, vlivy, funkce, typologie a metody analýzy obsahu organizační kultury. V rámci analýzy současného stavu organizační kultury ve společnosti XYZ, a.s. bylo využito metod písemného dotazování, rozhovoru a obsahové analýzy dokumentů. Hlavním cílem bylo na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova:

organizační kultura, změna obsahu organizační kultury, typologie organizační kultury

Anotation:

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, interview and documents content analysis were used to determine the present state of organization culture in XYZ, inc. The target was to design necessary steps which should provide areas of organizational culture.

Key words:

Organizational Culture, Change of Organizational Culture Context, Typology of Organizational Culture

HRŮZOVÁ, P. *Návrh změny organizační kultury ve společnosti XYZ, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 98 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 22. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za její odborné rady a připomínky při vypracování této práce.

Děkuji tímto i managementu a zaměstnancům společnosti XYZ, a.s. za jejich ochotu, poskytnuté informace a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	12
0 Vymezení problému a cíle práce.....	14
1 Teoretická východiska	15
1.1 Vymezení pojmu organizační kultura a její význam.....	15
1.1.1 Definice organizační kultury.....	15
1.1.2 Význam organizační kultury.....	16
1.1.3. Organizační kultura a výkonnost organizace.....	18
1.1.4 Prvky organizační kultury.....	19
1.1.4.1 Základní předpoklady.....	20
1.1.4.2 Hodnoty.....	20
1.1.4.3 Postoje.....	20
1.1.4.4 Normy chování.....	21
1.1.4.5 Jazyk.....	21
1.1.4.6 Historiky.....	21
1.1.4.7 Mýty.....	21
1.1.4.8 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	22
1.1.4.9 Hrdinové.....	22
1.1.4.10 Firemní architektura a vybavení.....	23
1.1.5. Zdroje organizační kultury.....	23
1.1.5.1 Vliv národní kultury.....	23
1.1.5.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí.....	24
1.1.5.3 Vliv technologií.....	24
1.1.5.4 Vliv velikosti a délky existence firmy.....	24
1.1.6. Funkce organizační kultury.....	26
1.1.7 Typologie organizační kultury.....	26
1.1.7.1 Typologie podle Deala a Kennedyho.....	27
1.1.7.2 Typologie podle Harrisona a Handyho.....	29
1.1.7.3 Ansoffova typologie.....	30
1.1.8 Metody analýzy organizační kultury.....	31
1.1.8.1 Kvalitativní výzkumné metody.....	31
1.1.8.2 Kvantitativní výzkumné metody.....	32

1.1.9 Změna organizační kultury.....	34
2 Analýza problému a současné situace.....	37
2.1 Představení společnosti XYZ, a.s.....	37
2.2 Výzkumné metody.....	37
2.3 Výzkumné výsledky	38
2.3.1 Popis pracoviště.....	38
2.3.2 Odměňování zaměstnanců.....	38
2.3.3 Komunikace uvnitř společnosti.....	38
2.3.4 Písemné dotazování.....	38
2.3.4.1 Vymezení výzkumného vzorku písemného dotazování.....	38
2.3.4.2 Sestavení dotazníků.....	38
2.3.4.3 Průběh dotazování	39
2.3.4.4 Vyhodnocení odpovědí	39
2.3.4.5 Vyhodnocení dat zjištěných dotazníkovým šetřením	41
2.4 Hlubkový rozhovor.....	64
2.4.1 Vyhodnocení dat zjištěných hlubkým rozhovorem.....	65
2.5 Shrnutí výsledků výzkumu.....	66
2.5.1 Klady stávající organizační kultury.....	66
2.5.2 Zápory stávající organizační kultury.....	69
3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	72
3.1 Zvýšení vlhkosti vzduchu na pracovišti zakoupením mobilního zvlhčovače vzduchu.....	72
3.2 Zvýšení informovanosti zaměstnanců ze strany vedení o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách	74
3.3 Příspěvek na sportovní akce rozšířený o možnost využití pro kulturní aktivity ...	75
3.4 Jasně definovaný pojem nadstandardně vykonaná práce, zkrácený interval vyplácení odměn za nadstandardně vykonanou práci	76
3.5 Ohodnocení přesčasů.....	77
ZÁVĚR	78
Seznam použité literatury	80
Seznam použitých zkratk a symbolů	82
Seznam tabulek, obrázků a grafů	83

Seznam příloh.....	85
Přílohy	

Úvod

Dlouhodobě úspěšné firmy dosahují svého úspěchu různými způsoby. Každá takováto společnost řídí svým osobitým způsobem, rozdílně přistupuje ke svým zákazníkům, využívá jiného řešení technologických problémů apod. Avšak přesto je tu jedna zásadní věc, kterou mají tyto firmy společnou a tím je skutečnost, že fungují jako jeden organismus. Uvědomují si smysl své existence a práce, vědí, kam směřují a jak vytyčených cílů dosáhnout a co k tomu potřebují.

Organizační kultura je nedílnou součástí každé společnosti, jenž tvoří její základní prvek. Představuje základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve společnosti vládou. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a dávají tak najevo, jak se mají všichni zaměstnanci společnosti chovat a jednat. Jde o souhrn nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Organizační kultura má významný dopad na atmosféru na pracovišti, pracovní procesy a výkon zaměstnanců.

Organizační kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou společnosti, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu, což se celkově odráží v její nízké výkonnosti a slabé konkurenceschopnosti. Naopak existují společnosti, ve kterých se zaměstnanci cítí dobře a jsou hrdí, že mohou být její součástí. Spokojení a loajální zaměstnanci vykonávají svou práci kvalitně a zodpovědně, což představuje důležitou roli pro získání a udržení si spokojených a věrných zákazníků. Organizační kulturu nelze nařídit, musí být žitá. Jde o projev důvěry mezi managementem a zaměstnanci společnosti.

O každou kulturu musí být pečováno a výjimku netvoří ani organizační kultura. Bez této péče nemůže být společnost trvale úspěšná. Jestliže management tuto činnost zanedbává, projeví se to nejprve na motivaci pracovníků a následně také v postoji zákazníků. Žádný zaměstnanec nepracuje rád ve společnosti, o kterou není pečováno nebo která je zcela nekultivována. Od takové společnosti se dříve nebo později odvracejí také zákazníci. Je tedy v zájmu managementu, aby učinil vše pro to, co kultura organizace vyžaduje.

Následující část této práce obsahuje teoretické základy z oblasti organizační kultury. Navazující praktická část obsahuje analýzu stávající situace. Dle výsledků výzkumu jsou sestaveny návrhy ke zlepšení zjištěných nedostatků.

0 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem je návrh obsahu žádoucí organizační kultury ve společnosti XYZ, a.s. v zákaznickém oddělení olejů a maziv a zákaznickém oddělení paliv a bitumenů. Na základě provedené analýzy stávajícího stavu bude proveden takový návrh obsahu organizační kultury, který bude podporovat výkonnost zkoumaných oddělení a tím i celé organizace.

V teoretické části bude vymezen pojem organizační kultura, její prvky, zdroje, funkce, typologie, změna a kvalitativní i kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury.

Praktická část navazuje stručnou charakteristikou společnosti XYZ, a.s. a popisem hlavních oblastí dotazníkového šetření ve společnosti – pracovní prostředí, odměňování a komunikace uvnitř společnosti. Tyto informace jsou získány pomocí analýzy interních dokumentů společnosti a pozorováním.

Poté následuje realizace dotazníkového šetření a vyhodnocení získaných odpovědí. Tento dotazník je doplněn hloubkovým rozhovorem s vybraným zaměstnancem, jenž si klade za cíl získat další doplňující informace o problematice organizační kultury.

Ze získaných výsledků budou sestaveny grafy a souhrnné tabulky s četnostmi jednotlivých odpovědí a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu, včetně zhodnocení ekonomického dopadu na zkoumaný subjekt.

1 Teoretická východiska

1.1 Vymezení pojmu organizační kultura a její význam

1.1.1 Definice organizační kultury

Termín organizační kultura¹ je pojmem mnohoznačným a v odborné literatuře existuje velké množství názorů a přístupů ke zkoumání této problematiky. Je to jev složitý a obtížně definovatelný, avšak značně ovlivňuje dlouhodobou prosperitu podniku. A to jak v dobrém slova smyslu tak i ve špatném. Přesné a úplné vymezení organizační kultury je velmi obtížné, což ukazuje následující výčet pohledů jednotlivých autorů.

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“ (Dyer, 13, str. 8).

„Je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Deal a Kennedy, 14, str. 8).

„Splnění úkolů, povinností a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury“ (Pettigren ,13, str. 8).

„Vzorec názorů, hodnot, a naučených způsobů zvládání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown ,7, str. 22).

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorů jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (Brose a Hentzen, 13, str. 9).

¹ V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: podniková kultura, organizační kultura a firemní kultura. Jejich obsah je však stejný. V této práci bude používán pojem organizační kultura.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer a Umlaufová ,8, str. 19).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein , 7, str. 22).

Většina výše uvedených autorů definuje organizační kulturu jako určitý výčet prvků a funkcí, které by organizační kultura měla plnit. Dále se také shodují v tom, že organizační kultura je skupinový jev projevující se navenek prostřednictvím chování, myšlení a jednání jednotlivců. Dalším podstatným společným rysem je i relativní stabilita organizační kultury a významný vliv na výkonnost organizace.

1.1.2 Význam organizační kultury

Stále více manažerů si je vědoma toho, jak je důležité zabývat se organizační kulturou. Přesto si ale mnohé podniky neuvědomují, jak hluboce zasahuje organizační kultura do života firem a jaký má vliv na jejich podnikatelský úspěch. Projevuje se totiž nejen navenek, ale také uvnitř firmy a významně ovlivňuje prostřednictvím vztahů a postojů na pracovišti kvalitu a produktivitu práce a tím i celkovou výkonnost podniku. Mezi podnikovou kulturou a výkonností firmy tedy existuje silná vazba. (12)

Je nezbytné zdůraznit, že organizační kultura, a tudíž také všechny její prvky, mají původ v myšlení lidí tedy v myšlení zaměstnanců firmy. Základní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých pracovníků. Z toho vyplývá, že každý podnik má svou specifickou organizační kulturu. Nejde říci, jestli je organizační kultura špatná či dobrá. Lze ji hodnotit pouze jako vhodnou či méně vhodnou. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v konkrétním čase a místě. (4)

Svojí kulturou se stává podnik čitelnější nejen pro samotné zaměstnance, ale i pro vnější subjekty. Stabilní organizační kultura umožňuje snadnější a jasnější pochopení mnoha věcí ve firmě. (12)

Zaměstnanci musí pochopit kulturu společnosti, která je zaměstnává. Musejí vědět, kdo jsou, kam společnost směřuje, jaká je její představa o budoucnosti. Výsledkem je, že vše ve společnosti funguje bez příkazů, protože lidé uvedené principy sdílejí a jednají v jejich duchu. (5)

Pro hlubší proniknutí do podstaty kultury je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro organizační kulturu platí (8):

- ✓ organizační kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování – kdykoli se uvažuje o kultuře konkrétní firmy, uvažuje se o specifických rysech a povahách jejich pracovníků,
- ✓ organizační kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje – představy, přístupy a hodnoty jsou takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tak jeho chování,
- ✓ organizační kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- ✓ organizační kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích,
- ✓ organizační kultura je sdílena ne dohadována – o kultuře firmy se nelze dohodnout ani ji nelze nařídit, je nutné docílit toho, že pracovníci se dobrovolně rozhodnou ji sdílet,
- ✓ organizační kultura je poznatelná – ačkoli je firemní kultura neměřitelná přesto jí lze podle viditelných projevů poznat a poté na ní dále pracovat,
- ✓ organizační kultura je setrvačná – kultura firmy je těžce a dlouhodobě měnitelná,
- ✓ organizační kultura po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmou – co se po dlouhou dobu vyskytuje, je po čase chápáno jako něco zcela běžného a daného.

V současné době může také dojít k situaci, kdy jedinec pociťuje ztrátu identity a orientace v oblasti hodnot. Organizační kultura může napomáhat odstraňovat tyto deficity a navíc může např. umožňovat seberealizaci na pracovišti, poskytovat více

informací o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologii při vykonávání podnikatelské činnosti apod. ² (10)

Organizační kultura je nedílnou originální součástí každé společnosti. Utváří celkovou atmosféru na pracovišti, která působí na každého návštěvníka, ať se jedná o obchodního partnera nebo zákazníka. Nelze ji nařídít, musí být zaměstnanci přijata a sdílena. Změnit ji představuje obtížný a dlouhý proces.

1.1.3. Organizační kultura a výkonnost organizace

Souvislost organizační kultury a výkonnosti je studována od počátku 80. let. Hlavními parametry, které hrají roli z hlediska míry ovlivňování výkonnosti firmy, jsou **obsah** a **síla** organizační kultury. Obsah organizační kultury představují názory, hodnoty, postoje a normy chování. Síla organizační kultury pak znamená, jak intenzivně jsou dané názory, hodnoty, postoje a normy a z nich vyplývající vzorce chování ve společnosti sdíleny.

Jestliže jsou sdíleny ve vysoké míře a stanou se nedílnou součástí každodenního jednání, jedná se o silnou organizační kulturu, která má značný vliv na fungování společnosti. Avšak záleží na obsahu kultury, bude-li tento vliv pozitivní či negativní. Jestliže organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné názory, hodnoty a postoje v malé míře. (5)

Výhody silné organizační kultury (5):

- silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, což usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty,
- silná kultura usměrňuje chování lidí,
- silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů, tím se stává významným zdrojem soudržnosti společnosti.

Přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze síly organizační kultury, jsou umocňovány důsledky, které lze hodnotit negativně. (1)

² SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1. str. 45.

Nevýhody silné organizační kultury (5):

- silná kultura vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí,
- silná kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

Síla a slabost organizační kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Jedná se o relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinými hodnotovými preferencemi.

Subkultury představují uvnitř společnosti různé divize, úseky, oddělení, dílny, profese apod. Existující rozdíly mezi nimi však nemusí ohrožovat sílu organizační kultury. Důležité je, aby rozhodující cíle, priority a jejich cesty a způsoby dosažení byly akceptovány všemi zaměstnanci. Je nezbytné cíleně posilovat společné momenty, které spolupracovníky sjednocují. (1)

S rozvojem mobility (Shengenský prostor) a globalizace jsou ve společnostech zaměstnávání příslušníci různých národů, kultur, náboženského vyznání apod. Tato skutečnost ještě více posiluje možnost vzniku subkultur a následně také konfliktních situací. Management by se měl zamyslet nad tím, jak tyto kultury efektivně koordinovat a využívat rozdílností ve prospěch společnosti.

1.1.4 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou chápány jako nejjednodušší jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Autoři odborných publikací zabývající se touto problematikou nejsou jednotní v názoru, které prvky zahrnout do organizační kultury. Přesto lze z obsahu definic vybrat nejčastěji se opakující tituly: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury označované jako artefakty materiální a nemateriální povahy. (7)

Následující podkapitoly obsahují jejich bližší charakteristiku.

1.1.4.1 Základní předpoklady

Základní předpoklady představují zafixované představy o fungování reality. Jsou považovány za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují u člověka zcela automaticky a nevědomě, z tohoto důvodu jsou obtížně identifikovatelné. (7)

1.1.4.2 Hodnoty

Hodnotu lze definovat jako něco, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam. Hodnoty mají vliv na hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“. Vyjadřují obecné preference, které se odrážejí v rozhodování jednotlivce či organizace. Individuální hodnotový systém určuje, co je pro jedince důležité, na druhé straně organizační hodnoty vyjadřují to, čemu je v organizaci jako celku přikládán význam. Tzn., co si členové organizace myslí, že by se v organizaci nebo mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné. Organizační hodnotou může být např.: být nejlepší, porazit konkurenty, chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí, vyvíjet nové produkty aj.

Hodnoty ztělesňují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj jejího utváření. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a projevovány navenek s cílem vytvořit požadovanou image. Avšak často dochází k rozporu mezi hodnotami skutečnými a vyjadřovanými. Zdrojem tohoto nesouladu může být skutečnost, že se zaměstnanci s oficiálními firemními hodnotami neztotožňují, ale také třeba fakt, že hodnoty, které lidé deklarují, jsou pouhým výsledkem jejich představ, jaké by to mělo být. (7)

1.1.4.3 Postoje

„Postoj je názor nebo připravenost k činu ve vztahu s určitým problémem nebo volbou, je spojován s pozitivními nebo negativními pocity, které souvisejí s určitou osobou, věcí, událostí či problémem (Stahlberg a Frey, 1996). Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný (Nakonečný, 1999).“ (7, str. 23)

1.1.4.4 Normy chování

„Normy chování přijaté ve skupině představují nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky apod.), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu aj. Dodržování těchto norem ve skupině je jejich členy „odměňováno“ nebo naopak „trestáno“. Odměny a sankce pak mají především citový charakter např. ke členům, kteří normy přijaté ve skupině nerespektují, se ostatní členové chovají chladně, odmítavě a omezují s nimi kontakt a komunikaci. Naopak jedinci, kteří normy dodržují, jsou odměňováni akceptací, projevující se přátelským chováním. Skupinové normy vymezují chování, které je a není akceptovatelné, čímž ovlivňují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní prostředí.“ (7, str. 24)

1.1.4.5 Jazyk

Jazyk, který je užívaný v organizaci, představuje předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Ovlivňuje porozumění, koordinaci a integraci uvnitř firmy. (7)

1.1.4.6 Historky

Historky, vyprávěné v organizaci, představují „přikreslené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Jádrem těchto příběhů je skutečná událost, ale jsou často lidmi předávány rozdílným způsobem, takže jejich výsledná interpretace je často problematická. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významný nástroj jejího předávání. (7)

1.1.4.7 Mýty

„Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování a výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však na rozdíl od historek racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Často tak vzniká mýtus, že nějaká manažerská metoda funguje, aniž by kdo „měřil“ její přínos (Trice a Beyer, 1990).“ (7, str. 23).

Mohou to být příběhy, které legitimují minulé, současné či budoucí jednání, mohou být užívány jako zdůvodnění pro jednání, které by se mohlo jevit jako sobecké a nemorální – například výrazné mzdové rozdíly může vedoucí pracovník ospravedlňovat mytologickým důvodem potřeby „speciálních“ dovedností pro danou práci, i když tomu tak ve skutečnosti není. (7)

1.1.4.8 Zvyky, rituály, ceremoniály

„Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.“ (7, str. 24)

Příkladem zvyků mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky. Významně přispívají k integraci organizace, a proto bývají cílevědomě organizovány. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či odchodu do důchodu apod.

Rituálem může být například zdravení při ranním příchodu do práce či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to v podstatě oslavy kultury organizací. (7)

1.1.4.9 Hrdinové

Dle Deal a Kennedyho jsou hrdinové pro ostatní pracovníky zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce (7):

- ✓ dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- ✓ poskytují modelové chování,
- ✓ nastolují vysoké standardy výkonu,
- ✓ symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- ✓ udržují a posilují jedinečnost organizace,
- ✓ motivují zaměstnance.

Někteří hrdinové se „rodí“ a svou jedinečností a vizionářstvím mohou ovlivnit i několik generací, naproti tomu jsou hrdinové „situační“, hrdiny roku či dne. Organizace potřebuje podle Deala a Kennedyho oba typy hrdinů a pokud je nemá, měla by si je vytvářet uměle. Jak uvádí Brown, hrozí v tomto případě nebezpečí, že „podnikový hrdina“ bude vybrán z nesprávných lidí a vyvolá spíše demotivaci u ostatních pracovníků. (7)

1.1.4.10 Firemní architektura a vybavení

Vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují firmy v dnešní době, kdy je spotřebitel zaplaven velkým množstvím informací a často se orientuje především podle image firmy, velkou pozornost. Tento aspekt má význam ovšem nejen navenek, ale také dovnitř, pro identitu firmy. (7)

Někteří autoři jako např. Hofstede řadí navíc mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii také symboly, mezi něž patří logo firmy, motta, slogany aj. Další autoři, mezi něž patří i Brown, naopak považují symboly za velmi širokou kategorii, protože prakticky všechny symboly mohou být interpretovány jako symboly.

1.1.5. Zdroje organizační kultury

Na firemní kulturu působí velký počet různorodých vlivů. V této kapitole budou popsány pouze ty, které mají zásadní vliv. Nejčastěji jsou zdůrazňovány (7):

- vliv prostředí (vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků zákazníků, apod..),
- vliv technologie,
- vliv velikosti a délky existence firmy,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.

Následuje bližší popis výše uvedených vlivů.

1.1.5.1 Vliv národní kultury

Dle Hofstedeho mínění si členové určité národní kultury předávají z generace na generaci základní předpoklady, normy, hodnoty a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie, náboženství apod. Silnými faktory jsou také např. jazyk, vzdělávací systém, politický systém apod. (7)

Výzkumy, které byly dosud provedeny (Hofstede, 1991, Laurent, 1983, dle Adler, 1991), prokázaly, že obsah organizační kultury ovlivňuje především (7):

- ✓ tendence organizaci při utváření organizační struktury,
- ✓ styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci,
- ✓ představy pracovníků o roli manažera v organizaci,
- ✓ motivační vzorce členů jednotlivých kultur.

1.1.5.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Gordon, a Deal a Kennedy připisují vlivu podnikatelského a tržního prostředí klíčovou úlohu. Oblast podnikání a trh mají silný vliv na vznik určitých předpokladů, hodnot apod. Pokud pracovníci firem tyto hodnoty a chování nepřijmou je ohrožena nejen úspěšnost firmy, ale i její samotná existence. Prostedí tak podle tohoto náhledu výrazně determinuje kulturu organizace. (7)

1.1.5.3 Vliv technologií

Organizace využívají různé technologie, které ovlivňují jak pracovní procesy, tak chování organizace navenek. Např. vybavenost moderní výpočetní technikou a výstavba počítačových sítí ovlivňuje způsob komunikace uvnitř společnosti, využívání elektronického obchodování má vliv na způsob komunikace se zákazníky aj. Vývoj informačních technologií na jedné straně ovlivňuje kulturu v organizaci a na straně druhé na ni klade určité požadavky. (7)

1.1.5.4 Vliv velikosti a délky existence firmy

Výrazný vliv na organizační kulturu má délka existence organizace a také její velikost. Vývoj společnosti je spojen s určitými typickými fázemi a krizemi. Těmi nezákladnějšími jsou dle Scheina: počáteční fáze, střední věk organizace a fáze zralosti, tedy (7):

- ✓ *v počáteční fázi* existence společnosti představuje kultura významný zdroj identity, klíčovou roli sehrává zakladatel firmy, mezi členy organizace vládou neformální vztahy a veškeré aktivity směřují k prosazení firmy, charakteristickými rysy jsou pružnost a schopnost improvizace,

- ✓ *střední věk organizace* značí, že firma je již zavedená a snaží se stabilizovat svůj výkon, toho může dosáhnout např. vývojem nových produktů, expanzí na nové trhy, fúzí apod., s rostoucí velikostí firmy nabývá na významu zavedení pevné organizační struktury a jasných pravidel, vyvstává ale krize ztráty identity – s růstem společnosti se ztrácí cíl a původní smysl existence, objevují se subkultury aj., po zvládnutí této fáze přechází společnost do období organizační zralosti,
- ✓ *fáze organizační zralosti* znamená pro společnost období stability nebo také stagnace, jelikož zažitá kultura, minulost a tradice znamenají pro danou firmu zdroj sebevědomí, má společnost tendenci je uctívat a bránit, klíčový je přitom fakt, dokáže-li se organizace přizpůsobit měnícímu se dynamickému prostředí, pokud to společnost nedokáže, čeká je destrukce.

Na organizační kulturu působí i další vlivy jako např. (8):

- ✓ míra setrvačnosti vžitě kultury,
- ✓ zaměstnanci – mentalita, vzdělání, postoje k růstu,
- ✓ úroveň v oboru podnikání, vědy, výzkumu,
- ✓ ekologie,
- ✓ legislativa,
- ✓ politické preference,
- ✓ ekonomický systém,
- ✓ geografická alokace,
- ✓ míra rizikovosti předmětu podnikání,
- ✓ právní forma firmy,
- ✓ majetek firmy.

Pro management je nezbytné také znát nejen, co ovlivňuje organizační kulturu, ale také jakým způsobem a do jaké míry působí organizační kultura na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců. Na základě těchto znalostí by mělo vedení přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv organizační kultury.

1.1.6. Funkce organizační kultury

Při sestavování charakteristických funkcí organizační kultury se autoři shodli na následujícím (7) :

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

1.1.7 Typologie organizační kultury

I když je organizační kultura každé společnosti jedinečná přesto lze vyzorovat společné znaky, které se vyskytují v určitých typech organizační kultury. Každá typologie představuje zjednodušení a omezení reality. (1)

Jeden z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd používají k tomu, aby rozdělili, zpřehlednili a utřídili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií. V oblasti organizační kultury je jejich vývoj poměrně populární předmět zkoumání badatelů již několik desetiletí. (7)

Význam typologií, které byly zatím zkonstruovány, je dvojitý (7):

1. Teoretický – mapují typické obsahy organizační kultury a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti, obsahy se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit.

2. Praktický – umožňují manažerům v praxi porovnávat obsah kultury jejich podniku s typickými případy, které v realitě existují, lépe ji poznají a porozumí jí, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti.

Existují různé typologie organizační kultury, které obvykle vycházejí z omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových prvků, které jsou součástí organizační kultury: (1)

- ✓ způsob zaměstnávání spolupracovníků (pracovníků),
- ✓ kritéria a způsob rozhodování,
- ✓ rozdělení pravomoci a odpovědnosti,
- ✓ kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- ✓ styl řízení a převažující způsob kontroly, interpersonální vztahy.

1.1.7.1 Typologie podle Deal a Kennedyho

Deal a Kennedy rozlišují čtyři typy organizační kultury, a to podle míry rizika a dynamiky trhu:

R I Z I K O	v e l k é	Kultura „analyticko - projektová“	Kultura „všechno nebo nic
	m a l é	Kultura „procesní“	Kultura „chléb a hry“
		pomalá	rychlá
DYNAMIKA			

Obrázek č. 1: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (zdroj: vlastní zpracování dle Deal a Kennedy, 1982 dle Lukášová a Nový, 2004, str. 80)

Kultura všechno nebo nic – v tomto typu organizační kultury je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání; komunikace je nekonvenční a její součástí jsou často cizí slova; úspěchy se velmi slaví, naopak neúspěchy jsou rychle zapomínány; přenášení osobních starostí a emocí do společnosti je nepřipustné; kariéra má velmi rychlou vzestupnou tendenci, ale také dochází k rychlým pádům; je kladen důraz na rovnoprávnost mužů a žen – stejně tvrdé požadavky; doba zaměstnání obvykle netrvá příliš dlouho; podnikoví hrdinové se mohou dovolit téměř vše.

Kultura chléb a hry – orientace na vnější svět, přátelství a sympatické chování je vysoce ceněné; snaha využít nabízené možnosti, kladen důraz na spolupráci, tým a úspěch; nejdůležitější jsou oslavy, vyznamenávání a ceny; koluje řada příhod – např. o nemožných zákaznících; často je používán podnikový žargon – zkratky, slova ze sportu (aut, match, ...); neformální prostředí, možnost projevat emoce i navenek; vertikální hierarchie není příliš důležitá; jako hrdina je chápán ten, kdo přinese do kanceláře mrazák, protože všichni mají rádi nanuky.

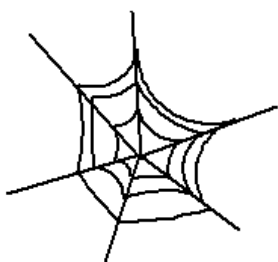
Analyticko-projektová kultura – kladen důraz na koncentraci z důvodu eliminace chybných rozhodnutí; vědeckotechnická racionalizace; hlavním rituálem je zasedání s přesným zasedacím pořádkem; za nespolehlivé jsou považovány intuice, zkušenost, tradice, náhoda; vše musí být důkladně prozkoumáno; rychlost je považována za povrchnost, do tří let od nástupu do zaměstnání je každý považován za nováčka; rychlá

kariéra je nereálná, postup si zajišťují starší a staří spolupracovníci; korektní oblečení a slovník, bez emocí, samozřejmě se nemluví o soukromí; jako hrdina je chápán ten, kdo dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

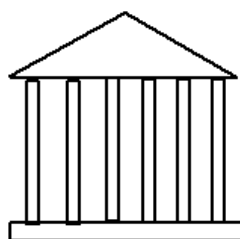
Procesní kultura – cíl v této kultuře hraje podřadnou roli, hlavní je proces; chyby se nedělají, vše je registrováno; důležitost mocenské hierarchie, oblečení, výše příjmu; oblíbeným tématem hovoru je povýšení – každý ví, co by mu mohlo přinést, nejde jen o peníze, důležitější je získání vlastního telefonu, služebního auta, lampičky na stole, nového koberce v kanceláři apod.; tradiční oslavou je výročí 25-ti let práce v podniku; emoce se neprojevují; hrdina dlouhodobě pracuje v podniku a odvádí bezchybný výkon.
(1)

1.1.7.2 Typologie podle Harrisona a Handyho

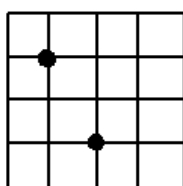
Kultura moci



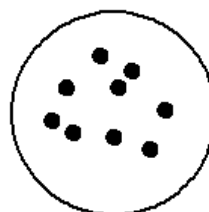
Kultura rolí



Kultura výkonů



Kultura podpory



Obrázek č. 2: Typologie organizační kultury podle Harrisona a Handyho (zdroj: vlastní zpracování dle Handy, 1985 dle Bělohávek, 1996, str. 113)

Kultura moci – v této kultuře jsou určité osoby dominantní a ostatní jsou jim podřízeni; vedoucí vědí všechno a mohou vše, podřízení pouze poslouchají; zde se často projevuje faktor strachu.

Kultura rolí – tato kultura je založena na pravidlech, je jakoby složena s článků řetězu; nebo se také používá přirovnání tvaru pyramidy; na vrcholu je ředitel pod ním vrcholný management, dále nižší vedoucí pracovníci a tak dále; slovo role vyjadřuje způsob jednání a chování jaký se očekává od zastavatele každé pozice.

Kultura výkonu – tato kultura je velmi orientována na úkoly a projekty, které mají být splněny; tyto úkoly mají přednost před určitým plněním formálních předpisů; často se vyskytuje u malých soukromých firem.

Kultura podpory – zde dochází k velkému důrazu na vztahy, kooperace a pocit sounáležitosti; lidé se cítí být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. (2)

1.1.7.3 Ansoffova typologie

Ansoffov rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí. Organizační kultura může podle něj být (7):

- ✓ **stabilní** – je-li organizace uzavřená, ale orientovaná do minulosti a má averzi k riskování,
- ✓ **reaktivní** – jestliže je organizace uzavřená, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň minimum rizika,
- ✓ **anticipující** – je-li organizace orientovaná na současnost, ale o něco ve větší míře akceptuje riziko (hlavně ty druhy rizika, které jsou pro podnik známé) a je schopna dílčích změn,
- ✓ **prozkoumávající** – pokud je organizace otevřená, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře,
- ✓ **tvořivá** – když je organizace velmi otevřená, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života.

Je důležité si uvědomit, že v rámci problematiky typologie organizační kultury nelze společnost jednoznačně přiřadit pouze k jednomu typu organizační kultury. Naopak běžně dochází k prolínání rysů různých typů organizační kultury současně.

1.1.8 Metody analýzy organizační kultury

Výchozím bodem zahájení samotného procesu změny organizační kultury je poznání a analýza stávajícího stavu kultury, tzn. **diagnostika kultury**. Jestliže má diagnostika kultury přinést potřebné informace, měla by být provedena kvalifikovaně, tedy s respektováním všech zákonitostí vědeckého výzkumu. Příprava vědeckého výzkumu by měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí (7):

1. volbu a specifikaci teoreticko – metodologických východisek (jaký přístup bude zvolen, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány),
2. volbu výzkumných metod (jaké metody sběru dat budou použity),
3. vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volbu zkoumaného problému (velikost zkoumaného souboru, složení zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných osob) a způsob zpracování dat.

Výše zmíněná rozhodnutí jsou velmi důležitá, neboť ovlivňují kvalitu získaných dat a přínos celého výzkumu. Při zkoumání kultury organizace lze uplatnit dvě metody a to buď **kvalitativní**, nebo **kvantitativní**. (7)

1.1.8.1 Kvalitativní výzkumné metody

Mají za cíl získat informace o zkoumaném jevu a porozumět zkoumanému jevu. Dotazované osoby vypovídají dle svého pohledu a názoru na věc, samy vybírají to, co považují za relevantní. Nevybírají si z omezeného počtu předložených otázek a variant odpovědí. Informace získané kvalitativními postupy jsou obsažné a detailní. Nevýhodou je náročné, zdlouhavé a nákladné zpracování s malou možností srovnání mezi organizacemi. (7)

Mezi kvalitativní metody jsou řazeny (7):

- a) **pozorování** – cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu bez zvolených kritérií pozorování, klade na pozorovatele značné nároky v podobě dobrých teoretických znalostí, aby dokázal vnímat vše podstatné, může být prováděno jako pozorování zúčastněné nebo nezúčastněné,

b) hloubkový rozhovor – jde o nestandardizovaný rozhovor realizovaný dle předem připraveného scénáře, tazatel nemá připraveny konkrétní otázky, ale pouze tématické bloky, v jejichž rámci pokládá dotazy a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného,

c) skupinový rozhovor – podobně jako rozhovor individuální má tazatel připravený rámcový scénář pro otázky, avšak ve skupině se navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů, bývá využíván častěji než předešlá metoda, ale je náročný na organizaci,

d) analýza dokumentů – jedná se o nejrůznější psané záznamy, které jsou v organizaci uchovávány (výroční zprávy, zápis z porad, aj.), může jít o pouhé získání informací obsažených v daných dokumentech nebo může jít o hlubší analýzu ve snaze porozumět významu znaků identifikovaných v dokumentech.

1.1.8.2 Kvantitativní výzkumné metody

Nevyužívají respondentův úplný pohled na zkoumaný jev, ale nabízí mu pouze omezený výběr otázek s variantami odpovědí. Nevýhodou představuje redukce získaných informací a omezení odpovědi na ty indikátory, které zvolí výzkumník. Výhodou však je snazší sběr dat, možnost replikace šetření a možnost srovnání.

Dvě základní techniky sběru dat, v rámci výše zmíněné výzkumné metody, jsou **dotazování** a **pozorování**, přičemž dotazování může mít formu ústní nebo písemnou. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu jsou uvedené techniky užívány ve standardizované podobě. Pro získání odpovědí od respondentů jsou používány jednotné podněty a následné odpovědi jsou omezeny na volbu z předem připravených možností. (7)

a) dotazování

Dotazování představuje metodu sběru prvotních informací. Jeho cílem je zobrazení rozdílů v mínění respondentů. Lze tak získat informace o reálných faktech. Velkou výhodou této metody sběru dat jsou poměrně snadno kvantifikovatelně zpracovatelné výsledky. (11)

Ústní dotazování (rozhovor)

Zřejmě nejznámější formou dotazování je rozhovor s respondentem. Rozhovory ústního dotazování lze rozdělit následně (11):

- ✓ *standardizované* – respondent je dotazován přesně formulovanými otázkami,
- ✓ *nestandardizovaný* – respondentovi jsou kladeny otázky volně tak, aby tazatel získal určené informace,
- ✓ *polostandardizovaný* – respondentovi jsou kladeny některé otázky ve stanoveném znění a některé volně.

Má-li být použito ústní dotazování v rámci kvantitativního výzkumu, je potřeba předem připravit otázky, které musí být pokládány jednotným způsobem (standardizovaný rozhovor). Osobní kontakt je na jedné straně výhodou, neboť tazatel může podněcovat odpovědi respondenta, ale na druhé straně může být i nevýhodou, protože u citlivých témat by raději respondent zůstal v anonymitě. (7)

Písemné dotazování (dotazník)

V průběhu posledních desetiletí byly v zahraničí vyvinuty desítky dotazníkových diagnostických nástrojů, určených ke zjištění organizační kultury společností. Vzájemně se liší volbou dimenzí (jedná se o obecnější charakteristiky organizační kultury, které mapují obsah organizační kultury klíčovým způsobem) rovinou analýzy a mírou použitelnosti pro určité účely a typy organizací. Autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus dospěli k následující klasifikaci. Rozlišili dvě základní kategorie metod dotazníků na typologické a profilové. Profilové dále rozčlenili na deskriptivní, zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti a zaměřené na zjišťování souladu. Následuje jejich bližší charakteristika. (7)

- ✓ *Typologické dotazníky* – zjišťuje se přítomnost nebo nepřítomnost určitých charakteristik pro jednotlivé typy organizačních kultur. Pomocí nich zjistíme, kterému typu organizační kultury je ta zkoumaná nejblíže.
- ✓ *Profilové dotazníky* – pomocí jednotlivých otázek v dotazníku zjišťujeme míru výskytu chování, názorů, hodnot, atd. odpovídajících jednotlivým dimenzím. Pomocí skóre zjistíme pozici organizace na jednotlivých dimenzích. (7)

- ✓ *Deskriptivní dotazníky* – popisují obsah organizační kultury, změní rozsah přítomnosti určitých norem, hodnot, ...
- ✓ *Profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti* – konstruovány za účelem identifikace míry přítomnosti těch charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost v organizaci. Zahrnují hlavně takové skutečnosti, které determinují míru motivovanosti a participace zaměstnanců v organizaci.
- ✓ *Profilové dotazníky zaměřené na zjišťování souladu* – změníme například do jaké míry jsou v souladu hodnoty mezi jedinci a organizací, zaměstnanci a managementem. (7)

b) pozorování

Chceme-li tuto metodu použít v rámci kvantitativního výzkumu, je potřeba mít připraveny záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které mohou v organizaci nastat. Pokud sledujeme pouze frekvenci výskytu projevů je potřeba mít i škálu s příklady a podrobnou instrukcí.

Organizační kultura je velice složitým jevem a proto není možné, aby otázky zmapovaly všechny aspekty, které jsou pro zkoumání jevů významné. (7)

Charakter organizace lze nejspolehlivěji určit uvnitř společnosti – v jejich odděleních a pododděleních. Tedy na úrovni kde se odehrává profesní život většiny zaměstnanců, kde se odehrává nejvíce konfliktů. Je to místo kde se charakter společnosti projevuje nejvíce a kde se s ním dá nejlépe pracovat. (3)

Nelze jednoznačně říci, který výzkumný postup je nejlepší. Každý z těchto dvou druhů výzkumů má své výhody i nevýhody. Pro dosažení výsledku s co největší vypovídací hodnotou je ideální kombinace obou dvou typů.

1.1.9 Změna organizační kultury

Změna organizační kultury souvisí s adaptací podniku na měnící se okolí. Management se snaží mít vnější vlivy pod kontrolou a snaží se společnost úspěšně vést a řídit. Vedoucí pracovníci musí být přizpůsobiví, ale zároveň odpovědní vůči organizaci, kterou ovládají.

Organizační kulturu nelze změnit během týdne nebo měsíce.

Vyvstává tedy otázka: Proč je potřeba měnit organizační kulturu? Odpovědi mohou být následujícího charakteru (12) :

- ✓ vžitá kultura neodpovídá potřebám nových podmínek,
- ✓ dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou a kulturou strategicky potřebnou,
- ✓ společnost přechází od jedné vývojové etapy k další,
- ✓ dochází ke změně velikosti podniku,
- ✓ nastává závažná změna předmětu podnikání,
- ✓ mění se postavení podniku na trhu,
- ✓ dojde k fúzi nebo převzetí podniku aj.

Změnou organizační kultury se rozumí (12):

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

Dle Scheina samotný proces změny organizační kultury může být vyjádřen různými modely (12):

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

Tento a ještě další modely změny organizační kultury uváděné v odborné literatuře sledují jednou společnou rovinu: poznání organizační kultury, vytvoření její vize a zásahy do této kultury. (12)

Chce-li se společnost v dnešním neustále se měnícím a globálním konkurenčním prostředí uplatnit, musí se umět přizpůsobit, což představuje nutnost změny. Organizační kultura není výjimkou.

Vysvětlit jednoduše, co znamená organizační kultura, je obtížné. Jde především o sdílení určitých norem a hodnot, které vytvářejí základ, kolem kterého se odvíjí veškeré dění v organizaci. Řada společností si význam organizační kultury uvědomuje, na druhou stranu existuje spousta těch, jejichž vedení společnosti její význam teprve objevuje nebo dokonce podceňuje. Organizační kultura ovlivňuje fungování celé společnosti, proto by ji neměla podceňovat.

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Představení společnosti XYZ, a.s.

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.2 Výzkumná metoda

Na základě **analýzy³ interních dokumentů společnosti a pozorování** bude zpracována charakteristika hlavních obsahových komponent dotazníku – pracovní prostředí, odměňování včetně zaměstnaneckých výhod a komunikace uvnitř společnosti.

Jako stěžejní metoda pro získání potřebných informací o současném stavu organizační kultury byla zvolena kvantitativní výzkumná **metoda písemného dotazování**. Tato metoda zajistí co největší návratnost odpovědí, což je nezbytné pro kvalitní zpracování s co největší výpovědní hodnotou. Písemné dotazování nabízí i možnost realizace ve větší skupině.

Organizační kulturu lze charakterizovat řadou typických projevů či znaků, které zachytí jak vnímavý tak zcela nezúčastněný návštěvník dané společnosti. Stěžejní komponenty dotazníkového šetření v této práci představují tyto oblasti: **odměňování zaměstnanců, komunikace uvnitř organizace a pracovní prostředí**. Výše zmíněné projevy organizační kultury byly vybrány na základě zpozorovaných nedostatků v těchto oblastech.

Výše popsaná metoda osobního dotazování je doplněna **hloubkovým rozhovorem** s vybraným zaměstnancem, jenž si klade za cíl získat další doplňující informace o problematice organizační kultury.

Vzhledem k časové náročnosti výzkumu, rozdílnostech v předmětu i v místě výkonu práce a rozsahu této práce nemohli být do výzkumu zahrnuti všichni zaměstnanci bez rozdílu věku, vzdělání či pohlaví. Proto se tato diplomová práce bude blíže zabývat analýzou organizační kultury na centrálním pracovišti v oddělení A a oddělení B.⁴

³ Metoda analýzy (rozklad či rozbor) je metodou poznání určitého jevu jeho rozdělením na jednotlivé části, které jsou podrobně zkoumány. Postupujeme tedy od abstraktního ke konkrétnímu. Při analýze jsou na objektu rozlišovány jeho jednotlivé části a určují se podmínky jejich vzniku, etapy vývoje aj. (14)

⁴ Zařazení oddělení do organizační struktury je uvedeno v příloze č. 5.

2.3 Výzkumné výsledky

2.3.1 Popis pracoviště

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.3.2 Odměňování zaměstnanců

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.3.3 Komunikace uvnitř společnosti

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.3.4 Písemné dotazování

Cílem dotazování je zjistit současný stav organizační kultury ve společnosti a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření. Byla zvolena metoda písemného dotazování, realizovaná prostřednictvím předem sestaveného dotazníku (viz příloha č. 1). Podle potřeby respondentů byly v průběhu dotazování vysvětleny případné nejasnosti, které se objevily během vyplňování.

2.3.4.1 Vymezení výzkumného vzorku písemného dotazování

Jediným kritériem pro výběr respondentů byl výkon práce na hlavní pracovní poměr ve společnosti XYZ, a.s. Vzhledem k časové náročnosti výzkumu, rozdílnostech v předmětu i místě výkonu práce a rozsahu této práce, nemohli být do dotazníkového šetření zahrnuti všichni zaměstnanci bez rozdílu věku, vzdělání či pohlaví. Respondenty výzkumu byli pouze pracovníci oddělení A a B. Výhodou je skutečnost, že jsem v tomto oddělení brigádně působila, což mi zajistilo vzájemnou důvěru a umožnilo snadnější komunikaci i samotné provedení dotazníkového šetření.

2.3.4.2 Sestavení dotazníků

Na začátku dotazníků jsou respondenti požádáni o jeho vyplnění. Dále je zde uveden účel dotazování a způsob vyplňování (viz příloha č. 1).

Dotazník je tvořen čtyřiceti třemi otázkami, vymežující organizační kulturu, dalšími třemi doplňkovými otázkami demografického charakteru a jednou otázkou umožňující dotazovaným vyjádřit své další připomínky a postřehy (viz příloha č. 1).

Při sestavování otázek č. 2, 7, 11, 22 – 31, 34 – 38, 42 a 43 jsem čerpala z internetového zdroje [http://www.hledampraci.cz/ organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php](http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php). Zbylé otázky byly sestaveny tak, aby umožnily získat další požadované informace o zkoumané oblasti, kterými se výše zmíněný zdroj nezabýval.

2.3.4.3 Průběh dotazování

Dotazovaným zaměstnanců společnosti byl rozdán dotazník, který byl anonymně vyplněn. Dotazování zaměstnanci se nemusejí obávat v případě záporných odpovědí případných postihů ze strany vedení společnosti.

Dotazník obsahuje většinou uzavřené otázky, na které respondent odpoví označením jedné nebo více z nabízených variant (v případě, že je to uvedeno v zadání otázky). Dále se zde vyskytují 3 otázky škálové, u nichž musí respondent nabízené odpovědi očíslovat podle důležitosti, kterou jim přikládá. V dotazníku jsou obsaženy i 2 polouzavřené otázky, kde v případě záporné odpovědi je respondent žádán o bližší upřesnění a 2 otevřené otázky pro vyjádření vlastního názoru respondenta. U většiny otázek se nevyskytují neutrální odpovědi. Respondent se proto musí rozhodnout, zda odpoví pozitivně nebo negativně.

Dotazování se zúčastnilo 9 z 16 pracovníků oddělení A a B. Dotazování proběhlo přímo na pracovišti oddělení 20. února 2009. Před zahájením byl všem respondentům vysvětlen mimo jiné účel dotazování a způsob vyplňování dotazníků, i když jsou tyto informace uvedeny také na začátku každého z nich. Následně byly všem asistentům rozdány. Zaměstnanci je měli odevzdat do konce pracovní doby, čímž byl zajištěn dostatek času pro vyplňování.

Vyplněné dotazníky byly na konci pracovní doby anonymně odevzdány nepotištěnou stranou vzhůru na volný stůl, aby se zamezilo případným obavám asistentů z možné identifikace a následných postihů.

2.3.4.4 Vyhodnocení odpovědí

Výsledky dotazování jsou shrnuty v textu a vyobrazeny v grafech a souhrnné tabulce umístěné v příloze č. 2. V těchto tabulkách je zapsána absolutní četnost uvádějící počet zaměstnanců, kteří danou odpověď v dotazníku označili navíc

doplněná i o četnost relativní uvádějící procento z celkového počtu dotázaných zaměstnanců, kteří danou odpověď označili.

U otázek č. 17, 18 a 19 bylo úkolem respondentů seřadit uvedené položky podle důležitosti, kterou jim přiřkládají. Tyto položky jsou uspořádány v tabulkách podle váženého aritmetického průměru, který byl vypočítán pomocí níže popsaného vzorce.

Vzorec váženého aritmetického průměru

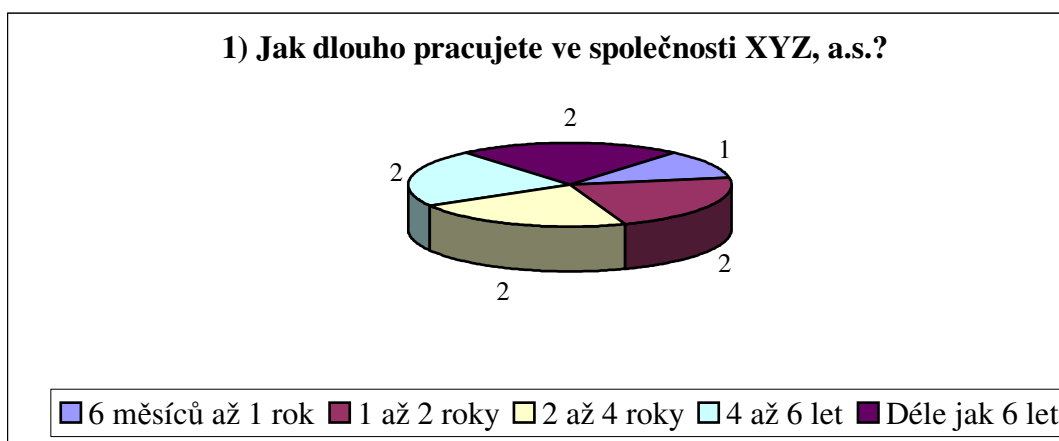
$\bar{x} = \frac{x_1 f_1 + x_2 f_2 + \dots + x_n f_n}{N} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i f_i$
x_n = počet respondentů, kteří přiřkládají položce n stejnou důležitost
f_n = důležitost, kterou položce n přiřkládají
N = počet všech respondentů

Tabulka č. 1: Vzorec váženého aritmetického průměru (zdroj:vlastní zpracování dle literatury č. 9)

2.3.4.5 Vyhodnocení dat zjištěných dotazníkovým šetřením

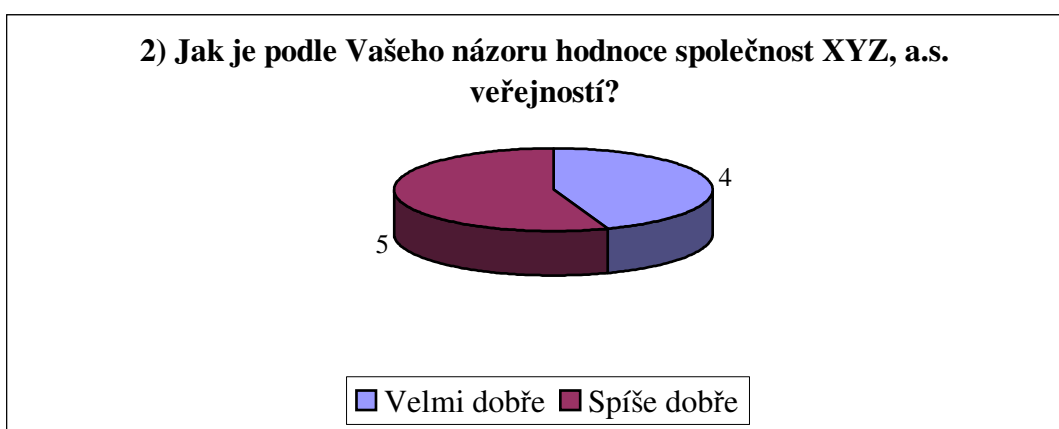
A) Otázky hodnotící spokojenost s pracovním prostředím a vztah zaměstnanců ke společnosti

V této části dotazníku je uvedeno třináct otázek. Na základě odpovědí dotazovaných zaměstnanců společnosti na tyto otázky bude možné zjistit míru jejich spokojenosti s pracovním prostředím a celkový postoj zaměstnanců ke společnosti.



Graf č. 1: Četnosti odpovědí na otázku č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)

Žádný asistent oddělení A a B není ve společnosti zaměstnán kratší dobu než 6 měsíců, pouze jeden asistent zde pracuje necelý rok. Působnost čtyř asistentů ve společnosti je rovnoměrně rozmístěna v intervalu 1 až 4 roky. Zbývající čtyři respondenti pracují ve společnosti XYZ, a.s. déle než 4 roky. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že délka zaměstnaneckého poměru je v tomto oddělení různorodá.



Graf č. 2: Četnosti odpovědí na otázku č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni asistenti oddělení A a B jsou toho názoru, že společnost XYZ, a.s. je hodnocena veřejností velmi dobře (4 respondenti), případně spíše dobře (5 respondentů). Negativně se v této otázce nevyjádřil nikdo z dotazovaných.



Graf č. 3: Četnosti odpovědí na otázku č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku byly naprosto totožné s odpověďmi na výše uvedenou otázku č. 2. Všichni asistenti oddělení A i B jsou hrdí, že jsou zaměstnanci společnosti XYZ a.s. Zápornou odpověď nezvolil žádný dotazovaný respondent.



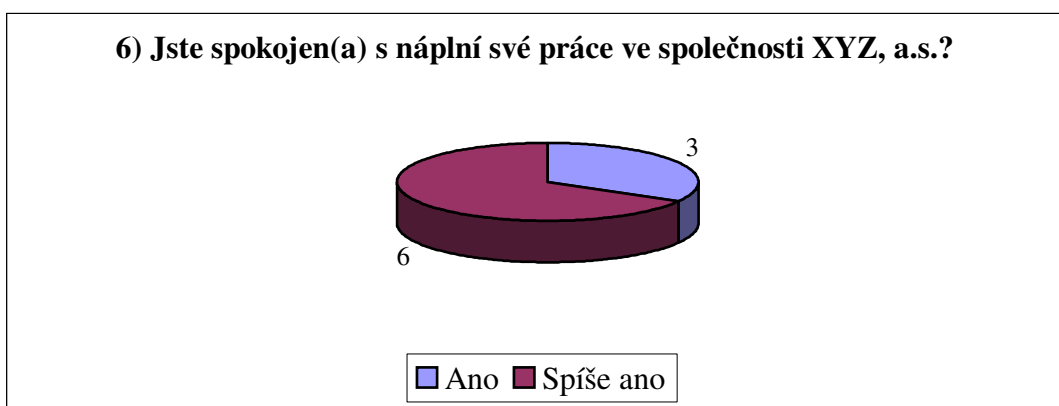
Graf č. 4: Četnosti odpovědí na otázku č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Pět respondentů se domnívá, že je jejich pracovní pozice perspektivní. Další tři respondenti uvedli odpověď „spíše ano“. Pouze jeden asistent oddělení A a B hodnotí tuto perspektivu negativně.



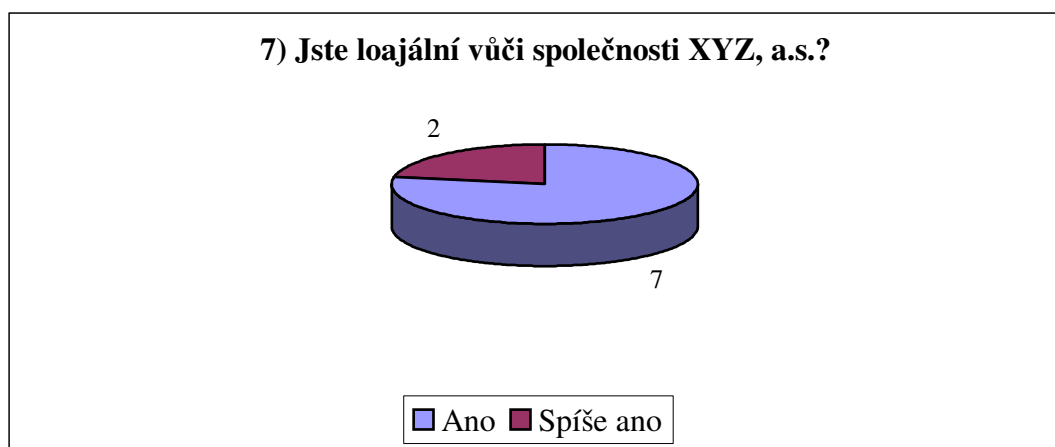
Graf č. 5: Četnosti odpovědí na otázku č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

Sedm dotazovaných zaměstnanců se v této otázce vyjádřilo pozitivně – míru jistoty zaměstnání cítí jako velmi či spíše vysokou. Zbývá dva respondenti cítí jistotu zaměstnání spíše nízkou.



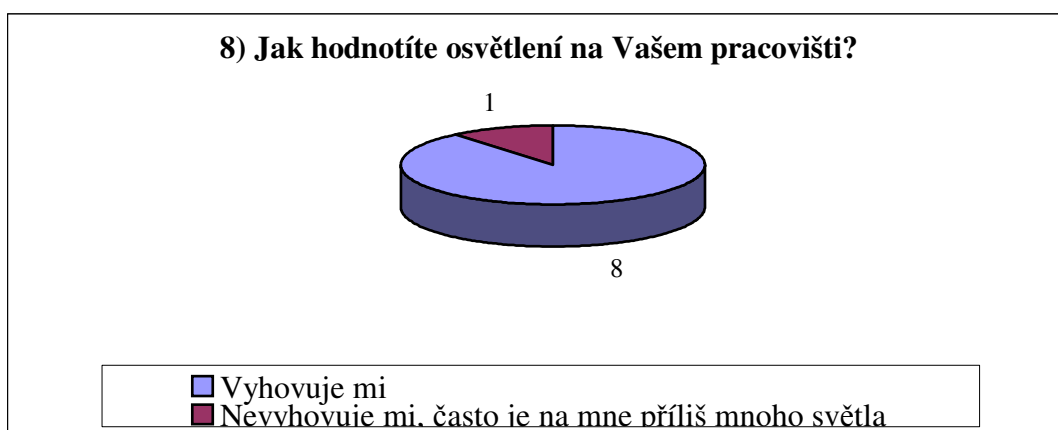
Graf č. 6: Četnosti odpovědí na otázku č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní zaměstnanci společnosti na tuto otázku odpověděli kladně. Tři respondenti jsou bez výhrady s náplní práce spokojeni, zbylých šest volilo odpověď „spíše ano“.



Graf č. 7: Četnosti odpovědí na otázku č. 7 (zdroj: vlastní zpracování)

Sedm asistentů oddělení A i B se považuje za velmi loajální⁵. Dva asistenti označili odpověď „spíše ano“. Negativně se v této otázce nevyjádřil žádný respondent.⁶



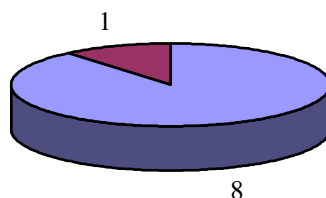
Graf č. 8: Četnosti odpovědí na otázku č. 8 (zdroj: vlastní zpracování)

Stávající osvětlení pracoviště vyhovuje osmi dotazovaným asistentům. Pouze jeden dotazovaný nebyl spokojen a uvedl, že je na něj často světla až příliš. Tato otázka je tedy hodnocena kladně. Pozitivní hodnocení osvětlení pracoviště respondenty koresponduje s dodržáním doporučené normy osvětlení pro zakládání a kopírování dokumentů a pro práci či psaní na PC (viz ergonomický výzkum pracoviště - část 2.3.1 Popis pracoviště).

⁵ Loajalita je vlastnost člověka, jenž je oddaný, poctivý, upřímný, otevřený v jednání, čestně plní své závazky či respektující zájmy druhého (Klimeš, 1995).

⁶ Dle mého úsudku může být výsledek této otázky zkreslený, jelikož se respondenti mohou chtít prezentovat jako loajální, i když se tak ve skutečnosti nechovají.

9) Jak hodnotíte vytápění (klimatizaci) na Vašem pracovišti?



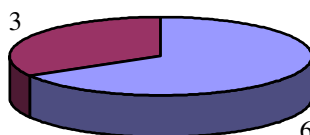
■ Vyhovuje mi ■ Nevyhovuje mi, často je mi teplo

Graf č. 9: Četnosti odpovědí na otázku č. 9 (zdroj: vlastní zpracování)

Stávající nastavení klimatizace vyhovuje taktéž 8 dotazovaným asistentům. Pouze jednomu dotazovanému bývá na pracovišti často teplo.

Tyto odpovědi lze opět podložit orientačně naměřenými hodnotami teploty vzduchu při ergonomickém výzkumu, které se také pohybovali v doporučených hodnotách (viz ergonomický výzkum pracoviště - část 2.3.1 Popis pracoviště).

10) Jak hodnotíte vlhkost vzduchu na Vašem pracovišti?

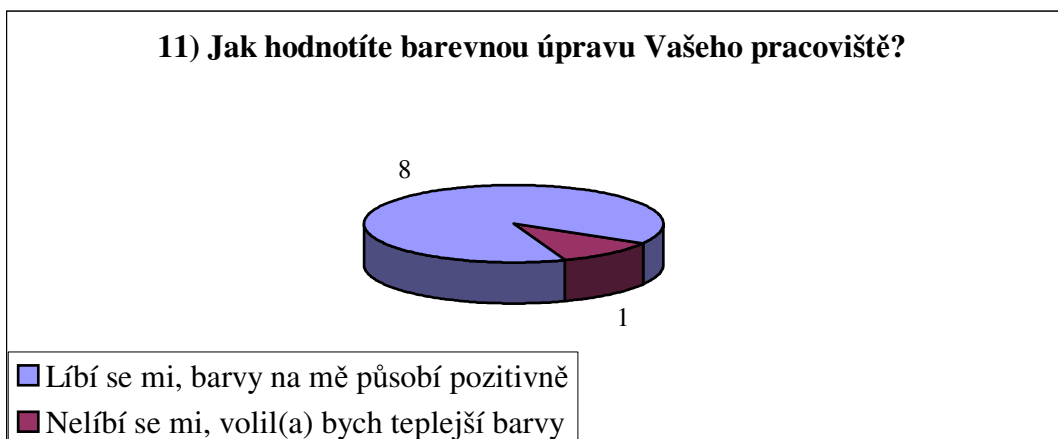


■ Vyhovuje mi ■ Nevyhovuje mi, vzduch je suchý

Graf č. 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 10 (zdroj: vlastní zpracování)

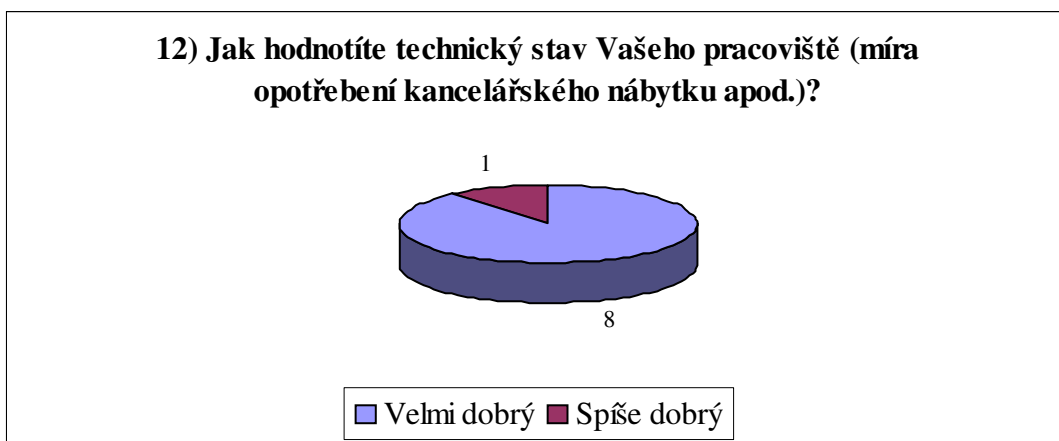
Dvě třetiny dotazovaných respondentů jsou s vlhkostí vzduchu spokojeni. Zbýlé jedné třetině respondentů vlhkost nevyhovuje a hodnotí vzduch jako příliš suchý. Dle ergonomického průzkumu je vlhkost na pracovišti sice v doporučeném rozpětí, avšak těsně nad nejnižší tolerovanou hodnotou (viz ergonomický výzkum pracoviště - část

2.3.1 Popis pracoviště). Jak je patrné z výsledků dotazníkového šetření vnímavější jedinci tuto skutečnost pocítují.



Graf č. 11: Četnosti odpovědí na otázku č. 11 (zdroj: vlastní zpracování)

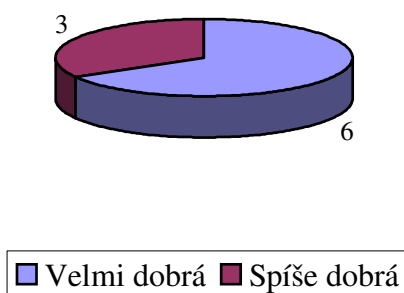
Celkově je barevná úprava kancelářských prostor společnosti v neutrálních či spíše studených barvách. Osm respondentů je s barevnou úpravou pracoviště spokojena. Pouze jeden dotazovaný zaměstnanec by zvolil teplejší odstíny barev.



Graf č. 12: Četnosti odpovědí na otázku č. 12 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotázaní zaměstnanci společnosti na tuto otázku odpověděli kladně. Osm dotazovaných respondentů je bez výhrad spokojena, pouze jeden dotazovaný hodnotil technický stav svého pracoviště jako spíše dobrý.

**13) Jak hodnotíte technickou vybavenost Vašeho pracoviště
(vybavení kancelářskou technikou)?**



Graf č. 13: Četnosti odpovědí na otázku č. 13 (zdroj: vlastní zpracování)

Dvě třetiny respondentů hodnotí technickou vybavenost jako velmi dobrou, jedna třetina jako spíše dobrou. Negativně se v odpovědi nevyjádřil žádný zaměstnanec.

B) Odměňování a zaměstnanecké výhody

Tato část dotazníku obsahuje osm otázek. Otázky jsou zaměřené na spokojenost zaměstnanců společnosti se způsobem odměňování a motivací. Dále je cílem těchto otázek zjistit míru informovanosti zaměstnanců o odměňování.

14) Jste dobře informován(a) o způsobu odměňování?



Graf č. 14: Četnosti odpovědí na otázku č. 14 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku kladně. Sedm dotazovaných zaměstnanců si myslí, že jsou o odměňování velmi dobře informováni. Dva dotazovaní hodnotí informovanost jako spíše dobrou.



Graf č. 15: Četnosti odpovědí na otázku č. 15 (zdroj: vlastní zpracování)

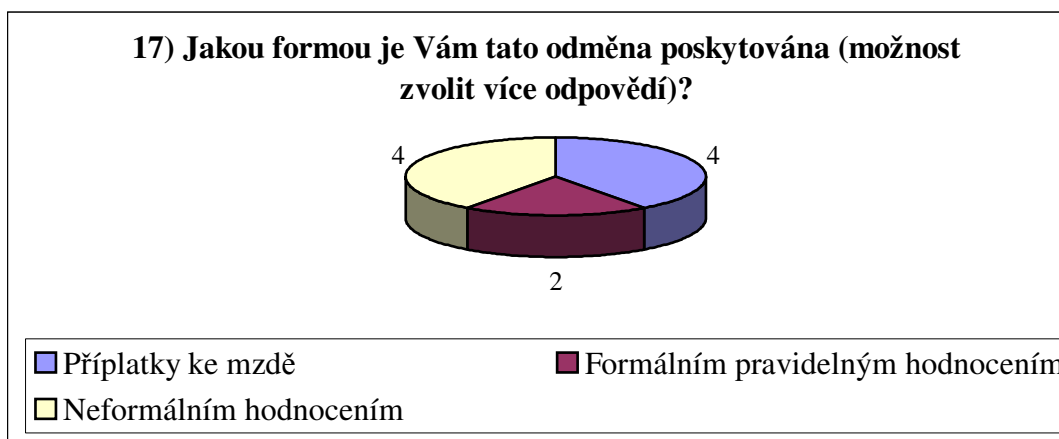
Nespokojenost pracovníků se svým zaměstnáním může mít mnoho příčin. Mezi nejčastěji se vyskytující patří nespokojenost s výší mzdy.

Výzkum ukázal, že čtyři dotazovaní zaměstnanci jsou s výší mzdy spokojeni. Zbýlých pět respondentů je s výší své mzdy spíše spokojena.



Graf č. 16: Četnosti odpovědí na otázku č. 16 (zdroj: vlastní zpracování)

Čtyři dotazovaní zaměstnanci jsou vždy odměněni za velmi dobře odvedenou práci, ostatních pět respondentů zvolilo odpověď „někdy ano, někdy ne“.

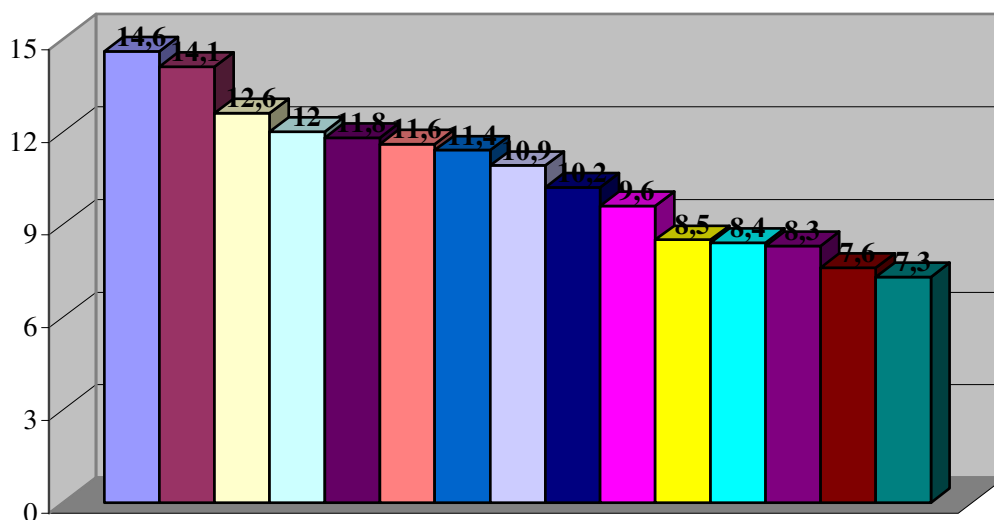


Graf č. 17: Četnosti odpovědí na otázku č. 17 (zdroj: vlastní zpracování)

Doplňující otázka - U odměn, které dostáváte, doplňte známku jako ve škole vyjadřující spokojenost s jejich výší popř. formou.

Odpověď „příplatky ke mzdě“ byla zvolena celkem čtyřikrát a průměrná známka spokojenosti s touto odměnou je 3. Materiální výhody nebyly označeny vůbec – tato otázka měla za cíl zjistit informovanost zaměstnanců o odměňování. Touto formou odměn nejsou dotazovaní respondenti zvýhodňováni. Jelikož nebyla tato možnost označena, lze usuzovat dobrou informovanost o této problematice. Formální pravidelné hodnocení bylo zvoleno dvakrát s průměrnou známkou 2,5 a neformální hodnocení bylo vybráno čtyřikrát, průměrná známka je 2.

**18) Ohodnořte podle důležitosti následující zaměstnanecké výhody.
(15 - nejdůležitější 1 - nejméně důležitý)**



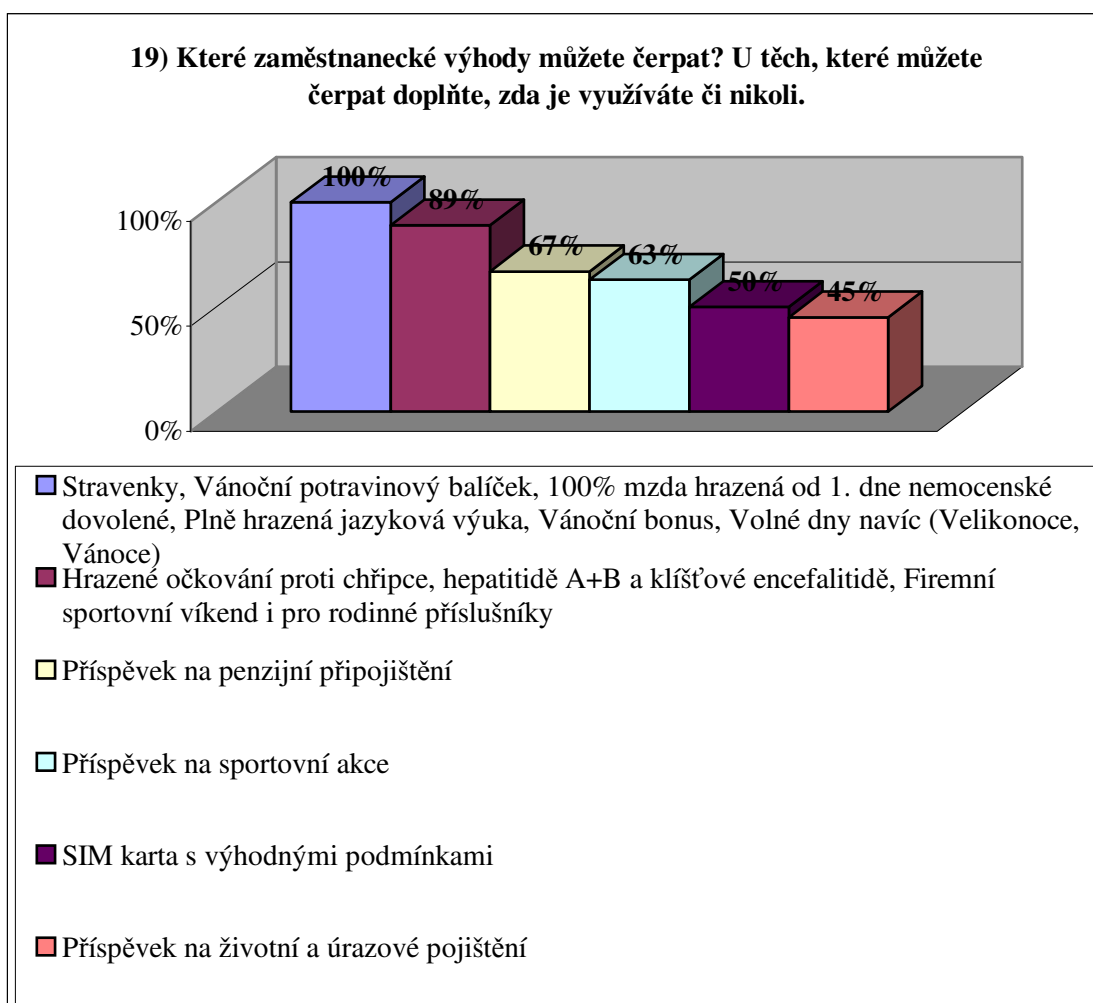
- 100% mzda hrazená od 1. dne nemocenské dovolené
- Stravenky
- Plně hrazená jazyková výuka
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Volné dny navíc (Velikonoce, Vánoce)
- Příspěvek na životní a úrazové pojištění
- Vánoční bonus
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Hrazené očkování proti chřipce, hepatitidě A+B a klíšřové encefalitidě
- SIM karta s výhodnými podmínkami
- Firemní sportovní víkend i pro rodinné příslušníky
- Vánoční potravinový balíček
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na sportovní akce
- Příspěvek na kulturní akce

Graf č. 18: Četnosti odpovědí na otázku č. 18 (zdroj: vlastní zpracování)

U této otázky bylo úkolem respondentů očíslovat příspěvky podle důležitosti, jakou jim přiřkládají. Cílem bylo zjistit, které zaměstnanecké výhody dotazovaní pracovníci nejvíce preferují. Z důvodu velkého počtu zkoumaných položek byl vhodnější pro grafické zobrazení graf sloupcový než-li výšečový. K jednotlivým

sloupcům je přiřazena i průměrná známka hodnocení důležitosti dané zaměstnanecké výhody dotazovanými respondenty.

Respondenti nejvíce preferují 100% mzdu hrazenou od 1. dne nemocenské dovolené (průměrná známka 14,6) dále stravenky (průměrná známka 14,1) a plně hrazenou jazykovou výuku (průměrná známka 12,6). Nejméně by z uvedených zaměstnaneckých výhod uvítali příspěvek na dovolenou a na kulturní nebo sportovní akce (průměrné známky 8,3 – 7,3).



Graf č. 19: Četnosti odpovědí na otázku č. 19 (zdroj: vlastní zpracování)

I u této otázky není výšečový graf vhodný z hlediska vypovídací hodnoty. Je zde také zahrnuto mnoho položek, proto byl pro větší přehlednost zvolen graf sloupcový.

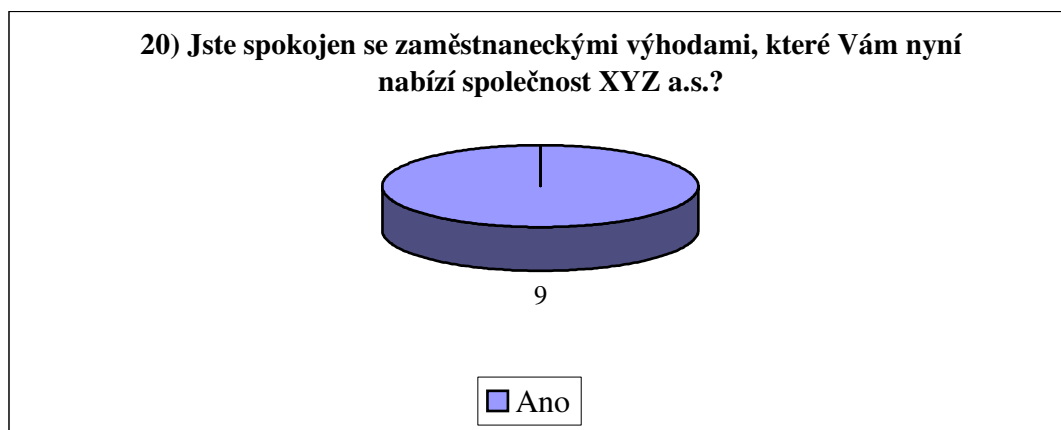
Zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci plně využívají, jsou: stravenky, vánoční potravinový balíček, 100% mzda hrazená od 1. dne nemocenské dovolené, plně hrazená

jazyková výuka, vánoční bonus a volné dny navíc (Velikonoce, Vánoce). Tyto benefity jsou poskytovány společností automaticky bez nutnosti projevení zájmu zaměstnanců o tyto výhody.

O následující zaměstnanecké výhody již musí zaměstnanec přihlásit. Očkování a firemní sportovní víkend využívá osm respondentů. Příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na sportovní akce využívá šest dotazovaných. Nejmenší zájem je o SIM karty s výhodnými podmínkami a o příspěvek na životní a úrazové pojištění.

Ačkoli společnost nenabízí příspěvek na dopravu do zaměstnání ani příspěvek na kulturní akce, přesto byly tyto benefity celkem třemi respondenty označeny, že je mohou zaměstnanci čerpat (1x doprava, 2x kulturní akce). Naopak jeden respondent neví o existenci příspěvku na sportovní akce a rovněž další jeden dotazovaný neví o možnosti získání SIM karty s výhodnými podmínkami.

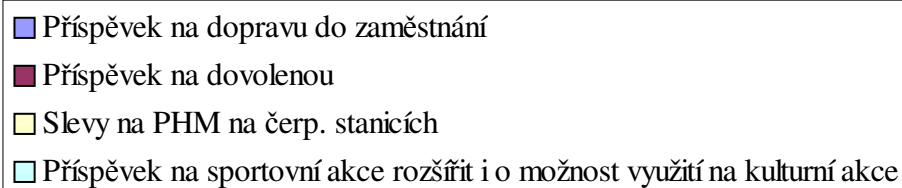
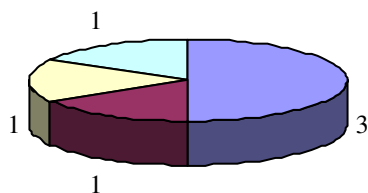
Benefity jsou celkově zaměstnanci hojně využívány. Označení benefitů, které společnost nenabízí nebo naopak nevědomost o možnosti využívání výhod nabízených značí nutnost zlepšit informovanost ze strany vedení o poskytovaných benefitech.



Graf č. 20: Četnosti odpovědí na otázku č. 20 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní zaměstnanci jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod bez výhrady spokojeni. Negativně se v této otázce nevyjádřil žádný dotazovaný zaměstnanec.

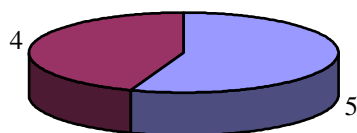
21) Navrhli byste ještě jiné zaměstnanecké výhody? Pokud ano, jaké?



Graf č. 21: Četnosti odpovědí na otázku č. 21 (zdroj: vlastní zpracování)

Tuto možnost využilo celkem šest dotazovaných zaměstnanců. Nejčastěji byl navrhován příspěvek na dopravu do zaměstnání – celkem třikrát. Dále jednou příspěvek na dovolenou, slevy na PHM u čerpacích stanic a rozšíření využití příspěvku na sportovní akce nejen na sportovní aktivity, ale i na kulturní akce.

22) Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu pracovnímu výkonu?

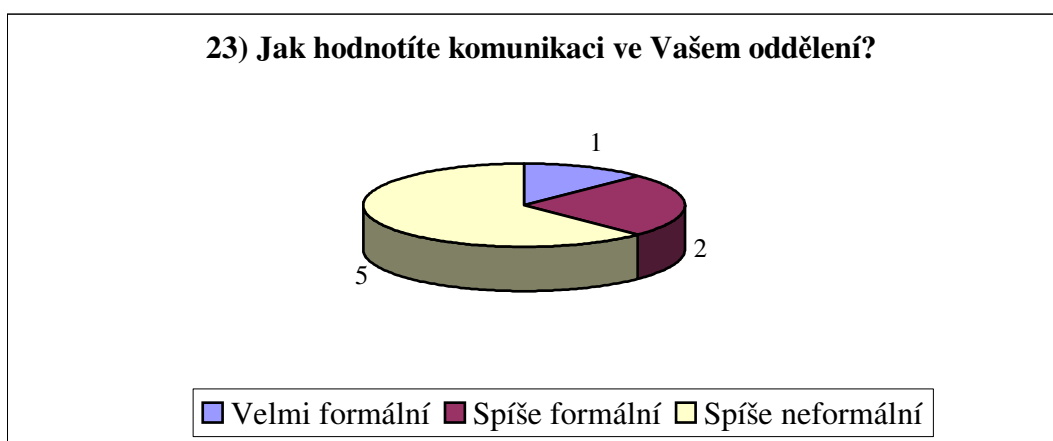


Graf č. 22: Četnosti odpovědí na otázku č. 22 (zdroj: vlastní zpracování)

Výzkum ukázal, že celkem pět dotazovaných zaměstnanců motivuje současný systém odměňování k vyššímu pracovnímu výkonu. Další čtyři respondenti zvolili odpověď „spíše ano“. Žádný zaměstnanec se nevyjádřil negativně.

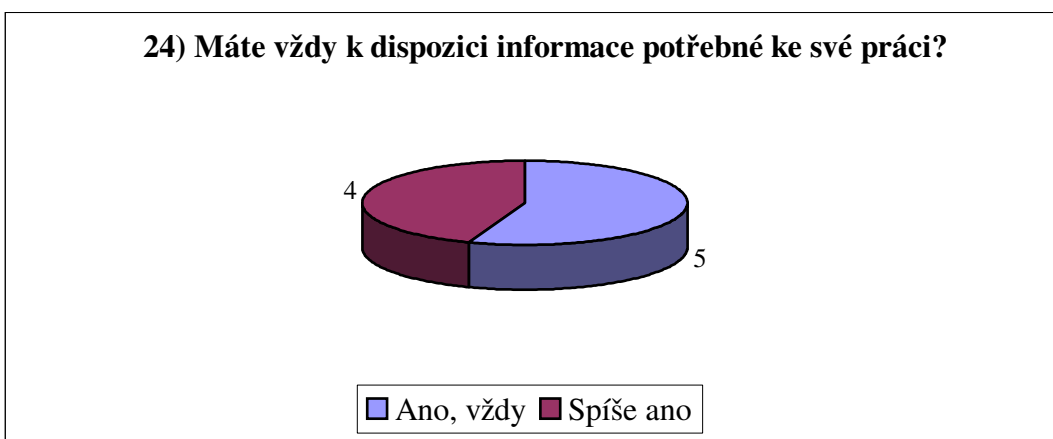
C) Komunikace uvnitř organizace

Tato část se skládá celkem ze sedmi otázek. Cílem je zjistit zda a jakým způsobem mají zaměstnanci k dispozici informace potřebné ke své práci a který prostředek komunikace nejčastěji používají ať už v komunikaci mezi sebou s nadřízeným pracovníkem nebo s jiným oddělením.



Graf č. 23: Četnosti odpovědí na otázku č. 23 (zdroj: vlastní zpracování)

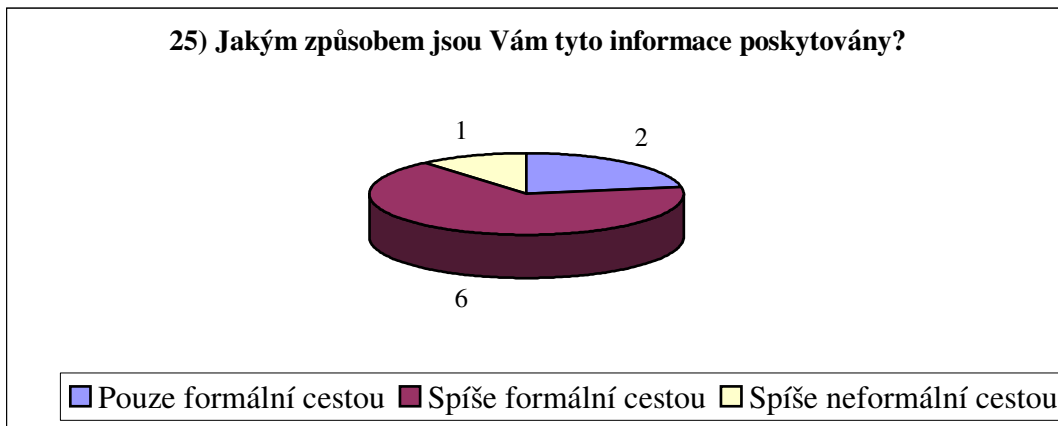
Šest dotazovaný zaměstnanců je toho názoru, že komunikace na oddělení je spíše neformálního charakteru. Dva respondenti považují komunikaci za spíše formální. Jedním dotazovaným byla zvolena velmi neformální komunikace na oddělení. Celkově lze tedy komunikaci na oddělení považovat za neformální. Tento výsledek značí, že se zaměstnanci cítí uvolněně.



Graf č. 24: Četnosti odpovědí na otázku č. 24 (zdroj: vlastní zpracování)

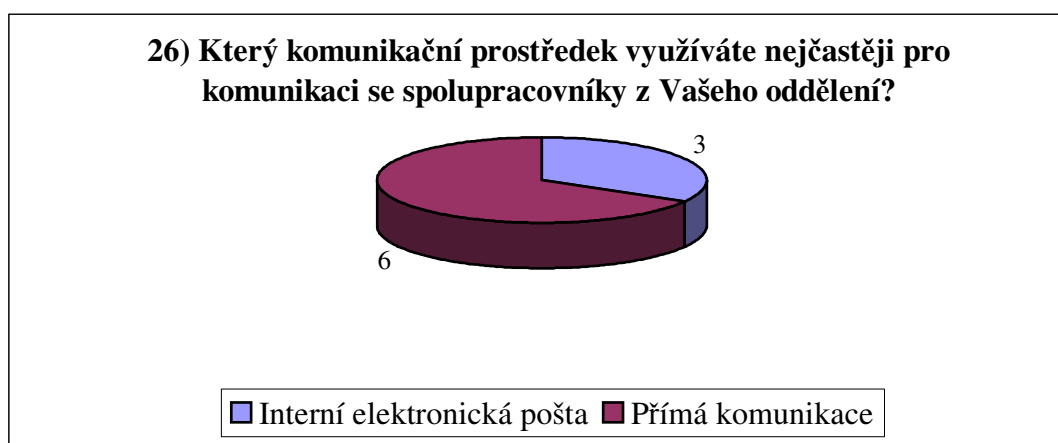
Pět dotazovaných zaměstnanců má informace k dispozici vždy, ostatní čtyři respondenti téměř vždy. Negativně se v tomto případě nevyjádřil žádný respondent.

V případě, že by respondent zvolil možnost, že nemá nikdy k dispozici informace potřebné pro svou práci, vynechal by otázku č. 25 a přešel až na otázku č. 26. Tato odpověď je filtračního charakteru.



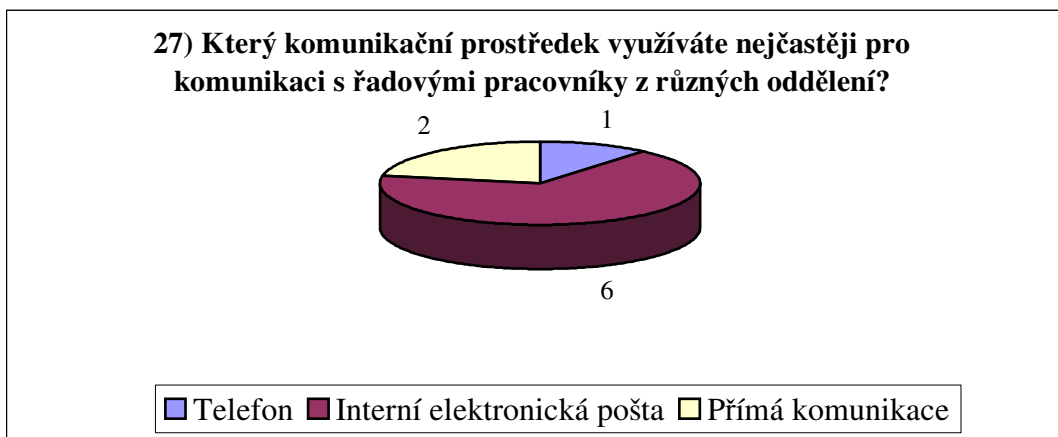
Graf č. 25: Četnosti odpovědí na otázku č. 25 (zdroj: vlastní zpracování)

Celkově jsou dotazovaným zaměstnancům poskytovány informace formální cestou. Pouze jeden respondent je toho názoru, že informace dostává neformální cestou.



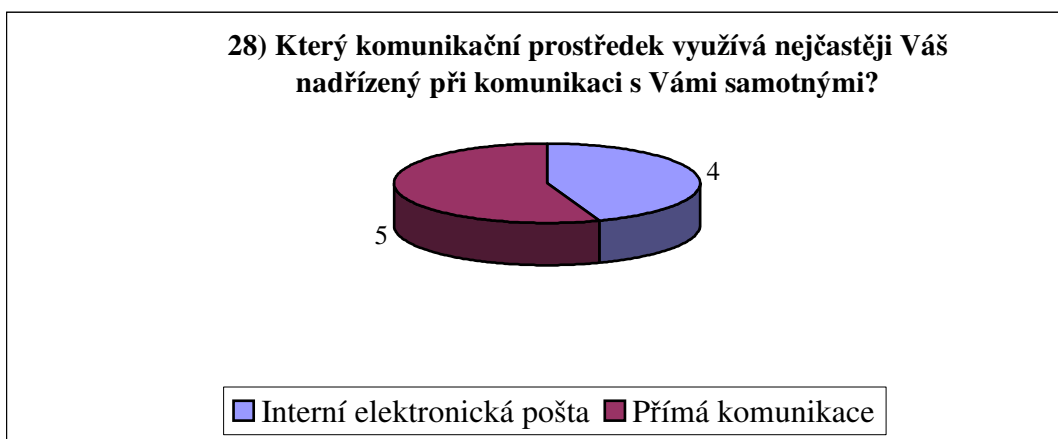
Graf č. 26: Četnosti odpovědí na otázku č. 26 (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastěji využívají respondenti se spolupracovníky ze stejného oddělení přímou komunikaci a to celkem šest dotazovaných. Ostatní tři dotazovaní zaměstnanci nejčastěji volí interní elektronickou poštu.



Graf č. 27: Četnosti odpovědí na otázku č. 27 (zdroj: vlastní zpracování)

Šest dotazovaných zaměstnanců využívá při komunikaci s řadovými pracovníky různých oddělení interní elektronickou poštu. Přímou komunikaci zvolili dva dotazovaní a jeden respondent používá nejčastěji pro tyto účely telefon.



Graf č. 28: Četnosti odpovědí na otázku č. 28 (zdroj: vlastní zpracování)

Dle respondentů s nimi jejich nadřízený nejčastěji komunikuje přímo, tuto možnost volilo celkem pět zaměstnanců. Zbylí čtyři dotazovaní jsou toho názoru, že s nimi nadřízený nejčastěji komunikuje prostřednictvím interní elektronické pošty.

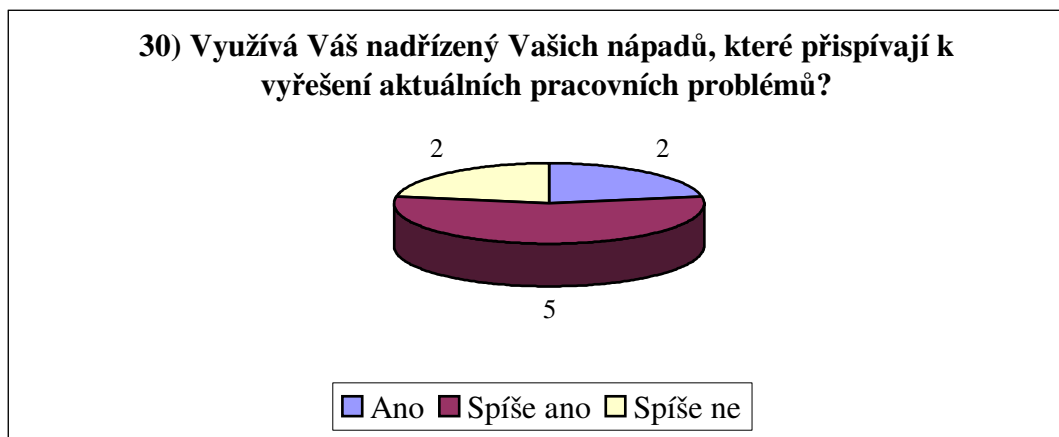


Graf č. 29: Četnosti odpovědí na otázku č. 29 (zdroj: vlastní zpracování)

Při komunikaci opačným směrem tedy od podřízeného k nadřízenému využívá sedm respondentů nejčastěji také přímou komunikaci, zbylí dva zaměstnanci interní elektronickou poštu.

D) Vztahy na pracovišti

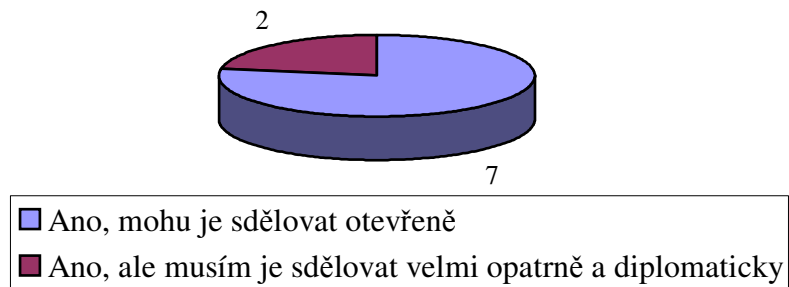
Tato část dotazníku obsahuje celkem čtrnáct otázek. Cílem je zjistit jaké vládnu vztahy na pracovišti a jaká je úroveň spolupráce zaměstnanců se spolupracovníky i nadřízeným.



Graf č. 30: Četnosti odpovědí na otázku č. 30 (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem sedm respondentů se k této otázce vyjádřilo kladně. Naopak dva dotazovaní jsou toho názoru, že nadřízený jejich nápadů nevyužívá.

31) Můžete na Vašem oddělení sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti XYZ, a.s.?



Graf č. 31: Četnosti odpovědí na otázku č. 31 (zdroj: vlastní zpracování)

Sedm dotazovaných zaměstnanců je toho názoru, že mohou otevřeně sdělovat své názory, aniž by se tím jakkoli vystavovali postihu. Dva respondenti mají obavy při řešení těchto situací a své názory sdělují opatrně a diplomaticky.

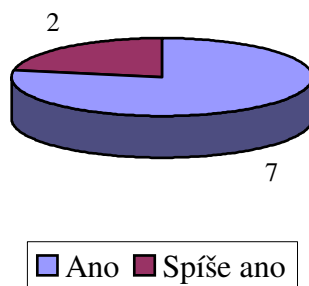
32) Můžete se s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovního problému?



Graf č. 32: Četnosti odpovědí na otázku č. 32 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní zaměstnanci se mohou s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovních problémů. Negativně se v této otázce nevyjádřil žádný respondent.

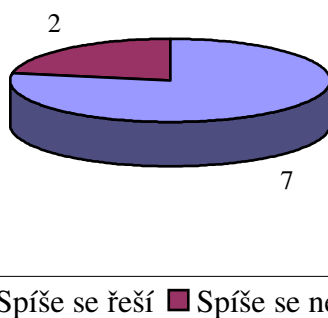
33) Můžete se spolehnout na pomoc od Vašich spolupracovníků při řešení pracovních úkolů?



Graf č. 33: Četnosti odpovědí na otázku č. 33 (zdroj: vlastní zpracování)

Tak jako se mohli respondenti s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovních problémů, mohou se spolehnout i na pomoc od svých kolegů. Opět žádný dotazovaný zaměstnanec nezaujal záporný postoj.

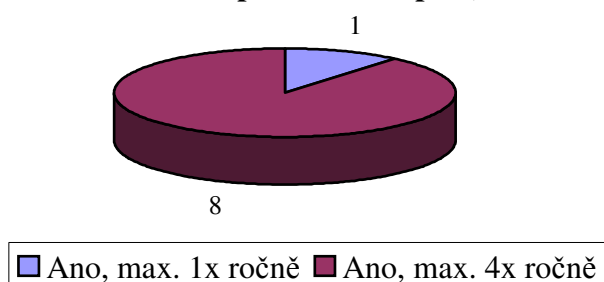
34) Řeší se na Vašem oddělení také osobní a soukromé problémy?



Graf č. 34: Četnosti odpovědí na otázku č. 34 (zdroj: vlastní zpracování)

Sedm respondentů se vyjádřilo, že osobní a soukromé problémy se sice na pracovišti řeší, avšak ne velmi často. Dva dotazovaní zaměstnanci naopak vypověděli, že osobní problémy mezi sebou zaměstnanci neřeší.

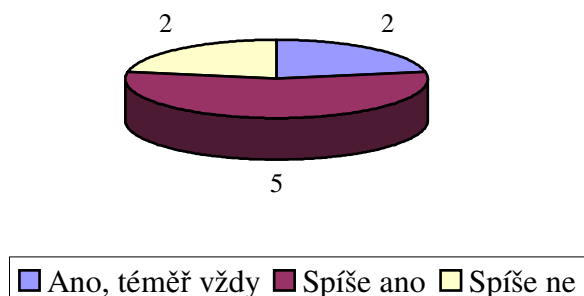
35) Existují formální mimopracovní setkání pracovníků společnosti XYZ, a.s. (firemní večírky, firemní víkendy, oceňování pracovníků apod.)?



Graf č. 35: Četnosti odpovědí na otázku č. 35 (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem osm respondentů vypovědělo, že formální mimopracovní setkání zaměstnanců společnosti probíhá maximálně čtyřikrát ročně. Pouze jeden dotazovaný zaměstnanec zvolil odpověď „maximálně jednou ročně“. Pokud by respondent odpověděl záporně, vynechal by následující otázku č. 36 a přešel by na otázku č. 37. Tato odpověď je filtračního charakteru.

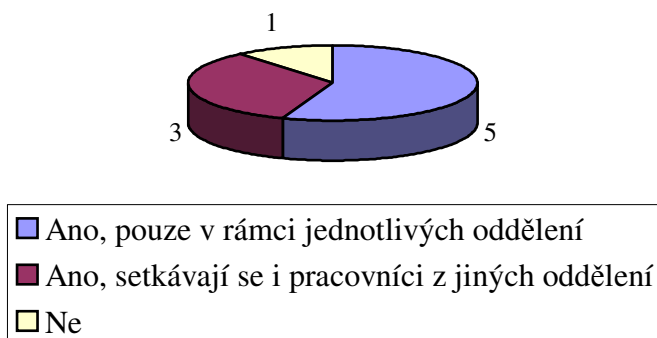
36) Účastníte se těchto setkání?



Graf č. 36: Četnosti odpovědí na otázku č. 36 (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Sedm respondentů se těchto akcí účastní vždy nebo alespoň většinou. Dva dotazovaní zaměstnanci se těchto setkání spíše neúčastní. Celková účast na těchto setkáních je velká.

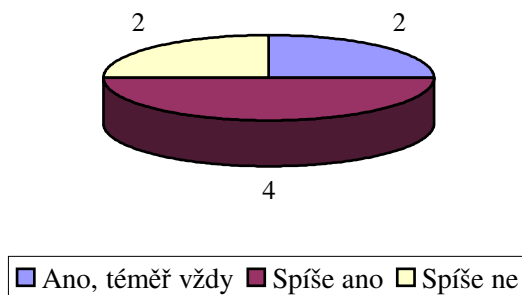
37) Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti XYZ, a.s. (restaurace, kino, divadlo, sport apod.)?



Graf č. 37: Četnosti odpovědí na otázku č. 37 (zdroj: vlastní zpracování)

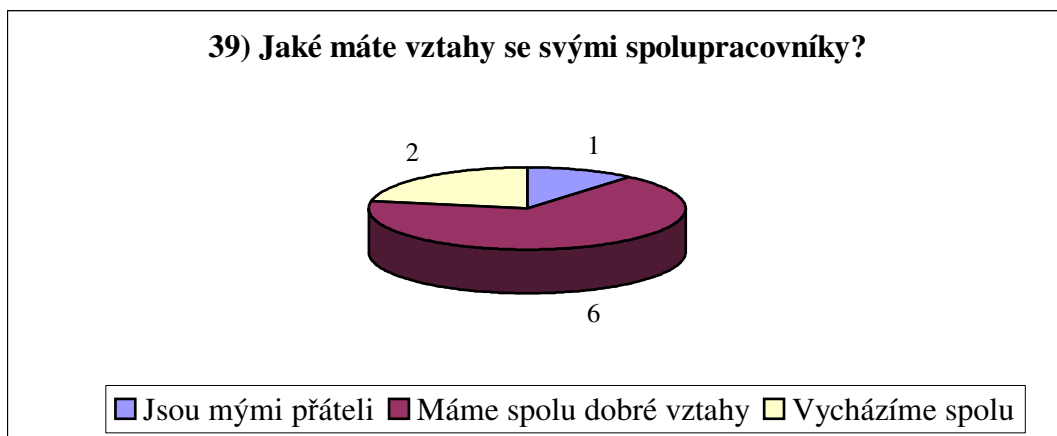
Dle výsledku výzkumu se ve společnosti neformálně setkávají jak pracovníci jednotlivých oddělení, tak pracovníci různých oddělení. Tento jev zlepšuje a upevňuje vztahy a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a v důsledku toho i mezi odděleními. Jeden z respondentů zvolil zápornou odpověď, která byla také filtračního charakteru. Tento dotazovaný zaměstnanec nebude odpovídat na následující otázku.

38) Účastníte se těchto setkání?



Graf č. 38: Četnosti odpovědí na otázku č. 38 (zdroj: vlastní zpracování)

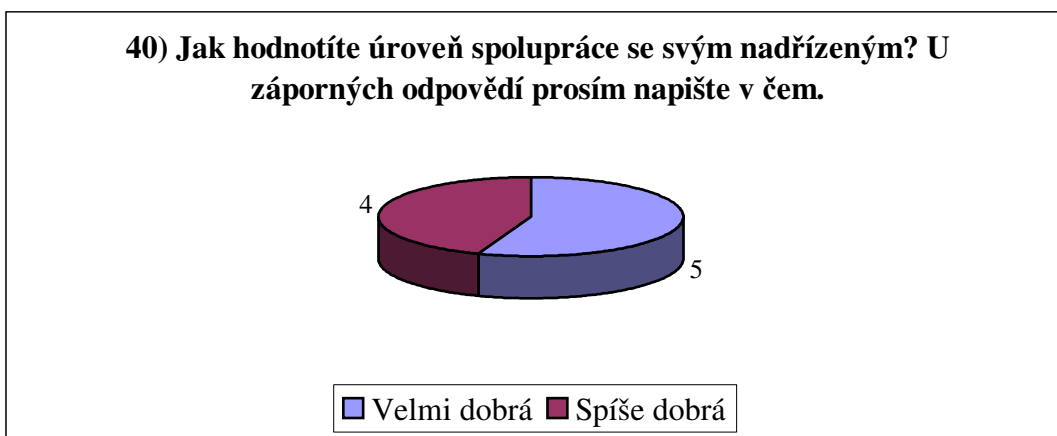
Šest dotazovaných zaměstnanců se neformálních mimopracovních setkání účastní vždy nebo alespoň většinou. Dva dotazovaní respondenti se těchto setkání spíše neúčastní.



Graf č. 39: Četnosti odpovědí na otázku č. 39 (zdroj: vlastní zpracování)

Za přátele své kolegy označil jeden respondent. Ostatních osm dotazovaných zaměstnanců má se svými spolupracovníky dobré vztahy, popř. s nimi vychází. Žádný asistent nezvolil možnost, že se o své kolegy nezajímá nebo že je nemá rád.

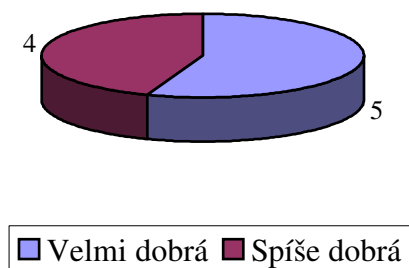
Tato otázka je v podstatě doplněním otázek předchozích. Došlo k potvrzení předchozích výsledků výzkumu: na pracovišti vládnu dobré mezilidské vztahy, pracovníci si vzájemně pomáhají a podporují.



Graf č. 40: Četnosti odpovědí na otázku č. 40 (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní zaměstnanci hodnotí kladně spolupráci se svým nadřízeným. Pět respondentů ji označilo dokonce za velmi dobrou, ostatní čtyři respondenti se shodli, že je spíše dobrá. Záporně se v této otázce nevyjádřil žádný respondent.

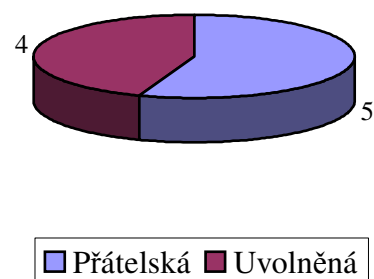
41) Jak hodnotíte úroveň spolupráce se svými spolupracovníky na Vašem oddělení?



Graf č. 41: Četnosti odpovědí na otázku č. 41 (zdroj: vlastní zpracování)

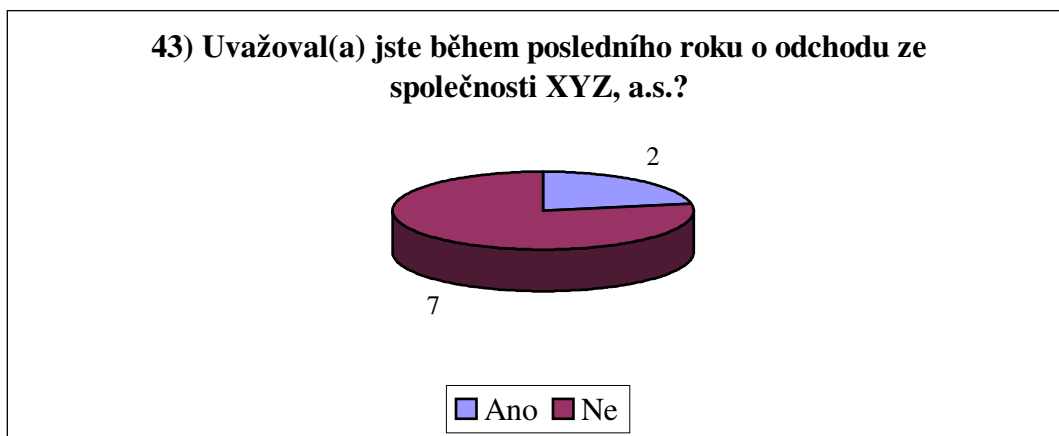
I v tomto případě se žádný respondent nevyjádřil negativně. Všichni dotazovaní zaměstnanci hodnotí spolupráci s kolegy jako velmi či spíše dobrou.

42) Jak hodnotíte celkovou atmosféru na Vašem oddělení?



Graf č. 42: Četnosti odpovědí na otázku č. 42 (zdroj: vlastní zpracování)

Celkově je atmosféra na pracovišti hodnocena respondenty pozitivně, je uvolněná a přátelská.



Graf č. 43: Četnosti odpovědí na otázku č. 43 (zdroj: vlastní zpracování)

Sedm respondentů za poslední rok neuvažovalo o odchodu ze společnosti. Tento výsledek je pro společnost dobrým předpokladem pro budování dobrých vztahů se svými zaměstnanci a pro jejich udržení do budoucnosti.

E) Demografické údaje (pohlaví, věk, vzdělání)

Na konci dotazníku jsou uvedené demografické otázky, jejichž úkolem bylo zjistit pohlaví, věk a vzdělání respondenta. Další demografické otázky nebyly pro vyhodnocení organizační kultury společnosti potřebné.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem sedm žen a dva muži. Všichni dotazovaní zaměstnanci mají středoškolské vzdělání, pouze jeden respondent uvedl vyšší odborné vzdělání.

Pracovní kolektiv lze označit za mladý. Polovina dotazovaných je ve věku do třiceti let, starší padesáti let je pouze jeden respondent.

Respondentům byl na konci dotazníku vyhrazen prostor pro vyjádření dalších názorů a postřehů. Této možnosti nevyužil žádný dotazovaný zaměstnanec.

2.4 Hlubkový rozhovor

Samotné dotazníkové šetření bylo doplněno o hlubkový rozhovor se zaměstnancem. Jeho přepis je uveden v příloze č. 3. Jelikož nebylo možné provést tento druh výzkumu se všemi zaměstnanci, z důvodů časových a nemožnosti uvolnění zaměstnanců z pracovních povinností, byl proveden hlubkový rozhovor pouze s

jedním vybraným pracovníkem. Jedná se o služebně nejstaršího asistenta. Ve společnosti působí více než šest let.

Cílem bylo získat doplňující informace týkající se oblasti organizační kultury a bližší vyjádření k některým výsledkům odpovědí dotazníkového šetření, které měly subjektivní povahu. Rozhovor probíhal pomocí předem připravených otevřených otázek.

Hlubkový rozhovor s vybraným pracovníkem proběhl po realizaci dotazníkového šetření v pracovní době dne 25. února 2009. Rozhovor trval přibližně půl hodiny.

Zaměstnanci byly položeny následující otázky:

- 1) Co Vás motivuje k práci?
- 2) Co Vás naopak demotivuje?
- 3) Jsou kontrolovány pouze výsledky Vaší práce nebo i postup jakým svou práci vykonáváte?
- 4) Jakým způsobem jste postihován(a) za chyby při práci?
- 5) Jednají zaměstnanci nepoctivě vůči společnosti? Pokud ano, jak se takové jednání projevuje?

2.4.1 Vyhodnocení dat zjištěných hlubkovým rozhovorem

1) Co Vás motivuje k práci?

Dotazovaný asistent vypověděl, že jej motivuje práce sama o sobě, protože ho baví. Dalším důvodem byl kontakt s kolegy – přáteli a dobré finanční ohodnocení, které je nezbytné pro zajištění rodiny, včetně široké nabídky zaměstnaneckých výhod, které podle jeho názoru poskytuje jen málokterý zaměstnavatel na českém trhu.

2) Co Vás naopak demotivuje?

Demotivační charakter pro dotazovaného zaměstnance má především stresový faktor v práci – po všech asistentech je požadována rychlost a naprostá bezchybnost při výkonu práce.

Dalším důvodem nespokojenosti je povýšenost a náladovost některých nadřízených a neproplácení přesčasů. Nejčastěji v pondělí je mnoho objednávek, a jelikož všechny

objednávky obdržené do 15:00 musí být ještě ten den vyřízeny, je nezbytné je zpracovat i za cenu setrvání v práci přesčas.

3) Jsou kontrovány pouze výsledky Vaší práce nebo i postup jakým svou práci vykonáváte?

Zaměstnanec se vyjádřil, že jsou kontrolovány jak výsledky jeho práce tak i způsob výkonu práce. Bohužel se podle jeho výpovědi všechny postupy natolik standardizovaly a jsou bezpodmínečně vyžadovány, že pracovník nemá možnost si zvolit postup nejvíce vyhovujícím jemu samotnému i když by požadovaných výsledků dosáhl s úsporou času.

4) Jakým způsobem jste postihován(a) za chyby při práci?

Sankce za chyby nejsou udělovány přímo a ihned, avšak přímý nadřízený každého čtvrt roku informuje o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců manažera oddělení, který na základě tohoto hodnocení přiděluje odměny za kvalitně vykonanou práci.

5) Jednají zaměstnanci nepoctivě vůči společnosti? Pokud ano, jak se takové jednání projevuje?

Podle výpovědi zaměstnance se nepoctivé chování vůči firmě projevuje nejčastěji v používání firemního majetku pro soukromé účely. V případě oddělení A a B se jedná spíše o drobné prohřešky v podobě soukromých hovorů vyřizovaných z firemních telefonů, tisk popř. kopírování soukromých dokumentů, vyřizování soukromých záležitostí na internetu, apod.

2.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Následuje shrnutí získaných poznatků z dotazníkového šetření, hloubkového rozhovoru se zaměstnancem a informací získaných pomocí dalších doplňkových metod – analýza interních dokumentů, rozhovor s vedoucím pracovníkem a pozorování.

2.5.1 Klady stávající organizační kultury

a) Vztah zaměstnanců ke společnosti

Z výsledku výzkumu vyplynulo, že se zaměstnanci shodli v názoru pozitivního hodnocení společnosti veřejností a také se cítí hrdí být jejími zaměstnanci. Označili se taktéž za loajální pracovníky.

b) Vztah k vykonávané práci

Zaměstnanci jsou spokojeni s náplní své práce. Jestliže je pro zaměstnance jejich práce zajímavá a rádi ji vykonávají, pracují obvykle pečlivěji než jedinci s opačným postojem a také většinou vykazují vyšší produktivitu práce.

Být zaměstnán u společnosti XYZ, a.s. považují respondenti za perspektivní a většina také cítí jistotu zaměstnání do budoucna.

c) Moderní pracovní prostředí

Technický stav i vybavenost pracoviště je na velmi dobré úrovni. Tyto prvky mají vliv nejen na spokojenost každého pracovníka v zaměstnání, ale zejména na kvalitu a včasnost jím vykonávané práce.

Pozitivně hodnotili zaměstnanci i ostatní prvky pracovního prostředí, kterými jsou osvětlenost, barevná úprava a teplota vzduchu v místnosti.

d) Výše mzdy a zaměstnanecké výhody

Spokojenost se mzdou je další pozitivní rys organizační kultury. Zaměstnanci jsou rovněž spokojeni i se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje. Společnost nabízí svým pracovníkům širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, které by jim jiný zaměstnavatel na českém trhu práce nemusel poskytnout. XYZ, a.s. tak dává najevo svůj pozitivní vztah ke svým zaměstnancům a uvědomuje si důležitost lidského kapitálu. Současný systém odměňování respondenti označili za motivující.

e) Informace poskytnuté včas

K vykonávání jakékoliv pracovní činnosti je velmi důležité množství a také kvalita dostupných informací. Informace poskytnuté v dostatečné míře a včas přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a jsou důležitou podmínkou pro efektivní výkon činností.

Informace jsou zaměstnancům poskytovány formální cestou. Tato skutečnost snižuje riziko nesplnění daného úkolu. Taktéž nezhoršuje efektivitu vykonávaných

činností z důvodu nepřesností nebo zkreslení, jak je tomu u neformálního sdělení informací.

f) Komunikace uvnitř společnosti

Zaměstnanci označili celkově komunikaci jako neformální. Tento klad není příliš jednoznačný, jelikož hrozí nebezpečí, že se komunikace změní v bezcílné „tlachání“, které odvádí pozornost od práce a zpomaluje pracovní tempo.

Při vzájemné komunikaci mezi řadovými zaměstnanci i mezi nadřízenými a podřízenými je nejčastěji používána přímá komunikace. Druhým nejčastěji používaným komunikačním kanálem je interní elektronická pošta. Společnost podporuje využívání obou komunikačních kanálů.

Zaměstnanci by neměli využívat firemní e-mail častěji než přímou komunikaci. Přímá komunikace napomáhá budování vztahů mezi lidmi, umožňuje vidět i slyšet původce komunikace, průběžnou výměnu názorů a přesvědčování.

g) Sdělování názorů zaměstnanců

Při sdělování svých názorů na pracovní problémy a situaci ve společnosti se pracovníci nemusí obávat postihů ze strany vedení.

Celkový výsledek odpovědí na tuto otázku je pozitivní. Jelikož zaměstnanci mohou volně sdělovat své názory na pracovní problémy aj., lze tento kritický pohled využít k zamyšlení se a přijetí opatření vedoucí ke zlepšení konkrétního problému. Zaměstnanci se nemusí obávat postihů při upřímném vyjádření svých názorů, avšak neměl by být narušen vztah nadřízený – podřízený.

h) Využívání nápadů zaměstnanců

Pracovní prostředí, které je otevřené novým efektivním nápadům z řad výkonných pracovníků, může jejich využitím zlepšit svou produktivitu. Nejlépe znají danou práci ti pracovní, kteří ji každodenně vykonávají. Tito lidé také mohou přijít s nejlepšími návrhy na zlepšení. Je v zájmu každé společnosti nápady zaměstnanců prozkoumat a zvážit jejich implementaci do praxe.

i) Vztahy a spolupráce na pracovišti

Ve společnosti vládnu dobré mezilidské vztahy. Důkazem jsou setkání zaměstnanců ve svém volném čase a to i z jiných oddělení. Celková účast na těchto setkáních je velká. Díky nim dochází k upevnění vztahů mezi zaměstnanci z jiných oddělení, kteří nemají možnost spolu komunikovat jiným způsobem než v rámci pracovních záležitostí. Společnost tyto setkání také podporuje a organizuje během roku několik společných akcí – firemní víkend, večírek aj., které se těší velké účasti.

Zaměstnanci se mohou spolehnout na pomoc nejen svých kolegů, ale i nadřízeného při řešení pracovních problémů. Zaměstnanci tak mohou svou práci vykonávat ve větší psychické pohodě, mají-li jistotu opory a pomocné ruky ve svém nadřízeném. Případné problémy jsou tak vyřešeny rychleji a efektivněji. Na zaměstnance nepůsobí nepřiměřeně velký tlak ze strachu z postihu od svého nadřízeného, nebudou-li si schopni v nestandardních situacích poradit sami.

Pracovníci mezi sebou diskutují i o svých soukromých a osobních problémech. Na pracovišti se nevyskytuje soutěživost a atmosféru lze označit za týmovou a uvolněnou.

Z výsledku výzkumu lze soudit, že pro společnost je charakteristická soudržnost jednotlivých pracovníků a silně vyvinutý smysl pro týmovou práci. Společnost, fungující na těchto základech, daleko lépe zvládá nejen běžné denní činnosti, ale i krizové situace. Pokud lidé ve skupině spolupracují, napomáhá tato skutečnost k rychlejšímu naplnění pracovních cílů.

2.5.2 Zápory stávající organizační kultury

a) Nevyhovující vlhkost vzduchu

Orientačně naměřená vlhkost vzduchu 37% je těsně nad nejnižší doporučovanou hodnotou. Dotazovaní zaměstnanci vypověděli, že mají často pocit sucha v ústech a dráždění ke kašli.

b) Nedostatečná informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že několik respondentů označilo za poskytované benefity takové, které společnost ve skutečnosti neposkytuje a naopak jiní respondenti neměli o existenci jiných výhod tušení.

Není-li pracovník o možnosti čerpání určitého benefitu obeznámen, je v podstatě „ošizen“ o možnost rozhodnout se, zda jej využije či nikoli. Může mít pocit, že není pro společnost důležitý.

c) Netransparentnost udílení finančních odměn za nadstandardně vykonanou práci

Není jasně definován pojem nadstandardní výkon práce, na jehož základě jsou vypláceny zaměstnancům čtvrtletní odměny. Výsledky výzkumu ukázaly, že téměř polovina zaměstnanců není vždy za nadstandardně provedenou práci odměněna. Tento stav značí, že může docházet k preferování oblíbených zaměstnanců nebo naopak k podhodnocování pracovních výsledků neoblíbených zaměstnanců nadřízeným supervisorem, neboť na základě jeho doporučení jsou tyto odměny udělovány.

d) Nespokojenost s výší finančních odměn za nadstandardně vykonanou práci a formou pochval

Zaměstnanci jsou nespokojeni s výší finančních odměn za nadstandardně vykonanou práci a také s formou formálních i neformálních odměn – pochval, udělovaných přímým nadřízeným.

Celkově je spokojenost s odměnami za nadstandardně vykonanou práci hodnocena zaměstnanci průměrně. Jestliže je odměna za nadstandardně vykonanou práci příliš nízká, ztrácí svou motivační funkci. Zvýšením odměn nebo zmírněním podmínek pro jejich dosažení by se jejich motivační funkce zvýšila. Zaměstnanci by tak byli lépe stimulováni ke zkvalitnění své práce.

e) Standardizace pracovních postupů

Pracovní postupy jsou natolik standardizovány a bezpodmínečně vyžadovány, že pracovník nemá možnost si zvolit postup nejvíce vyhovující jemu samotnému, i když by požadovaných výsledků dosáhl s úsporou času a námahy.

f) Neproplácení přesčasů

Práce vykonávaná nad rámec pracovní doby není zaměstnancům proplácena. Tato skutečnost sice může zaměstnance podněcovat ke zvládnutí všech svých pracovních povinností v rámci určené pracovní doby, avšak musí-li pracovníci zůstat přesčas,

připadají si nedocenení. Často si tak stěžují, že pokud výjimečně potřebují odejít z práce dřív, představuje to problém, ale pokud zůstávají déle, nikdo toto úsilí neocení.

g) Stresový faktor

Zaměstnanci jsou v rámci výkonu své práce pod vlivem stresové zátěže. Pracovníci musí být schopni vyřídit během pracovního dne velké množství objednávek rychle a bezchybně.

h) Neprofesionální chování vedoucích pracovníků

Ačkoliv se zaměstnanci mohou spolehnout na pomoc svého nadřízeného při řešení pracovních problémů, dochází k situacím, kdy vedoucí pracovník jedná s podřízenými zaměstnanci povýšeně nebo se chová náladově.

i) Nepoctivé jednání zaměstnanců vůči společnosti

Jedná se o drobné prohřešky v podobě vyřizování soukromých záležitostí na internetu a prostřednictvím pracovního telefonu či kopírování nebo tisknutí soukromých dokumentů.

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části práce budou na základě zjištěných nedostatků stávající organizační kultury společnosti XYZ, a.s. vypracovány návrhy a doporučení.

3.1 Zvýšení vlhkosti vzduchu na pracovišti zakoupením mobilního zvlhčovače vzduchu

Dle výsledků ergonomického šetření prováděného ve společnosti XYZ, a.s. byla zjištěna 37%ní vlhkost vzduchu. Tato hodnota je těsně nad spodní doporučovanou mezí, což někteří dotazovaní zaměstnanci pociťují. Společnost by měla zvážit možnost zabudování doplňkového zvlhčovače vzduchu.

Optimální vlhkost vzduchu by se měla pohybovat od 40-ti% do 50-ti %. Suchý vzduch je příčinou nepřirozeného vyčerpání, celkové skleslosti a především mnoha nemocí dýchacího ústrojí. Nízká hodnota relativní vlhkosti vzduchu působí negativně nejen na fyzické schopnosti lidí, při kterých klesá výkon, ale také na jejich psychiku.

Jelikož má společnost kancelářské prostory pouze v pronájmu, není ekonomicky efektivní zvlhčovače vzduchu zabudovat do kancelářských prostor na vlastní náklady. Také komunikace se správcem budovy a majitelem je velmi zdoluhavá, což ve chvílích vyžadujících okamžité řešení ku prospěchu zaměstnanců, není zcela optimální řešení. Výhodnější je tedy pořídit na pracoviště mobilní zařízení, které lze v případě potřeby přestěhovat. Navrhuji následující dvě varianty:

1) Zvlhčovač vzduchu PUR LINE – HA 147 Bonaire⁷

Technické parametry:

rozměry (mm)	625 x 720 x 316
hmotnost (kg)	18,6
objem nádrže (l)	34
vzduchový výkon ventilátoru	při rychlosti 1: 490 m ³ /h při rychlosti 2: 790 m ³ /h
hlučnost	48 - 50 dB

Tabulka č. 2: Technické parametry zvlhčovače vzduchu PUR LINE – HA 147 Bonaire (zdroj: vlastní zpracování)

⁷ zdroj: www.bonaire.cz

- výkonný automatický zvlhčovací systém - až 60 litrů/24 h
- malá energetická náročnost
- doporučená velikost místnosti do 300 m²
- zvlhčuje chladnou párou
- automatická regulace vlhkosti
- kolečka pro snadnou manipulaci
- kontrolka zapnutí a kontrolka prázdné nádrže
- doba dodání – 3 dny
- dodavatel Bionaire

Doporučená cena s DPH: 14 900,- Kč

Celková velikost plochy kancelářských prostor společnosti je přibližně 2100 m². Při doporučené velikosti místnosti 300 m² pro jeden zvlhčovač je potřeba těchto zařízení pro získání požadované vlhkosti vzduchu pořídit celkem sedm.

Konečná cena s DPH: 104 300,- Kč

II) Zvlhčovač vzduchu HumEvap Mobile⁸

Technické parametry:

rozměry (mm)	550 x 70 x 300
hmotnost (kg)	17
objem nádrže (l)	34
vzduchový výkon ventilátoru	při rychlosti 1: 550 m ³ /h při rychlosti 2: 850 m ³ /h
hlučnost	44 - 47 dB

Tabulka č. 3: Technické parametry zvlhčovače vzduchu HumEvap Mobile (zdroj: vlastní zpracování)

- výkonný automatický zvlhčovací systém
- malá energetická náročnost
- doporučená velikost místnosti do 350 m²
- zvlhčuje chladnou párou

⁸ zdroj: www.jszvlhcovace.com

- automatická regulace vlhkosti
- kolečka pro snadnou manipulaci
- kontrolka prázdné nádrže
- antibakteriální vzduchový filtr
- doba dodání – 1 týden
- dodavatel JS Zvlhčovače

Doporučená cena s DPH: 18 500,- Kč

Při doporučené velikosti místnosti do 350-ti m² pro jeden zvlhčovač je potřeba těchto zařízení zakoupit celkem šest.

Konečná cena s DPH: 111 000,- Kč

Dle uvedených technických parametrů doporučuji využít druhý typ zvlhčovače, i když je konečná cena pořízení téměř o 7000,- Kč vyšší. Zvlhčovač vzduchu HumEvap Mobile je výkonnější, je vybaven filtrem pro zachycování nečistot proudících vzduchem. Další výhodou je potřeba menšího množství přístrojů, což představuje menší energetickou náročnost, menší spotřebu vody i hlučnost.

3.2 Zvýšení informovanosti zaměstnanců ze strany vedení o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách

Každý zaměstnanec organizace by měl být o způsobu jeho odměňování dobře informován. Pokud zaměstnanec neví, za jakých podmínek může dosáhnout určitých odměn či výhod, ztrácí pro něj motivační charakter. Je tedy i v zájmu samotné společnosti své zaměstnance o odměňování informovat.

V tomto případě lze doporučit, aby personální oddělení zpřístupnilo na osobních stránkách každého zaměstnance odkaz s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. V současnosti tento odkaz již existuje, ale není funkční, což má za následek vznik tohoto nedostatku.

Na každém oddělení je umístěna nástěnka s aktualitami a zajímavostmi, na kterou by mohl příslušný vedoucí pracovník seznam poskytovaných benefitů také vyvěsit.

Pozornost si zaslouží i skutečnost, že jelikož životní pojištění uvedli zaměstnanci mezi třemi nejvíce preferovanými, využívají tuto zaměstnaneckou výhodu nejméně ze

všech poskytovaných benefitů. Zaměstnanci si mohou sami zvolit produkt, pojišťovnu i výši měsíčního příspěvku (min. 1% měsíčního příjmu). Důvodem, proč tuto zaměstnaneckou výhodu pracovníci nevyužívají, tedy může být nedostatečná informovanost o podmínkách jeho založení a výhodách plynoucí z tohoto pojištění. Navrhla bych proto provést školení pořádané personálním oddělením, na kterém by pověřený personální pracovník zaměstnancům tento benefit blíže vysvětlil.

3.3 Příspěvek na sportovní akce rozšířený o možnost využití pro kulturní aktivity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na sportovní aktivity. Příspěvky na kulturu však nikoliv. Jelikož již v současné době společnost nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, nenavrhovala bych novou samostatnou zaměstnaneckou výhodu, ale pouze bych doporučila rozšířit škálu využití příspěvku nejen na sportovní aktivity, ale i kulturu. Ne vždy chce pracovník relaxovat pouze při sportu.

Příspěvek je v současnosti praktikován formou karty znějící na určitý finanční obnos, jehož výše je pro všechny zaměstnance stejná. Tyto karty jsou přijímány pouze v jedné smluvně sjednané společnosti, která má v Praze dvě provozovny. Nabídka sportovního vyžití je sice široká, avšak pouze dvě místa, kde lze benefit uplatnit, je pro zaměstnance omezující skutečností. V úvahu připadají následující možná řešení.

1. Karta na sportovní aktivity by byla zachována (z důvodu zvýhodněné ceny a spokojenosti zaměstnanců v nasmlouvaných provozovnách), avšak její hodnota by činila pouze určitý podíl stávající výše (tj. 800,- Kč) a zbývající část do poskytnutého obnosu by byla zaměstnancům vyplácena v podobě poukázek na sport a kulturu (např. Relax Pass⁹).
2. Společnost XYZ a.s. by již neměla smlouvu o spolupráci se sportovním zařízením dále prodlužovat, ale ukončit ke sjednanému dni, čímž by skončilo i používání karet. Zaměstnanci by po skončení výše popsané spolupráci se sportovním zařízením mohli volně navštívit jakékoli sportovní centrum popř. kulturní akci, kde by na předem vymezené služby mohli uplatnit benefit.

⁹ Relax pass je možné využít v téměř šestistech provozovnách v městě Praha a v téměř šestistíciích provozovnách po celé ČR, platnost poukazu je dva roky a vydává se v nominální hodnotě 50,- Kč, 100,- Kč a 200 Kč,-. Zdroj: www.sodexo.cz

Vstupenku na plavecký bazén popř. do divadla by zaměstnanci nejprve uhradili vlastními finančními prostředky. Účtenku by v předem určený den mohli donést na mzdovou účtárnu, kde by jim byla ihned v hotovosti proplacena zpět. Tento návrh by vyžadoval vedení evidence o čerpání této zaměstnanecké výhody za jednotlivé zaměstnance např. formou tabulky vytvořené v programu excel, popřípadě vedení pokladny, pokud by se peněžní prostředky neproplácely v rámci mzdy. Veškeré tyto činnosti by prováděl současný pracovník mzdové účtárny v rámci své pracovní náplně. Společnosti by tak nevznikaly další mzdové náklady.

3. Zaměstnancům by byl tento benefit poskytován pouze ve formě poukázek na sport a kulturu.

Dále navrhuji, aby společnost tyto formy vyplácení benefitů představila svým zaměstnancům. Pracovníci pak hlasováním, popř. jiným způsobem, zvolí optimální typ zaměstnanecké výhody dle svého uvážení. Nejžádanější příspěvek z pohledu pracovníků bude vedením společnosti přijat.

3.4 Jasně definovaný pojem nadstandardně vykonaná práce, zkrácený interval vyplácení odměn za nadstandardně vykonanou práci

Finanční odměna za nadstandardně vykonanou práci je ve společnosti poskytována teprve krátce. Navrhovala bych následující dvě úpravy.

Ve společnosti není jasně definován pojem nadstandardně vykonaná práce, na jejímž základě jsou vypláceny čtvrtletní odměny. Navrhuji, aby každý vedoucí pracovník stanovil v rámci svého oddělení požadavky pro dosažení této odměny např. formou počtu tolerovaných reklamací objednávky v důsledku nepřesného zadání údajů pracovníkem do systému za určité období nebo tolerovaný počet nevyřízených objednávek v den jejich přijetí za určité období, apod. Poté by nadřízení pracovníci seznámili s návrhem své podřízené např. formou porady. V tomto případě pak navrhuji supervisorům ze stávajícího interního systému vygenerovat záznamy a statistiky o výkonnosti svých podřízených zaměstnanců pro účely odměňování. Tyto informace budou sloužit také pro udělování sankcí za špatně odvedenou práci.

Druhá úprava by se týkala vyplácení těchto odměn. Doporučovala bych zkrátit tříměsíční interval vyplácení na interval měsíční. Tato skutečnost by zvýšila motivační funkci této odměny, popř. sankce jelikož by k jejímu vyplácení došlo ihned v následujícím měsíci.

3.5 Ohodnocení přesčasů

Společnost by měla zvážit možnost vyplácet zaměstnancům odpracované hodiny nad rámec stanovené pracovní doby nebo tyto zaměstnance zvýhodnit jiným způsobem.

Navrhovala bych při určitém počtu přesčasových hodin zvýšit příspěvek na sportovní a kulturní akce, díky němuž by měli pracovníci více možností zregenerovat svůj organismus. Pro společnost by tato forma odměny zaměstnanců za přesčasovou práci byla ekonomičtější než kdyby měla vyplácet celou nebo poměrnou část pevné hodinové sazby.

ZÁVĚR

V úvodu této diplomové práce byla charakterizována organizační kultury, včetně vhodných metod její diagnostiky.

V praktické části byla nejdříve blíže představena společnost. Bylo provedeno několik typů šetření. Pomocí analýzy interních dokumentů společnosti byla zjištěna základní fakta, kterými jsou mzdy, odměny, sociální výhody, počet zaměstnanců, atd. Další podstatné skutečnosti byly zjištěny také pozorováním.

Nejdůležitější informace vypovídající o organizační kultuře společnosti byly získány pomocí dotazníkového šetření. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit aktuální stav organizační kultury společnosti z pohledu zaměstnanců. Formou doplňkového šetření byl proveden také hloubkový rozhovor s vybraným pracovníkem.

V analyzované firmě je úroveň firemní kultury spíše dobrá – pozitiva převládají nad negativy. Zmíněná firemní kultura má však několik nedostatků, které by mělo vedení společně se zaměstnanci odstranit.

Mezi zjištěná pozitiva stávající organizační kultury lze zařadit kladný vztah zaměstnanců k vykonávané práci i společnosti samotné, moderní pracovní prostředí, výše mzdy a množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod, dobrá úroveň komunikace mezi zaměstnanci, vzájemná spolupráce a pomoc kolegů, kvalitní vztahy, které vládou na pracovišti a etický kodex. Negativ stávající organizační kultury představují nedostatečná informovanost zaměstnanců ze strany vedení o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, netransparentní udílení finančních odměn za nadstandardně odvedenou práci a nespokojenost s její výší, neproplácení přesčasů, přílišná standardizace práce, nedostatečná vlhkost vzduchu a stresový faktor (tlak na bezchybné a rychlé vykonání pracovních úkonů).

Navrhla jsem následující opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků: nákup mobilních zvlhčovačů vzduchu, zprovoznit na interních stránkách každého zaměstnance přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách popř. vyvěsit seznam benefitů na nástěnku každého oddělení, jasně definovat pojem nadstandardně vykonaná práce a zkrátit interval vyplácení odměn za nadstandardně odvedenou práci, ohodnotit

zaměstnance i za práci přesčas a rozšířit příspěvek na sportovní akci také o možnost využít jej na kulturní akce.

Předložené návrhy jsou koncipovány tak, aby co nejméně zatížily společnost po finanční stránce a byly použitelné v praxi. Z těchto důvodů by společnost neměla mít s jejich realizací velké problémy. Věřím, že některé z návrhů mohou přispět k nápravě problémů společnosti, které byly díky analýze odhaleny.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit současný stav organizační kultury společnosti XYZ, a.s. a navrhnout vhodné změny, které povedou ke zlepšení výkonnosti zkoumaných oddělení a tím i celé společnosti. Dovoluji si konstatovat, že cíl práce se mi podařilo naplnit. Praktický přínos této práce spatřuji především v jasné formulaci popsaných doporučení, jež mohou managementu společnosti posloužit jako opěrný bod při realizaci změny kultury společnosti.

Seznam použité literatury

- (1) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-85865-66-1.
- (2) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- (3) BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- (4) BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- (5) DĚDINA, J. , ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 328s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- (6) KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 5. vydání. 1995. 855 s.
- (7) LUKÁŠOVÁ, R. , NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- (8) PFEIFER, L. , UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- (9) POLÁK, J. *Přehled středoškolské matematiky*. 7. vydání. Praha: Prométheus s.r.o., 2002. 608 s. ISBN 80-7196-196-5.
- (10) SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.
- (11) SVOBODOVÁ, H. , MYNÁŘOVÁ, L. , KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
- (12) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

- (13) UZEL, J. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 28 s. ISBN 80-86973-03-4.
- (14) VARADZIN, F. a BŘEZINOVÁ, O. *Hledání ve světě ekonomie (věda, metodologie, ekonomie)*. 1. vydání. Praha: Profesional Publishing, a. s., 2003. 306 s. ISBN 80-86419-56-8.

Internetové zdroje

- (15) Informace o společnosti. [http:// www.xyz.cz](http://www.xyz.cz)
- (16) Informace o společnosti. <http://www.justice.cz>
- (17) Auditus. Organizační kultura – výzkum organizací a firem.
[http://www.hledampraci.cz/ organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php](http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php)
- (18) Informace o zvlhčovačích vzduchu Bionaire <http://www.bionaire.cz>
- (19) Informace o zvlhčovačích vzduchu HumEvap Mobil <http://www.jszvlhcovace.com>
- (20) Informace o poukázkách Relax Pass. [http:// www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz)

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné,
apod.	a podobně,
a.s.	akciová společnost,
atd.	a tak dále,
°C	stupně Celsia,
co	company (společnost),
č.	číslo,
ČR	Česká republika,
Kč	Koruny české,
Ltd.	s.r.o.,
lx	luxory,
min.	minimálně,
např.	například,
obr.	obrázek,
PC	osobní počítač,
resp.	respektive,
s (str.)	strana,
s.r.o.	společnost s ručením omezeným,
tab.	tabulka,
tzn.	to znamená,
tzv.	tak zvaný,
viz	viz,
%	procenta.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Vzorec váženého aritmetického průměru.....	40
Tabulka č. 2: Technické parametry zvlhčovače vzduchu Bionaire.....	72
Tabulka č. 3: Technické parametry zvlhčovače vzduchu HumEvap Mobile.....	73
Obrázek č. 1: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho	28
Obrázek č. 2: Typologie organizační kultury podle Harrisona a Handyho.....	29
Graf č. 1: Četnosti odpovědí na otázku č. 1	41
Graf č. 2: Četnosti odpovědí na otázku č. 2	41
Graf č. 3: Četnosti odpovědí na otázku č. 3	42
Graf č. 4: Četnosti odpovědí na otázku č. 4.....	42
Graf č. 5: Četnosti odpovědí na otázku č. 5	43
Graf č. 6: Četnosti odpovědí na otázku č. 6	43
Graf č. 7: Četnosti odpovědí na otázku č. 7	44
Graf č. 8: Četnosti odpovědí na otázku č. 8	44
Graf č. 9: Četnosti odpovědí na otázku č. 9	45
Graf č. 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 10	45
Graf č. 11: Četnosti odpovědí na otázku č. 11	46
Graf č. 12: Četnosti odpovědí na otázku č. 12	46
Graf č. 13: Četnosti odpovědí na otázku č. 13.....	47
Graf č. 14: Četnosti odpovědí na otázku č. 14	47
Graf č. 15: Četnosti odpovědí na otázku č. 15.....	48
Graf č. 16: Četnosti odpovědí na otázku č. 16.....	48

Graf č. 17: Četnosti odpovědí na otázku č. 17	49
Graf č. 18: Četnosti odpovědí na otázku č. 18	50
Graf č. 19: Četnosti odpovědí na otázku č. 19	51
Graf č. 20: Četnosti odpovědí na otázku č. 20	52
Graf č. 21: Četnosti odpovědí na otázku č. 21	53
Graf č. 22: Četnosti odpovědí na otázku č. 22	53
Graf č. 23: Četnosti odpovědí na otázku č. 23	54
Graf č. 24: Četnosti odpovědí na otázku č. 24	54
Graf č. 25: Četnosti odpovědí na otázku č. 25	55
Graf č. 26: Četnosti odpovědí na otázku č. 26	55
Graf č. 27: Četnosti odpovědí na otázku č. 27	56
Graf č. 28: Četnosti odpovědí na otázku č. 28	56
Graf č. 29: Četnosti odpovědí na otázku č. 29	57
Graf č. 30: Četnosti odpovědí na otázku č. 30	57
Graf č. 31: Četnosti odpovědí na otázku č. 31	58
Graf č. 32: Četnosti odpovědí na otázku č. 32	58
Graf č. 33: Četnosti odpovědí na otázku č. 33	59
Graf č. 34: Četnosti odpovědí na otázku č. 34	59
Graf č. 35: Četnosti odpovědí na otázku č. 35	60
Graf č. 36: Četnosti odpovědí na otázku č. 36	60
Graf č. 37: Četnosti odpovědí na otázku č. 37	61
Graf č. 38: Četnosti odpovědí na otázku č. 38	61
Graf č. 39: Četnosti odpovědí na otázku č. 39	62
Graf č. 40: Četnosti odpovědí na otázku č. 40	62
Graf č. 41: Četnosti odpovědí na otázku č. 41	63

Graf č. 42: Četnosti odpovědí na otázku č. 42	63
Graf č. 43: Četnosti odpovědí na otázku č. 43	64

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulka četností jednotlivých odpovědí dotazníkového šetření

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru se zaměstnancem

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník je anonymní a veškeré informace, které zde uvedete, budou zpracovány v praktické části mé diplomové práce a nebudou použity k jiným účelům.

Účelem tohoto dotazníku je zjistit současnou organizační kulturu ve společnosti XYZ, a.s. a na základě získaných informací vypracovat návrhy na její zlepšení.

Každou otázku si důkladně přečtěte a není-li uvedeno jinak, vyberte jednu z možností.

Správnou odpověď zakřížkujte.

Některé otázky Vám dávají možnost se přesněji vyjádřit k dané problematice. Svoje názory vpisujte na takto označenou plochu.....

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Petra Hružová

(student podnikatelské fakulty VUT- Brno)

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ, a.s.?

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců až 1 rok
- 1 až 2 roky
- 2 až 4 roky
- 4 až 6 let
- Více jak 6 let

2) Jak je podle Vašeho názoru hodnocena společnost XYZ, a.s. veřejností?

- Velmi dobře
- Spíše dobře
- Spíše špatně
- Velmi špatně
- Nevím, nedokáži to posoudit

3) Jste hrdý(á) na to, že pracujete u společnosti XYZ, a.s.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Domníváte se, že být zaměstnán ve společnosti XYZ, a.s. je pro Vás perspektivní (tzn. mající budoucnost)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jakou míru jistoty zaměstnání cítíte ve společnosti XYZ, a.s.?

- Velmi vysokou
- Spíše vysokou
- Spíše nízkou
- Velmi nízkou

6) Jste spokojen(a) s náplní své práce ve společnosti XYZ, a.s.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Jste loajální vůči společnosti XYZ, a.s.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jak hodnotíte osvětlení na Vašem pracovišti?

- Vyhovuje mi
- Nevyhovuje mi, často je světla na mne příliš mnoho
- Nevyhovuje mi, často si připadám, že pracuji v šeru

9) Jak hodnotíte vytápění (klimatizaci) na Vašem pracovišti?

- Vyhovuje mi
- Nevyhovuje mi, často je mi teplo
- Nevyhovuje mi, často je mi zima

10) Jak hodnotíte technický stav Vašeho pracoviště (míra opotřebení kancelářského nábytku apod.)?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Velmi špatný

11) Jak hodnotíte technickou vybavenost Vašeho pracoviště (vybavení kancelářskou technikou)?

- Velmi dobrá
- Spíše dobrá
- Spíše špatná
- Velmi špatná

12) Jak hodnotíte barevnou úpravu Vašeho pracoviště?

- Líbí se mi, barvy na mě působí pozitivně
- Nelíbí se mi, volil(a) bych teplejší barvy
- Nelíbí se mi, volil(a) bych výraznější odstíny stávajících barev

13) Jak hodnotíte vlhkost vzduchu na Vašem pracovišti?

- Vyhovuje mi
- Nevyhovuje mi, vzduch se mi zdá suchý
- Nevyhovuje mi, pracoviště se mi zdá vlhké

14) Jste dobře informován(a) o způsobu odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16) Dostáváte odměny za velmi dobře vykonanou práci?

- Ano, vždy
- Někdy ano, někdy ne
- Ne, nikdy (v případě této odpovědi pokračujte otázkou č. 18)

17) Jakou formou je Vám tato odměna poskytována? U odměn, které dostáváte, doplňte známku jako ve škole vyjadřující spokojenost s jejich výší popř. formou:

- Příplatky ke mzdě
- Dalšími výhodami materiálního charakteru
- Formálním pravidelným hodnocením
- Neformálním hodnocením

18) Ohodnořte podle dŕležitosti následující možné zaměstnanecké výhody:
(Hodnocení 15 – nejdŕležitější, 1 – nejméně dŕležité)

- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Plně hrazené penzijní připojištění
- Plně hrazené životní a úrazové pojištění
- Stravenky
- Příspěvek na kulturní akce
- Příspěvek na sportovní akce
- Příspěvek na dovolenou
- Vánoční balíček
- 100 % mzda hrazená od 1. dne nemocenské dovolené
- Plně hrazená jazyková výuka
- Vánoční bonus
- Volné dny navíc (Vánoce, Velikonoce)
- Firemní sportovní víkend i pro rodinné příslušníky
- SIM karta s výhodnými podmínkami
- Hrazené očkování proti chřipce, žloutence, klíšťatům

19) Které zaměstnanecké výhody můžete čerpat? U těch, které můžete čerpat, doplňte i zda je využíváte či nikoli.

- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Plně hrazené penzijní připojištění
- Plně hrazené životní a úrazové pojištění
- Stravenky
- Příspěvek na kulturní akce
- Příspěvek na sportovní akce
- Příspěvek na dovolenou
- Vánoční balíček
- 100 % mzda hrazená od 1. dne nemocenské dovolené
- Plně hrazená jazyková výuka
- Vánoční bonus
- Volné dny navíc (Vánoce, Velikonoce)
- Firemní sportovní víkend i pro rodinné příslušníky
- SIM karta s výhodnými podmínkami
- Hrazené očkování proti chřipce, žloutence, klíšťatům

20) Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami, které Vám nyní nabízí společnost XYZ, a.s.?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21) Navrhli byste ještě jiné zaměstnanecké výhody? Pokud ano, jaké?

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

22) Motivuje Vás současný systém odměňování k vyššímu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23) Jak hodnotíte komunikaci ve Vašem oddělení?

- Velmi formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Velmi neformální

24) Máte vždy k dispozici informace potřebné ke své práci?

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nikdy (v případě této odpovědi přejděte na otázku č. 26)

25) Jakým způsobem jsou Vám tyto informace poskytovány?

- Pouze formální cestou
- Spíše formální cestou
- Spíše neformální cestou
- Pouze neformální cestou

26) Který komunikační prostředek využíváte nejčastěji pro komunikaci s řadovými pracovníky z různých oddělení?

- Telefon
- Interní e-mailová pošta
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace

27) Který komunikační prostředek využíváte nejčastěji pro komunikaci se spolupracovníky z Vašeho oddělení?

- Telefon
- Interní e-mailová pošta
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace

28) Který komunikační prostředek využívá nejčastěji Váš nadřízený při komunikaci s Vámi samotnými?

- Telefon
- Interní e-mailová pošta
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace

29) Který komunikační prostředek využíváte nejčastěji při komunikaci s nadřízeným?

- Telefon
- Interní e-mailová pošta
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace

30) Využívá Váš nadřízený Vašich nápadů, které přispívají k vyřešení aktuálních pracovních problémů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

31) Můžete na Vašem oddělení sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti XYZ, a.s.?

- Ano, mohu je sdělovat otevřeně
- Ano, ale musím je sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- Ne, nesmím je sdělovat, jinak se vystavuji postihu

32) Můžete se s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovního problému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

33) Můžete se spolehnout na pomoc od Vašich spolupracovníků při řešení pracovních úkolů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

34) Řeší se na Vašem oddělení také osobní a soukromé problémy?

- Ano, řeší se velmi často
- Spíše se řeší
- Spíše se neřeší
- Neřeší se vůbec

35) Existují formální mimopracovní setkání pracovníků společnosti XYZ, a.s. (firemní večírky, firemní víkendy, oceňování pracovníků apod.)?

- Ano, max. 1x ročně
- Ano, max. 4x ročně
- Ano, častěji než 4x ročně
- Ne (v případě této odpovědi pokračujte otázkou č. 37)

36) Účastníte se těchto setkání?

- Ano, téměř vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nikdy

37) Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti XYZ, a.s. (restaurace, kino, divadlo, sport apod.)?

- Ano, pouze v rámci jednotlivých oddělení
- Ano, setkávají se i pracovníci oddělení
- Ne (v případě této odpovědi pokračujte otázkou č. 39)

38) Účastníte se těchto setkání?

- Ano, téměř vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nikdy

39) Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?

- Jsou mými přáteli
- Máme spolu dobré vztahy
- Vycházíme spolu
- Nezajímám se o ně
- Nemám je rád

40) Jak hodnotíte úroveň spolupráce se svým nadřízeným?

U záporných odpovědí prosím napište v čem.

- Velmi dobrou
- Spíše dobrou
- Spíše špatnou
- Velmi špatnou

41) Jak hodnotíte úroveň spolupráce se svými spolupracovníky na Vašem oddělení?

U záporných odpovědí prosím napište v čem.

- Velmi dobrou
- Spíše dobrou
- Spíše špatnou.....
- Velmi špatnou.....

42) Jak hodnotíte celkovou atmosféru na Vašem oddělení?

- Přátelská
- Uvolněná
- Napjatá
- Nepřátelská

43) Uvažoval(a) jste během posledního roku o odchodu ze společnosti XYZ, a.s.?

- Ano
- Ne

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Více jak 50 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední odborné učiliště
- Střední škola
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

Pokud máte zájem, vyjádřete prosím své další názory, problémy apod.

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám ještě jednou za úplné vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

**Příloha č. 2 Tabulka četností jednotlivých odpovědí dotazníkového
šetření**

Číslo otázky	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Poznámka
1	0	1	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	4	5	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	5	3	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5	2	5	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	3	6	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	7	2	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	8	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9	8	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	6	3	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11	8	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12	8	1	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13	6	3	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	7	2	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
16	4	5	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
17	4	0	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Vážený aritm. průměr: A=3; B=0;C=2,5; D=2
18	14,6	14,1	12,6	12	11,8	11,6	11,4	10,9	10,2	9,6	8,5	8,4	8,3	7,6	7,3	Vážený aritm. průměr
19	x	67	45	100	x	63	x	100	100	100	100	100	89	50	89	Procento využití
20	9	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
21	3 x příspěvek na dopravu, 1 x příspěvek na dovolenou, 1 x slevy na PHM , 1 x rozšířit příspěvek na sportovní akce i na kulturní vyžití														Návrhy benefitů zaměstnanci	
22	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
23	1	2	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Číslo otázky	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Poznámka
24	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
25	2	6	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
26	0	3	0	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
27	1	6	0	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
28	0	4	0	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
29	0	2	0	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
30	2	5	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
31	7	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
32	7	2	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
33	7	2	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
34	0	7	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
35	1	8	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
36	2	5	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
37	5	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
38	2	4	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 respondent neodpověděl
39	1	6	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 respondent neodpověděl
40	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
41	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
42	4	5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
43	2	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pohlaví	2	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Věk	4	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Vzdělání	0	0	8	1	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru se zaměstnancem

Rozhovor proběhl v rámci pracovní doby podle předem připravených otázek. Celý jeho průběh byl zaznamenán na diktafon. Následuje jeho zkrácený přepis.

Tazatel: „Co Vás motivuje k práci?“

Dotazovaný: „V první řadě mě motivuje práce sama o sobě, protože mě baví. Samozřejmě taky mě motivují peníze, které si vydělám a které potřebuji k zajištění živobytí. Dobré jsou taky sociální výhody, které mi společnost dává a které by mi nabídl jen málokterý jiný zaměstnavatel u nás. Důležité jsou pro mě taky dobré vztahy s kolegy, někteří z nich jsou dokonce mí dobří kamarádi.“

Tazatel: „Co Vás naopak demotivuje?“

Dotazovaný: „Demotivující je pro mě hlavně stres v práci. Musíme všechny objednávky vyřídit a zadat do systému co nejrychleji a bez překlepů. Vadí mi taky arogance a náladové chování některých nadřízených. Společnost by se taky mohla zamyslet nad proplácením přesčasů. Protože všechny objednávky přijaté do tří hodin odpoledne musíme v ten samý den vyřídit. Někdy musí jeden z nás zůstat v práci dýl než ostatní aby se všechno stihlo, ale nikdo mu to nezaplatí. Na druhou stranu když potřebujeme výjimečně odejít třeba jen o 15 minut dřív je okolo toho spousta řečí.“

Tazatel: „Jsou kontrovány pouze výsledky Vaší práce nebo i postup jakým svou práci vykonáváte?“

Dotazovaný: „Supervisor kontroluje jak výsledky práce tak i způsob jak co uděláme. Na všechno jsou pořád vymyšleny různé postupy a procedury, které musíme dodržovat. Dřív jsme měli více volnosti.“

Tazatel: „Jakým způsobem jste postihován(a) za chyby při práci?“

Dotazovaný: „Když uděláme nějakou chybu tak nás supervisor pokárá. No a když je těch chyb víc nenavrhne supervisor toho dotyčného managerovi, aby dostal odměny za nadstandardně vykonanou práci. Ty dostáváme jednou za tři měsíce.“

Tazatel: „Jednají zaměstnanci nepoctivě vůči společnosti? Pokud ano, jak se takové jednání projevuje?“

Dotazovaný: „ Na našem oddělení občas voláme z pracovního telefonu a vyřizujeme si soukromé záležitosti nebo si něco v práci ofotíme nebo vytiskneme. Někdy si taky hledáme soukromý věci na internetu, díváme se na mail a tak podobně.“