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 FIRMĚ XYZ, A.S.

CONCEPT FOR CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FIRM XYZ, INC.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. ADAM SALAMON
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2008

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.

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2007/08
Ústav ekonomiky

ZADANÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Salamon Adam, 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 firmě XYZ, a.s.

v anglickém jazyce:

Concept for Change of Organizational Culture in the Firm XYZ, Inc.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza současného stavu organizační kultury společnosti XYZ, a. s.
Návrhy na zlepšení situace ve firmě XYZ, a. s.
Závěr
Použitá literatura
Seznam tabulek a obrázků
Seznam příloh
Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR J. E. Vytváření efektivních týmů. Management Press. Praha. 1994. 199s. ISBN 80-85603-70-5

BEDRNOVÁ E. a NOVÝ I. Psychologie a sociologie řízení. Management Press. Praha. 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3

DEAL, T. E. a KENNEDY, A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 s. ISBN 0-201-10277-3

NOVÝ I. a LUKÁŠOVÁ R a kolektiv Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada. Praha. 2004. 174s. ISBN 80-2470-648-2

SACKMANN, S. Cultural knowledge in organizations, exploring the collective mind. Newbury Park, 1991

SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ Fakulta podnikatelská

L.S.

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

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

Klíčová slova - anglicky:

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

SALAMON, A. *Návrh změny organizační kultury ve firmě XYZ, a.s.* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 23. května 2006 . . . . . .

podpis

Poděkování

Děkuji tímto všem, kteří mi poskytli cenné rady a informace při překonávání problémů v průběhu této diplomové práce. Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, za její odborné rady a připomínky při vypracování této práce.

Dále bych rád poděkoval všem, kteří mě během studia a hlavně v průběhu vypracování této práce podporovali. Zvláštní dík patří panu XXX a firmě XYZ, a. s. za podporu, poskytnuté informace a možnost vypracování této práce.

Děkuji také svým rodičům za trpělivost a podporu, bez nichž bych jen těžko mohl pracovat ne této práci.

Na závěr chci poděkovat všem zaměstnancům XYZ, a. s.

OBSAH

OBSAH 8
ÚVOD 10
1. ORGANIZAČNÍ KULTURA 12
1.1 Pojem organizační kultura 12
1.2 Prvky organizační kultury 13
1.2.1 Představy 15
1.2.2 Přístupy 16
1.2.3 Normy 18
1.2.4 Základní předpoklady 20
1.2.5 Hodnoty 21
1.2.6 Artefakty 23
1.3 Struktura organizační kultury 27
1.4 Funkce organizační kultury 30
1.5 Typologie organizační kultury 33
1.5.1 Typologie podle Deala a Kennedyho 34
1.5.2 Ansoffova typologie 35
1.5.3 Typologie podle Handyho a Harrissona 36
1.6 Faktory ovlivňující obsah organizační kultury 38
1.7 Metody analýzy organizační kultury 38
1.7.1 Kvalitativní metody analýzy organizační kultury 39
1.7.2 Kvantitativní metody analýzy organizační kultury 40
1.8 Proces změny organizační kultury 43
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZAČNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI XYZ, a.s. 46
2.1 Popis společnosti 46
2.1.1 XXX 46
2.1.2 XXX 46
2.2 Výzkum organizační kultury firmy XYZ, a. s. 46
2.2.1 Cíl výzkumu 46
2.2.2 Složení zkoumaného vzorku 47
2.2.3 Použité metody 48
2.2.4 Výzkumné výsledky 49

3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE VE FIRMĚ XYZ, a.s. 82
3.1 Komunikace 82
3.1.1 Vnitropodniková komunikace 82
3.1.2 Komunikace vně firmy 82
3.2 Stravenky 83
3.3 Kafeteria systém 86
3.4 Pracovní hodnocení 87
3.5 Podpora přímého prodeje 87
3.5.1 XXX 88
3.5.2 XXX 88
ZÁVĚR 89
POUŽITÁ LITERATURA 91
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ 93
SEZNAM PŘÍLOH 94
PŘÍLOHY 95

ÚVOD

Pojem organizační kultura se začíná rozvíjet v 80. letech minulého století. Organizační kultura je chápána nejen jako vnitřní součást firmy, ale i jako její projev na trhu a chování k zákazníkům. To má vliv mimo jiné i na konkurenceschopnost. V současné době je běžné, že daný výrobek nebo službu poskytuje více podniků, většinou v podobné cenové úrovni. V tomto případě mohou zákazníky k nákupu stimulovat další doprovodné aspekty, jako je například dobré jméno společnosti, ke kterému přispívá mimo jiné i organizační kultura.

Pro řízení personální oblasti, která je také nazývána řízením lidských zdrojů, je důležité vytvoření organizační kultury a zabezpečování jejího pozitivního vývoje. Organizační kultura bývá označována jako charakter a osobnost podniku. V praxi se dlouhodobě projevuje chováním zaměstnanců v nejrůznějších projevech podnikového života. Například v přístupu ke kvalitě, k zákazníkům, k likvidaci havárií a krizových příhod, k zaměstnancům atd. Ve smyslu toho, co bylo o významu lidského faktoru ve firmě již řečeno je organizační kultura vlastně firemní koncepcí budoucnosti. Proto je třeba se této oblasti systematicky a náležitě věnovat.

V současných podmínkách transformace české ekonomiky je nejdůležitějším činitelem organizační kultury úroveň podnikatelského ducha firmy a jeho posilování. Cílem je zlepšení postavení podniku na trhu.

Tak jako o každou kulturu musí být pečováno i o organizační kulturu. Bez této péče nemůže být podnik trvale úspěšný. Jestliže management zanedbává péči o organizační kulturu, projeví se to nejprve na motivaci pracovníků a v dalším také v postoji zákazníků. Nikdo nepracuje rád v podniku, o který není pečováno nebo který je zcela nekultivován. Od takového podniku se dříve nebo později odvracejí také zákazníci. Je tedy v zájmu vedení, aby učinilo vše pro to, co kultura organizace vyžaduje.

Diplomová práce je zaměřena na organizační kulturu společnosti XYZ, a.s. Cílem této diplomové práce je analyzovat organizační kulturu a navrhnout změny tak, aby podporovala klíčové zájmy společnosti. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů a studia podnikových materiálů.

V teoretické části je vymezen pojem organizační kultura, její struktura, funkce, typy a vhodné metody analýzy obsahu. V praktické části je popsán postup provedeného šetření, použité metody a interpretována získaná data. Na analýzu navazují návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení.

1. ORGANIZAČNÍ KULTURA

1.1 Pojem organizační kultura

Organizační kultura představuje originální a neopakovatelnou soustavu představ, hodnotových preferencí, norem a vzorů jednání pracovníků a navenek se projevuje relativně stálými způsoby, zejména v systému symbolů, které jednotně a srozumitelně vysvětlují a upevňují požadované vzory a normy (historky, mýty, tradice, podnikové obřady, symboly statusu až po podnikovou architekturu a způsoby oblékání pracovníků). Organizační kultura působí jako normativní faktor sjednocující vědomé jednání jednotlivců v podniku. Určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního řízení a v tomto smyslu působí na jednání vedoucích i výkonných pracovníků (Nový, 1993).

Dle ostatních autorů je organizační kultura určité typické jednání, uvažování, vystupování členů firmy, které se tvoří pod vlivem společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání. Projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi pracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a v materiálním vybavení. Má významný vliv na řídící procesy, vykonává regulativní funkci, tj. realizuje především funkce koordinace, integrace, identifikace a motivace (Brose, Hentze, 1990).

Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (Dyer, 1985, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 466).

Organizační kultura je „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 1989, dle Nový, Schroll-Machl, 1998, s. 466).

Organizační kultura je soubor hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech (Deal, Kennedy, 1983, dle Bedrnová, Nový, 2005, s. 313).

„Základní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých pracovníků.

Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 467).

Organizační kultura má zřejmý vliv na rozhodování v organizaci, na styl komunikace, způsob hledání řešení možných problémů, na způsob kontroly pracovníků, motivaci, fluktuaci, loajalitu, otevřenost či uzavřenost podnikového systému, flexibilitu organizace, adaptaci nových pracovníků, atp.

Organizace je celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému; vzniká jako spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy (individuální rysy zaměstnanců + vnější pravidla a podmínky) nebo jako výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídících pracovníků podniku (Kittnerová, 2004).

Definice organizační kultury[1] se od sebe dílčími způsoby odlišují, v čem se však shodují, je vymezení, že se jedná o **souhrn představ, hodnot, norem a vzorců chování v podniku sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných**.

1.2 Prvky organizační kultury

Za **prvky**, které umožňují přiblížit organizační kulturu, jsou považovány (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

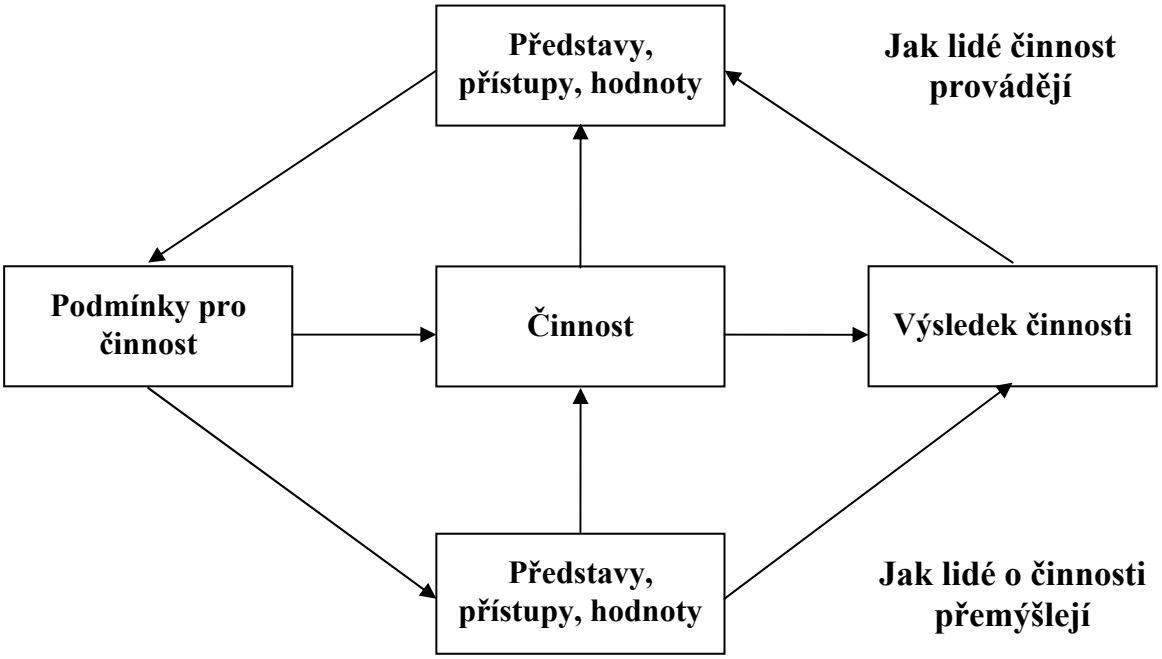
- **představy**:
    - vlastní práci, o jejím smyslu,
    - úspěchu podniku,
    - odměňování atd.,
- **chování**:
    - k práci,
    - ke spolupracovníkům,
    - k cílům podniku,
    - k inovacím,
    - ke konfliktům apod.,

[1] V české odborné literatuře se můžeme setkat se třemi pojmy: organizační kultura, firemní kultura a podniková kultura. Jejich obsah je však stejný.

- **hodnoty**, a to:
    - uznávané,
    - respektované a
    - rozvíjené.

Další autoři mezi prvky organizační kultury počítají i sociální a organizační normy, pravidla a standardy i vzorce chování.

Představy, přístupy a hodnoty, jakož i případné další prvky organizační kultury mají svůj původ v myšlení lidí, takže organizační kultura patří mezi tzv. měkkou složku chování podniku. Kultura je produktem myšlení lidí, ale těsná vazba spojuje kulturu také s charakterem prováděné činnosti a s okolnostmi, které ji provázejí. Vzájemné vztahy (mezi prováděnou činností a myšlením lidí, které provádění činnosti doprovází), jejichž výslednicí je kultura podniku (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: ***Vzájemné vztahy organizační kultury (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 21)***

Ze schématu vyplývá zpětná vazba toho, jak se představy, přístupy a hodnoty podílejí na způsobu provádění a na výsledcích činnosti, čímž dochází k jejich dalšímu posílení a hlubšímu zakotvení, tj. ovlivnění podmínek pro činnost budoucí.

1.2.1 Představy

Představy jsou obrazem předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. v podniku se v hlavách pracovníků vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením v podniku, i když se jedná o věci, s nimiž nemají možnost třeba bezprostředně se seznámit, o kterých nikdo nemluví, které nejsou každý den k vidění. Např. Proč vlastně podnik existuje. Jaké jsou záměry vedení podniku. Co a proč se očekává od mé práce. Kdo a jak hodnotí mou práci. Za co budu kárán. Za co budu chválen. Co mi projde. Co se nikdy netoleruje. Na jaká pravidla v podniku nelze zapomenout. Jaké je vhodné chování k šéfovi. Jaké je vhodné chování ke kolegům, jaké k podřízeným. Co to znamená mít úspěch. Co k tomuto úspěchu vede. Co znamená prohrát. Díky čemu. atd.

Představy mají tři prameny:

- informace - jako produkt rozumové cesty,
- nabyté dojmy - jako produkt emocí,
- prodělané zkušenosti - jako kombinace obojího.

Základní **formy představ** jsou:

- znalosti - např. menší množství zmetků znamená větší zisk;
- přesvědčení - např. zákazník se nemá okrádat, ale uspokojovat;
- víra - např. naše firma dosáhne nejlepšího postavení na trhu.

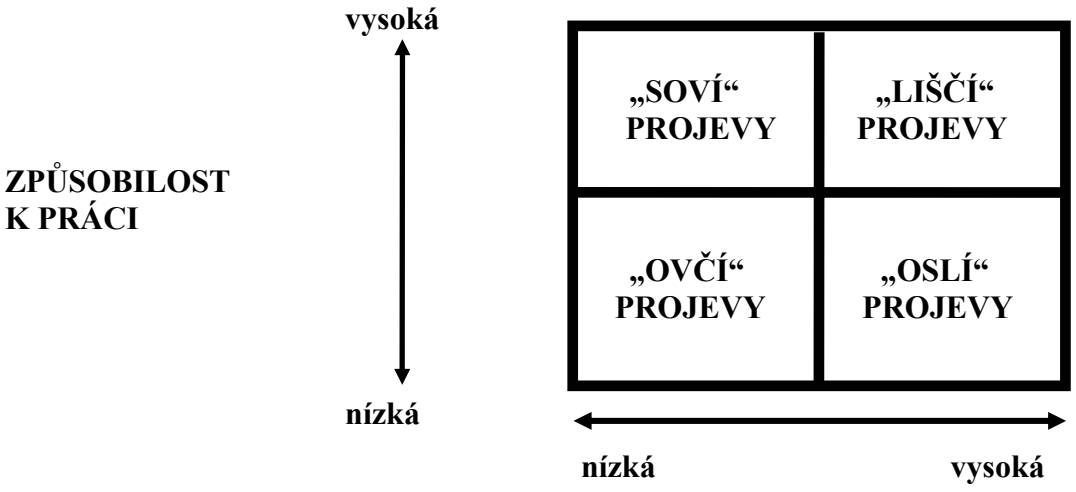
Poznání znalostí, přesvědčení a víry pracovníků je poměrně spolehlivou cestou k jejich představám i klíčem k ovlivňování a měnění představ. Je ovšem nutné ptát se lidí na jejich mínění a poznávat jejich představy.

1.2.2 Přístupy

Přístupy jsou chápány jako náchylnost jednat určitým způsobem. Hledáme-li, co ovlivňuje přístup člověka k jeho působení v podniku, lze působící faktory shrnout do následujících kategorií:

- dominantní povahové rysy člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky,
- očekávání vlastního profitu v podniku - názory člověka na to, co mu může přinést zisk, seberealizaci, osobní rozvoj, uznání, povýšení, prestiž apod.,
- očekávání vlastní přijatelnosti v podniku, tj. okolnosti, za nichž ještě nenastanou výrazné problémy, za nichž nemůže hrozit výpověď, finanční či jiné sankce,
- vnitřní vztah k zájmům podniku, který je možné nazvat loajalitou - tj. poctivost, čest ve vztahu k podniku a respektování jeho zájmů,
- způsobilost k práci, kterou člověk má v podniku vykonávat - nejen znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, ale také sociální schopnosti, citlivost ke skupinovým normám, vnímavost pro klima podniku apod.

Projevy chování, jimiž jsou přístupy patrné navenek, lze sledovat z různých hledisek. Z hlediska kombinace vztahu k zájmům podniku a způsobilosti na druhé straně se u člověka projevuje:



Obrázek 2: ***Projevy organizační kultury (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 51)***

Za "sovími" projevy se skrývá přístup typický spolehlivostí,moudrostí, důvěryhodností, samostatností. Stejně tak ale u tohoto přístupu můžeme nalézt vysoké nároky, značnou míru kritičnosti, většinou však spojené s nezbytnou dávkou tolerance.

"Liščí" projevy skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti. Předvídat chování člověka s liščím přístupem lze za předpokladu, že nezapomeneme na fakt, že dominantním kritériem pro něj je především vlastní profit.

"Ovčí" projevy předznamenávají přístup charakteristický oddaností autoritám, spolehlivostí v napodobování vzorů., důvěrou v objasněné cíle. Na druhé straně také malou míru vlastní iniciativy nebo tvořivosti, bezradnost v kritických situacích.

"Oslí" projevy jsou typické pro přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitými schopnostmi.

Další členění projevů chování (Rymešová, 2002):

- **aktivistické projevy** - příznačné pro lidi, kteří rádi dělají zcela nové, nevyzkoušené věci; rádi sbírají nové zkušenosti, rozjíždějí nové i riskantní aktivity; mají sklon jednat impulsivně, tvořivě, hledat vždy nové cesty; jsou netrpěliví, vznětliví, dělá jim potíž dotáhnout věci do konce,
- **teoretické projevy** - typické pro ně jsou řád, systém, logika, vazby, uspořádanost, které lidé upřednostňují ve své práci; rádi hledají, co je příčinou, dokáží nalézt v problémech struktury řád, nalézt vazby; s oblibou užívají modely a vzory, které jim usnadňují postup podle předem stanovené metodiky; jsou systematiky, hledají a budují řád,
- **reflexní projevy** - lidi s těmito projevy charakterizuje přemýšlení, přemítání, rozjímání, uvažování; shromažďují informace a detaily a pak je v klidu zvažují, nikdy se neunáhlí; mají velkou trpělivost, ale málo rozhodnosti,
- **pragmatické projevy** - velmi praktické přístupy, založené na chladném respektování toho, co je dáno, s čím "nelze hnout", zaměřené na hmatatelné praktické efekty; jedná se o realisty, kteří se mohou chovat až přízemně.

Zda se ten nebo onen přístup reálně projeví, záleží na osobnosti jedince a na podnětu (impulsu), který zapůsobí. Jiné podněty vyvolávají projevy, které jsou především akcí, snahou po vlastní aktivitě, jiné podněty vyvolávají reakci, tj. odpověď na vnější aktivitu.

Pro kulturu podniku je důležité, do jaké míry se projevuje **většinový přístup** (obecně sdílené očekávání vlastního profilu, obecně sdílené očekávání vlastní přijatelnosti, obecně sdílený postoj k zájmům podniku) a do jaké míry jsou respektovány i **menšinové přístupy**.

1.2.3 Normy

Organizační normy v podniku jsou psaná pravidla jednání v různých oblastech podnikového života. Vycházejí z vyšších právních norem a jsou pro jednání pracovníků podniku závazné. jejich dodržování je sankcionováno oficiálními (formálními) sankcemi (pokutami, finančními postihy, přeřazením na jinou práci atd. až po propuštění pracovníka). Jedná se o stanovy podniku, organizační řád, pracovní řád, hospodářský řád a další odvozené normy.

Sociální normy jsou (na rozdíl od formálních, organizačních norem) nepsaná, kolektivem podniku přijatá a většinou jeho členů respektovaná pravidla chování. Vytvářejí určité trvalé standardy a způsoby chování, kterými je žádoucí dosahovat plnění cílů a úkolů, které před pracovní skupinou stojí, i uspokojování individuálních potřeb a zájmů jejích jednotlivých členů. Jejich formulace není často příliš přesná a mají většinou podobu toho, co je třeba dělat nebo toho, co se dělat nesmí.

Ve skupinách i podnikových kolektivech existují sociální normy, které jsou obecně platné, tj. platí pro jednání všech členů skupiny a normy chování zvláštní, tj. platící pro ty členy skupiny , kteří mají specifickou pozici, a ty vymezují vlastně roli takového člena skupiny.

Sociální normy upravují především tyto **konkrétní způsoby chování**:

- **vzájemný styk** členů pracovního kolektivu podniku, tj. jakým způsobem se pracovníci zdraví, jak se oslovují, zda si tykají nebo vykají apod.; tyto normy se projevují ve více nebo méně přátelském či naopak oficiálním jednání členů,

- **pracovní výkon** členů pracovního kolektivu; existuje přizpůsobování individuálního pracovního výkonu průměrnému výkonu, dosahovanému ve skupině jako celku (někdy i podniku); sankcemi jsou postihováni ti, kdo výkon trvale překračují i ti, jejichž výkon je podprůměrný,
- určitou **míru respektování nebo nerespektování norem a předpisů formální povahy**, a to zejména těch, které se týkají pracovní doby, pracovního režimu, technologických postupů, bezpečnosti práce apod.,
- **míru podnikovým kolektivem požadované konformity** s podnikovými sociálními normami (skupinovými normami), tj. do jaké míry skupina toleruje odchylky od závazných standardů chování a jednání,
- **vztahy a vazby** členů skupin i skupin jako celek navenek, vůči jiným skupinám a jedincům; výsledkem jejich působení může být ochota kooperovat, podpora a solidarita, nebo naopak soupeření, konkurence, snaha po omezení významu, vlivu apod.

Další projevy chování (Adair, 1994, dle Bedrnová, Nový, 1998):

- **práce**, které stanoví jak rychle, usilovně, jak dlouho, jak kvalitně, jak bezpečně atd. pracovat; tyto standardy působí i tehdy, pracuje-li jedinec osamoceně,
- **oděvu a jazyka** - členové skupiny se obvykle podobně oblékají a často používají vlastních dorozumívacích prostředků - slangu, vztahujícího se k práci i vlastního slovníku dorozumívání ve skupině - přezdívky atd.,
- **morální standardy**[2], které vytvářejí rámec pro chování jedinců (např. od drobných krádeží po naprostou poctivost atd.).

Normy se projevují ve vytvoření určitého souboru pravidel a standardů, podle nichž se určuje, zda je chování přijatelné či nikoliv. Přílišné lpění na přijatých standardech může mít negativní vliv na rozvoj skupiny. Standardy bývají někdy charakterizovány jako vzorce chování.

[2] Morální standardy chápejme jako pravidla a normy chování.

Dodržování sociálních norem jednotlivými pracovníky bývá více či méně sledováno a sankcionováno (např. omezením sociálních kontaktů s jednotlivcem, který normy nedodržuje, v extrémních případech i fyzickým násilím), resp. v případě jejich dodržování odměňována (např. poskytováním různých výhod, růstem prestiže apod.).

Tradice pracovní skupiny představují souhrn zvyklostí, které se vytvořily v průběhu existence skupiny, upevnily se a vžily natolik, že se projevují jako trvalé, pevné a neměnné způsoby jednání, chování a vzájemného hodnocení členů skupiny (např. pocit hrdosti na příslušnost k určité skupině). Tradice upevňují a posilují pocit odpovědnosti členů skupiny za pracovní výsledky i projevy pracovního (i mimopracovního) chování.

1.2.4 Základní předpoklady

Kultura se utváří kolem následujících základních předpokladů (Schein, 1992, dle Schultz, 1995, s. 31):

1. **Předpoklad reality a pravdy**
   Jedná se o sdílené předpoklady, které definují co je reálné a co ne, co je skutečné v oblasti fyzické a v oblasti sociální. Jak je skutečně pravda určována a zda je objevena.
2. **Předpoklad času**
   Jedná se o sdílené předpoklady, jenž definují základní pojetí času ve skupině, jak je čas definován a měřen, kolik druhů času máme a význam času v kultuře.
3. **Předpoklad prostoru**
   Jedná se o sdílené předpoklady o prostoru a jeho distribuci, jak je prostor alokován a vlastněn, symbolický význam prostoru kolem jedince, role prostoru v definování aspektů ve vztazích jako stupně intimity nebo soukromí.
4. **Předpoklad lidské povahy**
   Jedná se o sdílené předpoklady definující, co znamená být člověkem a jaké vlastnosti jsou považovány za skutečné nebo definitivní. Je lidská povaha dobrá, zlá nebo neutrální? Jsou lidské bytosti schopny stát se dokonalými nebo ne?

5. **Předpoklad činností člověka**

   Jedná se o sdílené předpoklady, jenž definují, co je udělat správnou věc pro lidské bytosti vztahující se k jejich prostředí na základě již dříve zmíněných předpokladů skutečnosti a předpokladů lidské povahy. Co je vhodná úroveň aktivity nebo pasivity? Jaký je na organizační úrovni vztah organizace k jejímu okolí. Co je práce a co je hra?

6. **Předpoklad vztahů lidí**

   Jedná se o sdílené předpoklady definující, co je definitivní správná cesta pro člověka ve vztahu k šíření moci a lásky. Jsou vztahy lidí společenské nebo konkurenční, jsou lidé jedineční, spolupracují ve skupinách? Co je odpovídající psychologický kontakt mezi zaměstnavateli a zaměstnanci? Je autorita skutečně založena na tradiční liniové pravomoci, pravidlech nebo na charisma? Co jsou základní předpoklady o tom jak by měly být konflikty řešeny a rozhodnuty?

1.2.5 Hodnoty

Hodnoty jsou to, co je považována za špatné a co za správné, co normální a co nenormální, co se má dělat a co nikoliv. Představují nejhlubší úroveň organizační kultury. Jejich prostřednictvím může vedení velmi ovlivňovat chování pracovníků, ale i jejich pracovní morálku, jejich sounáležitost s firmou. Vybrání důležitých a vhodných podnikových hodnot a jejich sladění s hodnotami jednotlivců je klíčovým a důležitým momentem budování vhodné a žádoucí organizační kultury. Hodnoty lze pak chápat jako ideje, věci, činy, jevy atd., které mají prostřednictvím svých vlastností konkrétní význam pro člověka a v tomto smyslu k němu také vystupují. Hodnoty mají objektivní charakter, pro jedince však získává určitá myšlenka, akt víry, věc, jev význam pouze za určitých podmínek a teprve za těchto podmínek se pro něj stává hodnotou. Setkáváme se s celou řadou hodnot:

- biologické, např. zdraví, spánek, jídlo,
- morální, např. čest, svědomí, humanismus,
- intelektuální, např. poznání, objev,
- estetické, např. krásno, vkus,

- etické, např. víra, dobro,
- sociální, např. láska, uplatnění, uspokojení,
- ekonomické, např. majetek.

Hodnotovou orientaci, tj. přednostní důraz na některé hodnoty lze pozorovat i u pracovních skupin a větších sociálních systémů - podniků. Vytváří se dlouhodobě jako produkt vnitřního života podniku (skupiny), bývá spjata s jeho cíli. Dotýká se nejrůznějších stránek pracovního, ale i osobního života členů podnikového kolektivu, zvláště pak:

- obsahu a charakteru vykonávané práce (míra stereotypnosti a míra tvořivosti, fyzická a duševní namáhavost práce, technické zajištění práce apod.),
- míry pracovního nasazení (tj. míry podávaného pracovního výkonu souvisejícího s cíli skupiny, se zajímavostí práce atd.),
- odměňování za práci (zejména spravedlivost všech druhů odměn - nejen materiálních, na základě hodnocení),
- složitého komplexu pracovních podmínek (fyzické prostředí, v němž je práce vykonávána, zdravotní a hygienické podmínky pracoviště, sociální podmínky práce, tj. vztahy mezi členy pracovní skupiny, vztahy pracovních skupin navzájem, míra participace atd.),
- oblasti pracovních a životních perspektiv pracovní skupiny jako celku, i jejích jednotlivých členů,
- perspektivy podniku, tj. jeho konkurenceschopnosti, úspěšnosti na trhu atd.

Jsou-li v rozporu zobecněné hodnotové orientace převahy kolektivu podniku a hodnotové orientace jednotlivých skupin či pracovníků, může docházet ke konfliktům, zhoršování sociálního klimatu[3] a problémům v organizační kultuře.

[3] Sociální klima označuje souhrnné vyjádření spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků.

Hodnoty jsou nejčastěji rozdělovány na **instrumentální**, které vedou k naplnění potřeby satisfakce a **cílové**, které se vztahují k základním životním cílům člověka (Rokeach, 1976, dle Bedrnová, Nový, 1998).

Působení hodnot na chování člověka může nabývat tří podob:

- omezení, tj. vyznávané hodnoty brání člověku, aby něco udělal,
- poznamenání, tj. vyznávané hodnoty vedou člověka k tomu, aby se s něčím ztotožnil,
- výzvy, tj. vyznávané hodnoty provokují člověka k akci.

Důležitý je fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Do rozhodovacích procesů člověka zasahují další faktory.

Sladění hodnot jednotlivců a podniku je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování kultury podniku.

Jak již bylo uvedeno, Adair, Kittnerová, Nový, Rymešová a další autoři mezi prvky organizační kultury počítají i sociální a organizační normy, tradice, pravidla a standardy i vzorce chování.

1.2.6 Artefakty

Artefakty organizační kultury jsou symboly, jako znaky mající komplexní významový obsah, snadný k pochopení, a to zejména (Bedrnová, Nový, 1998, s. 485):

1. **verbální symboly** - historky, příběhy, slovní hříčky, různá vyprávění, mýty,
2. **symbolická jednání** - rituály, ceremoniály,
3. **symbolické artefakty materiální povahy** - logo (značka), barvy, architektura apod. i vyznamenání, typické propagační předměty.

Zprostředkovávají přenos hodnot a norem, zajišťují tak upevňování organizační kultury. Plní funkci i v procesu identifikace pracovníků s cíli firmy a s firmou jako celkem. Působí i na vnější okolí firmy.

Řeč jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot organizační kultury. Řeč a organizační kultura jsou neoddělitelné, zejména v podobě vyprávění, příběhů a historek.

Historky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „přikrášlené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, kterým se přikládá v podniku mimořádný význam. je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží pro přenos kultury a mají mnohdy větší přesvědčovací sílu než explicitní formy ovlivňování (psaná pravidla, normy apod.). Přestože mají nejrůznější historky spíše podobu anekdotických vyprávění a týkají se zpravidla zcela konkrétních událostí, obsahují „morální poučení“, které není jasně vysloveno (je v podtextu ukryto). Jsou také orientací při tradičním řešení nových situací a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od pracovníků v daném kontextu v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

Mýty označují tu skutečnost, že myšlenková schémata tohoto typu nemají ve všech směrech racionální základ, spíše jde o lidové teorie, vysvětlení skutečností, jejichž obsah je velmi silně subjektivní. jde více o otázku víry a vnitřního přesvědčení než vědění. Jde o určitý způsob uvažování odrážející podnikové normy a hodnoty, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků (viz Tabulka 1).

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

Tabulka 1: ***Mýty jako prostředky organizační kultury (Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998, s. 487)***

Mýty mohou a mají plnit, v souvislosti s organizační kulturou, některé důležité funkce, zejména:

- **selekce** - vybírají z možných variant jednání;

- **manifestace** - mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace; plní funkci určitého neformálního předpisu;
- **zdůvodnění** - mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současně vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti (obvykle se jedná o velmi jednoduché vysvětlení, tzv. bez otázek).

Mýty se mohou mezi sebou ovšem křížit, resp. vzájemně vylučovat. Problém vzniká, chceme-li z nich odvodit návod k jednání.

„Vedle slovně verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos organizační kultury symbolická jednání, neboli symbolické artefakty jednání. Jedná se především o rituály, ceremoniály a obřady. každý z nich má značný praktický význam, ale v organiazční kultuře je složité vzájemně je od sebe odlišit“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 491).

Rituály jsou ustálený a samozřejmý způsob jednání, řešení problémů. Jedná se o určitý typ zvyků a obyčejů, které mají svůj konkrétní význam. Aby se jednání stalo rituálem musí probíhat podle těchto určitých znaků a tento způsob jednání musí být ve firmě typický. Za rituály jsou považovány jak formální aktivity, tak i neformální. Př. formálních – schůze, psaní zpráv, schvalování dokumentů, plánování, jednání s podřízenými, způsob kritiky, chvály. Neformální rituály pomáhají uvolnit emoce, podporují vytváření příjemné pracovní atmosféry, podporují komunikaci – př. podnikové oslavy, vyznamenávání pracovníka, odchody pracovníků do důchodu (Rymešová, 2002).

Ceremoniály jsou také zvyky a obyčeje, které jsou zformalizovány a institucionalizovány a stále se v určitém čase opakují. Na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž poněkud méně formalizovanou podobu. např. oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Velmi důležitými symboly z řady těch, které formují a interpretují organizační kulturu, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. statusové symboly. Za symbol tohoto druhu lze považovat používání tradičních, až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. inspektor.), materiálních požitků, se kterými se setkáme zejména u nejvyšších pracovních pozic (vizitky, velikost

a vybavení kanceláří, služební automobil, satelitní telefon a finanční odměna, která umožňuje životní standard a styl odlišný od ostatních spolupracovníků). Mezi symboly tohoto druhu patří i různé tituly jako např. nejlepší pracovník podniku, jejichž udělování bývá spojeno s podnikovou oslavou (ceremoniálem).

Statusovým symbolům je přikládán v různých podnicích různý význam, vzhledem k existujícímu typu organizační kultury. Tato rozdílnost vyplývá i z charakteru činnosti podniku a určité tradice (např. rozdíl mezi bankou a prodejní firmou).

Pozitivní přínosy statusových symbolů:

- ukazují, že jedinec byl "vyzdvižen" z davu a uspokojují tak motivy vlastní seberealizace, uznání a obdivu,
- dávají najevo, s kým je jednáno; určují tím odpovídající způsob jednání a odstraňují resp. zkracují tak případná nedorozumění konflikty,
- výsledky práce zásluhy o podnik často nebývají pro druhé viditelné; statusové symboly je ozřejmují a zařazují dotyčného pracovníka nově do struktury vnitropodnikových autorit,
- motivují, protože názorně ukazují, že kdo plní stanovená kritéria, má v podniku šanci,
- přispívají k sebeuvědomění a podporují identifikaci s firmou.

Typy / Funkce	**Komunikativně orientované**	**Orientované na jednání (akci)**	**Materiální objekty**
	historky, příběhy, mýty, vtipy, slogany	*rituály, ceremoniály, oslavy*	*statusové symboly, architektura, logo, barvy*
deskriptivní funkce *význam zprostředkovávají*	Symboly s instrumentálním obsahem Cíl: prostředky ke splnění podnikových úkolů (orientované na úkoly)		
stabilizační funkce *význam posilují*	Symboly s expresivním obsahem		
aktivační funkce *význam mění*	Cíl: prostředky k uspokojení sociálních potřeb spolupracovníků, veřejnosti (orientované na vztahy)		

Tabulka 2: ***Typy a funkce symbolů organizační kultury(Zdroj: Scholz, 1987, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 493)***

Pro řadového pracovníka podniku i náhodného vnějšího pozorovatele jsou ze všech v úvahu přicházejících a běžně používaných symbolů nejvíce viditelné a nejsnáze pochopitelné ty, které mají hmotnou, materiální, resp. fyzickou podobu. Jedná se např. o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty, materiály, z nichž jsou vyrobeny apod. Aby však plnily úlohu symbolů, tj. aby zprostředkovávaly určitý obsah, musí být konstruovány a využívány tak, aby vytvářely logický celek, který je schopen být nositelem ideje, myšlenky, významu. Mají-li tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí byt nejen konsistentní s ostatními symboly organizační kultury, ale musí být také využívány trvale a při každé příležitosti. Tyto materializované objekty se dostávají do oblasti podnikové identity a designu a stávají se činitelem vytváření podnikového image.

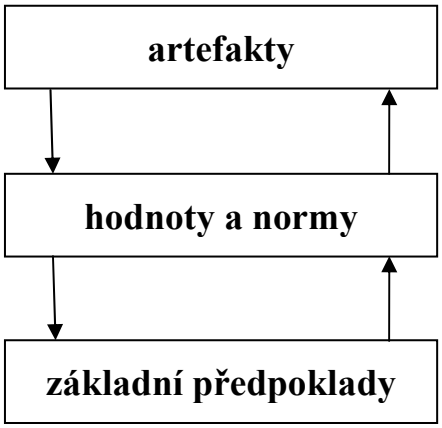
Každá z uvedených skupin symbolů má důležitou, ale omezenou funkci (viz Tabulka 2).

1.3 Struktura organizační kultury

Nejznámějším a nejvyužívanějším modelem organizační kultury je model Edgara Scheina (Nový, Lukášová, 2004, s. 26). Nahlíží na organizační kulturu jako na jev, který je strukturovaný do tří rovin. Schein rozlišuje 3 roviny organizační kultury, a

to podle míry, nakolik se jednotlivé projevy projevují navenek a nakolik jsou pro vnější pozorovatele viditelné:

- **artefakty –** pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, lze ji poměrně snadno ovlivnit, ale bez znalosti ostatních rovin ji lze těžko objasnit,
- **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování –** pro vnějšího pozorovatele je pouze částečně zřetelná a ovlivnitelná,
- **základní předpoklady –** zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé myšlenky a názory (Schein, 1992, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 26).



Obrázek 3: ***Scheinův model organizační kultury (Zdroj: Schein, 1992, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 27)***

Artefakty podle Scheina zahrnují všechny vnější projevy kultury, které vnímá. Nejvíce je vnímá, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ovšem jejich význam není jednoznačný. Je potřeba znát obsah dalších rovin kultury, abychom je mohli interpretovat a dešifrovat.

Hodnoty jsou ve skupině považovány za důležité a mají spolu s normami a pravidly regulující funkci. Určují, jak se mají členové skupiny chovat v daných situacích. Podle Scheina jejich vznik pramení z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Když řešení manažera funguje, skupina úspěch sdílí. Tento vnímaný význam je chápán jako sdílená hodnota.

Základní předpoklady představují dle Scheina nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Jejich fungování je zcela samozřejmé, automatické a velmi stabilní. Jsou natolik považovány za samozřejmé, že se o nich ani nediskutuje a lidé mají tendence je bránit. Pokud je určité opakované řešení problému funkční, je zdrojem vzniku nového základního předpokladu. Kultura, která představuje především soubor sdílených základních předpokladů definuje, čemu budou lidé ve skupině věnovat pozornost, jak budou události interpretovat, jak budou emocionálně reagovat a jak budou mít tendenci se v určité situaci chovat. Změnit základní předpoklady jednotlivce, který je ve skupině nový, není dle Scheina tak obtížná jako změna kultury celé skupiny. Jednotlivec se po určité době většinou sám přizpůsobí, protože předpoklady jsou sdíleny a vzájemně posilovány. Změnit kulturu skupiny, která je zakořeněna je tedy velmi obtížné (Schein, 1992, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 26-28).

Další přístupy k vymezování struktury organizační kultury

J. P. Kotter a. L. Hewlett například rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury: vzorce chování a sdílené hodnoty.

C. Lundberg vychází z prací E. Scheina a B. Dyera a rozlišil čtyři úrovně organizační kultury, které uspořádal podle stupně abstraktnosti:

- **artefakty** – vymezuje shodně s ostatními autory jako pro pozorovatele nejviditelnější rovinu,
- **pravidla a normy chování** – definují hranice akceptovatelného chování při řešení problémů, se kterými se členové organizace setkávají,
- **hodnoty** – reprezentují hodnotící základ, který se vztahuje k situacím, činům, objektům a lidem, odrážejí reálné cíle a ideály a nástroje řešení životních problémů, které preferují členové organizace,
- **předpoklady** – představují nevyslovené názory, které se týkají členů skupiny, jejich vztahů k ostatním lidem a organizace, ve které existují (Nový, Lukášová, 2004, s. 27).

Všichni výše uvedení autoři se shodují v tom, že součástí kultury jsou hodnoty. Rozdíly mezi jednotlivými pojetími jsou pak viditelné ve vymezování dalších složek kultury a v počtu rovin, které jednotliví autoři rozlišují. Toto je způsobeno různými výsledky výzkumů, které popisují obsah organizační kultury.

1.4 Funkce organizační kultury

Autoři (Bedrnová, Bittnerová, Lukášová a Nový) se shodují v tom, jak jsou vymezovány funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci. Správná organizační kultura pomáhá udržovat podnik pohromadě a plní především následující funkce:

- motivuje, dává pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace,
- redukuje konflikty uvnitř organizace, dostatečně silná organizační kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů ,
- zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje koordinaci a kontrolu, shodné vnímání hodnot a norem chování zajišťuje žádoucí chování a disciplínu,
- redukuje nejistotu, má vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou,
- konkurenční výhoda – pokud je organizační kultura silná.

Pokud se zamyslíme, zda vůbec a v jakém rozsahu a intenzitě je vnitropodniková organizace, řízení a jednání pracovníků ovlivňována organizační kulturou. Potom mluvíme o **silné a slabé organizační kultuře**.

Silná organizační kultura je především nositelem základních podnikových cílů a filosofie řízení. Nabízí tak přehledný, jasný a srozumitelný pohled na firmu, a to jak ve smyslu vnitřní organizace řízení, tak i základních očekávání ve vztahu k zaměstnancům (Vláčil, 1997, s. 28).

Silná organizační kultura vykazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh podstatných podnikových procesů. Slabá organizační kultura má málo zřetelný vliv. Aby bylo možné hovořit o **silné organizační kultuře**, musí splňovat následující kritéria (Bedrnová, Nový, 1998, s. 470):

- zřetelnost – jasně, přehledně, srozumitelně všem pracovníkům sděluje, co je žádoucí, co se po nich požaduje a co ne,
- rozšířenost – seznámit s organizační kulturou všechny pracovníky a všude připomínat její existenci,
- zakotvenost – míra identifikace a přijetí podnikových hodnot.

Je důležité, aby byly rozhodující cíle a priority podniku respektovány všemi pracovníky. Je však třeba cílevědomě posilovat všechny společné momenty, které pracovníky různých profesí a různého hierarchického postavení spojují.

Pozitivní rysy silné organizační kultury lze shrnout do několika bodů:

Usnadňuje a zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro pracovníky poměrně snadno pochopitelný a přehledný.

Stabilita sociálního systému, motivace a týmový duch, rychlé rozhodování, přímá a jednoznačná komunikace, identifikace s podnikem a loajalita, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, přehlednost a snadná pochopitelnost

Silná organizační kultura může ovšem mít i **negativní účinky**, zejména v dynamických obdobích a situacích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie: tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility, kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům, horší zapojení nových spolupracovníků.

Důležité pak je, aby organizační kultura "byla silná" v uznání principu stálé změny, jako základní priority, umožňující další rozvoj (Kittnerová, 2004).

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

Tabulka 3: Přednosti a nedostatky silné organizační kultury (Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004, s. 495)

Organizační kultura tedy určuje, jaké chování se očekává od zaměstnanců, jaké chování bude oceňováno a jaké postihováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a přijímána většinou členů organizace, poté hovoříme o silné organizační kultuře. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné a existuje spousta odchylek od nich (Bělohlávek, 1996, s. 108).

V bližší specifikaci funkcí kultury Schein diskutuje o problémech, které se objevují ve vývoji nových organizací.

Chceme-li kompletně specifikovat tyto funkce, musíme je vyjmenovat a rozvinout myšlenky a problémy, před kterými skupina nebo organizace stojí, od svého počátku až do stavu dospělosti a úpadku (Schein, 1985, dle Schultz, 1995, s. 23).

Později Schein tento dynamický cyklus vysvětluje takto:

Problémy externí adaptace a přežití v podstatě blíže určí zvládnutí cyklu tak, že každý systém musí být schopen vydržet s ohledem na měnící se okolí (Schein, 1992, dle Schultz, 1995, s. 24).

Na základě celkového rozdílu mezi problémy ve vztahu vnější adaptace a vnitřní integrace, se organizační kultura vyvíjí tehdy, když se členové organizace vyrovnávají s množstvím specifických problémů. Tyto specifické funkce organizační kultury jsou shrnuty v následující tabulce (Schein, 1992, dle Schultz, 1995, s. 24).

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

Tabulka 4: ***Problém vnitřní integrace a vnější adaptace kde se kultura vyvíjí a funguje (Zdroj: Schein, 1992, dle Schultz, 1995, s. 24)***

Jak je viditelné v předchozí tabulce Schein definuje jedenáct problémových oblastí v rámci vnější adaptace a vnitřní integrace ve vztahu k fungující kultuře. Kulturní funkce jsou základem pro přežití vzdělávacího procesu, kterým prochází členové organizace. Kultura se zejména rozvíjí v souvislosti s misí a strategií, hranicemi skupin, mocí atd. Jedná se o funkce, které jsou nezbytné k zajištění přežití organizace.

1.5 Typologie organizační kultury

I když je organizační kultura jedinečná, přesto je možné vypozorovat určité společné znaky, které se vyskytují v určitých typech organizační kultury.

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. Význam typologií, které byly zatím zkonstruovány je dvojí (Nový, Lukášová, 2004, s. 75):

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.

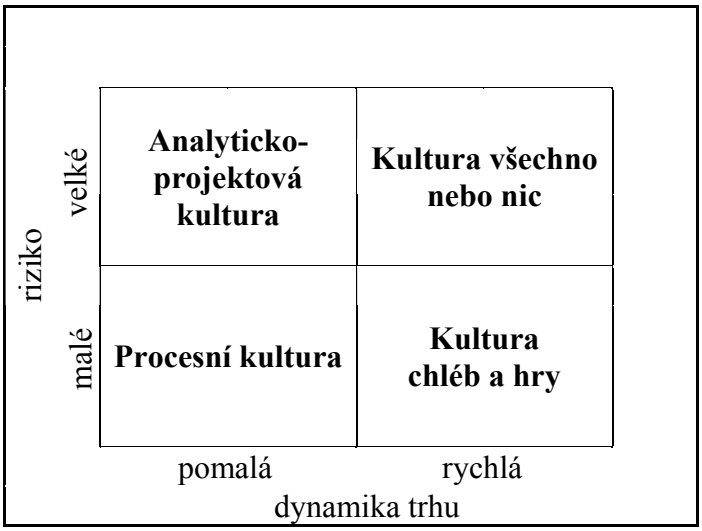
2. Praktický – umožňují manažerům v praxi porovnávat obsah kultury jejich podniku s typickými případy, které v realitě existují, lépe ji poznají a porozumí jí, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti.

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

- 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.

1.5.1 Typologie podle Deala a Kennedyho

Deal a Kennedy rozlišují čtyři typy organizační kultury, a to podle míry rizika a dynamiky trhu (Deal, Kennedy, 1982, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 482):



Obrázek 4: ***Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (Zdroj: Deal, Kennedy, 1982, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 482)***

1. **Kultura všechno nebo nic** – v této organizační kultuře je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání; komunikace je nekonvenční, časté je používání cizích slov; úspěch určuje vše (autoritu, moc, příjmy, popularitu) a úspěchy se velmi slaví, naopak neúspěchy jsou rychle zapomínány; kariéra roste velmi rychle, ale také dochází k rychlým pádům; rovnoprávnost mužů a žen – stejně tvrdé požadavky; doba zaměstnání obvykle netrvá příliš dlouho; přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřípustné.
2. **Kultura chléb a hry** – vysoce ceněno přátelství a sympatické chování, snaha využít nabízené možnosti, důležitost spolupráce, týmu, úspěchu, nejdůležitější jsou oslavy, vyznamenávání a ceny, koluje řada příhod – o nemožných zákaznících, podnikový žargon – zkratky, slova ze sportu (aut, match, …), neformální prostředí, možnost projevovat emoce i navenek, vertikální hierarchie není příliš důležitá, hrdina = ten kdo přinese do kanceláře mrazák, protože všichni mají rádi nanuky.

3. **Analyticko-projektová kultura** – snaha vyhnout se chybným rozhodnutím je na prvním místě, maximální koncentrace, vědeckotechnická racionalizace, hlavním rituálem je zasedání – zasedací pořádek přesný, za nespolehlivé jsou považovány intuice, zkušenost, tradice, náhoda, vše se musí důkladně prozkoumat, rychlost = povrchnost a je nevítaná, do tří let od nástupu do zaměstnání je každý považován za nováčka, pomalá kariéra – postup si zajišťují starší a staří spolupracovníci, korektní oblečení a slovník, bez emocí, samozřejmě se nemluví o soukromí, hrdina = dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.
4. **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 = bez chyb dlouhodobě pracuje v podniku.

1.5.2 Ansoffova typologie

Ansoffov rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí. Organizační kultura může podle něj být (Ansoffov, 1979, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 82):

- **stabilní** – je-li je 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 v o něco 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.

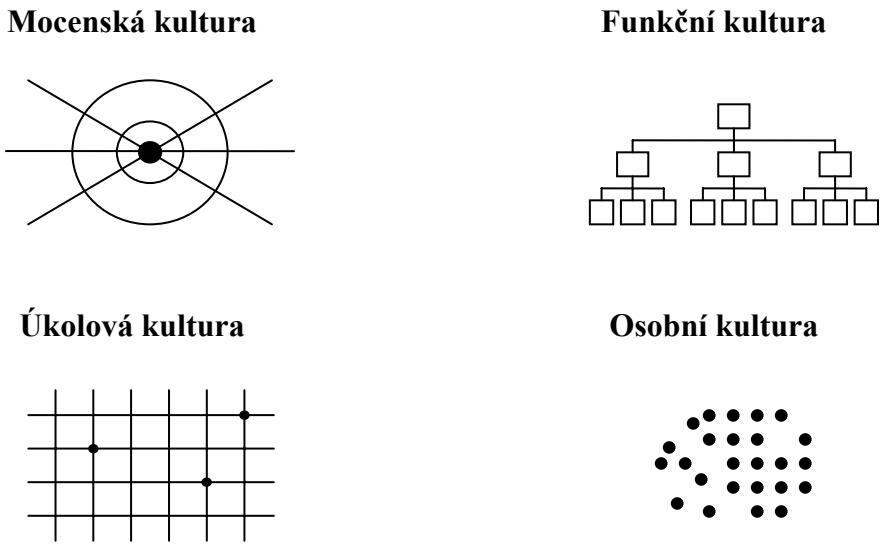
Uvedené typy kultury chápe Ansoffov jako typy strategických aspektů chování organizace, která je ovšem do určité míry spojena s evoluční fází vývoje podniku (Nový, Lukášová, 2004, s. 82).

1.5.3 Typologie podle Handyho a Harrissona

Handy a Harisson definují následující čtyři typy kultury (Handy, Harisson, 1989, dle Brooks, 2003, s. 223):

1. **Mocenská kultura** – tato kultura se často vyskytuje v malých podnikatelských organizacích a spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální moci jsou nejdůležitější. Touto centrální mocí bývá většinou vlastník. Jsou zde kladeny významné požadavky na personál. Zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných vztahů, a v tomto případě by mohla organizace vybudovat přidruženou organizaci nebo udělat svou kopii kdekoliv jinde.
2. **Funkční kultura** – tento typ kultury je charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy činností jsou normou. Předpokládá se, že práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance. Tyto kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.
3. **Úkolová kultura** – často se vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti a ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Pro tyto organizace je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.
4. **Osobní kultura** – v této kultuře je hlavní jednotlivec a tato kultura existuje pouze tehdy, když se jednotlivci dají dohromady, protože vidí následný oboustranný užitek. Příkladem jsou skupiny profesionálů. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl. Převažují zde

individuální cíle a autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednotlivci se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura.



Obrázek 5: ***Typologie organizační kultury podle Handyho a Harissona (Zdroj: Handy,Harisson, 1989, dle Brooks, 2003, s. 223)***

Handy a Harisson tvrdí, že mocenské kultury se nacházejí v malých podnikatelských firmách, funkční kultury ve velkých byrokratických firmách, úkolové kultury v organizacích maticového typu a osobní kultury jsou běžné tam, kde je základním prvkem jednotlivec. Určil faktory, které ovlivňují typ kultury v organizaci. Tyto faktory jsou organizační velikost, centrum moci, typy a úrovně technologie a znaky pracovního prostředí (Handy, Harisson, 1989, dle Brooks, 2003, s. 222-223).

Každá typologie je pouze zjednodušením, nelze tedy organizaci přiřadit k určitému typu, protože ve většině firem jsou patrné rysy více kultur. Pokud je organizace slabá, nelze pak v podstatě typologii identifikovat. Postižení organizační kultury vyžaduje volbu vhodných indikátorů a objektivitu při pozorování a interpretaci pozorovaných jevů. To je ovšem obtížně dosažitelné a to především když je pozorovatel součástí dané kultury.

Je potřeba si uvědomit, že všechny uvedené typologie byly vyvinuty v odlišném kulturním a tržním prostředí. Proto je potřeba prověřit použitelnost daných typologií v konkrétních podmínkách (Nový, Lukášová, 2004, s. 98).

1.6 Faktory ovlivňující obsah organizační kultury

Organizační kultura má velký vliv na veškeré činnosti v podniku. Aktuální informace o ní jsou velmi důležité. Velmi přínosné je znát především, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv organizační kultury. Organizační kultura ovlivňuje nejen stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky.

Vlivy můžeme rozdělit podle 2 hledisek, a to podle toho, zda se nacházejí uvnitř nebo vně podniku. Jedná se o nejčastější členění:

- vnitřní vlivy jsou vlivy, které působí v rámci podniku a patří mezi ně zejména: velikost firmy, její historie, strategie, majetek, zaměstnanci, předmět podnikání a právní forma,
- vnějšími vlivy jsou ty, které působí mimo podnik samotný a řadíme mezi ně především: pozici na trhu, praktickou a ekonomickou situaci v zemi, legislativu, národní mentalitu.

Vlivy, které působí na organizační kulturu můžeme dále rozdělit:

- hmotné a nehmotné – podle tohoto rozdělení mezi hmotné vlivy patří např. majetek a zaměstnanci podniku, mezi nehmotné vlivy patří např. pozice na trhu a ekonomická situace v zemi;
- minulé a současné – členění v závislosti na čase, minulé vlivy organizační kulturu již ovlivnily a současné vlivy ji právě teď ovlivňují;
- ovlivnitelné a neovlivnitelné – členění, které zohledňuje míru ovlivnitelnosti, do první skupiny řadíme vlivy, které podnik může ovlivnit a do druhé skupiny neovlivnitelné vlivy.

1.7 Metody analýzy organizační kultury

Základní otázkou je, zda upřednostnit metody kvantitativní nebo kvalitativní. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody, proto je nejlepší kombinace obou, a to závisí na cílech výzkumu (Nový, Lukášová, 2004, s. 100).

1.7.1 Kvalitativní metody analýzy organizační kultury

Kvalitativní metody poskytnou hlubší poznání organizační kultury. Hlavními metodami, které se používají v rámci kvalitativní metody při analýze organizační kultury jsou pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Poměrně často jsou také využívány projektivní metody.

Pozorování – zaměřuje se na přesně vymezené jevy, získá přehled o pořádku na pracovišti, bezpečnosti a hygieně práce, uložení materiálu a dokumentů. Je potřeba přímo na místě získávat informace, kontrolovat činnost a zasahovat v případě závažných zjištěných nedostatků. Pozorovatel musí vnímat všechno podstatné a informace také zaznamenat. Pozorování se používá zjevné nebo skryté. Pozorují se zejména organizační artefakty (vybavení společnosti, ..), zvyklosti, způsoby rozhodování, chování k zákazníkům, komunikace mezi zaměstnanci a další skutečnosti. Výsledky této metody jsou důležitým zdrojem informací pro rozhodování, kde je třeba získání znalosti. Pro získání informací je třeba tyto metody doplnit dalšími analytickými metodami.

Hloubkový rozhovor – se uskutečňuje na základě předem připraveného schématu. Tazatel si nepřipravuje otázky, ale tématické bloky a v jejich rozsahu pokládá volné otázky. Může pak pružně reagovat v závislosti na dalších dotazech a ovlivňovat odpovědi dotazovaného. Důležité je dotazovaného přimět odpovídat své názory.

Skupinový rozhovor – je podobný jako hloubkový rozhovor, má však velkou výhodu v tom, že jednotliví členi ve skupině mohou vzájemně prodiskutovat své názory.

Analýza dokumentů – za účelem analýzy organizační kultury lze analyzovat různé záznamy uchovávané v organizaci (zápisy z porad, hodnocení zaměstnanců, výroční zprávy, …). Cílem může být získání informací z dokumentů nebo také porozumět významu znaků, které v dokumentech nalezneme. Málokdy se používá samostatně, využívá se jako doplňková metoda.

Projektivní metody – podstata je v tom, že respondentovi jsou předloženy podněty (obrázky, začátky vět, které musí dokončit, …). Je nucen přemýšlet a odpovědět podle svého přesvědčení.

Nevýhodou kvalitativních metod je jejich celková náročnost jak z hlediska realizace, tak i z hlediska analýzy a interpretace dat. Pro jejich aplikaci musí mít člověk potřebné odborné znalosti, komunikační dovednosti, umět navázat kontakt se zkoumanými objekty. Také musí vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce, která je v této situaci velmi důležitá. Výhodou je, že nejsou tak zdlouhavé jako kvantitativní metody.

1.7.2 Kvantitativní metody analýzy organizační kultury

Základními technikami při sbírání dat, které použijeme v rámci kvantitativních výzkumných metod, jsou pozorování a dotazování. Dotazování může být ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník). Pro získání odpovědí dotazovaných jsou využívány přesné a jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny výběrem z předem připravených odpovědí.

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.

Strukturovaný rozhovor – má-li být použit v rámci kvantitativního výzkumu, je potřeba předem připravit otázky, které musíme klást jednotným způsobem. 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.

Pozorování a strukturované rozhovory jsou v rámci kvantitativní analýzy málo efektivní. Tento postup je nákladný a zdlouhavý, proto se požívá u málo početných zkoumaných vzorků.

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

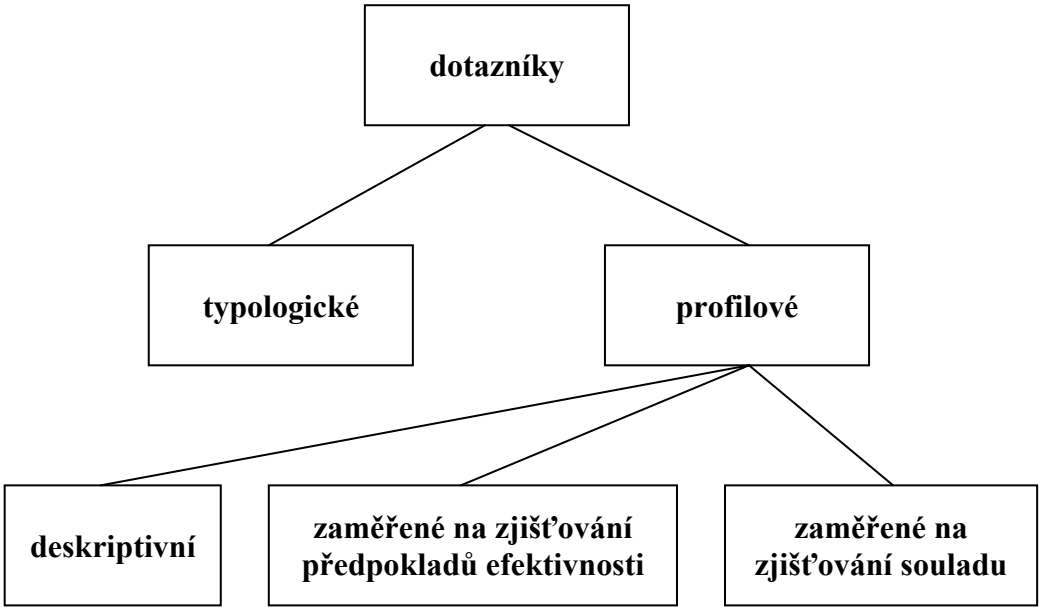
Obsahové komponenty – rozumí se jimi ty aspekty vnímání, myšlení, cítění a chování členů organizace ve kterých se projevuje nejvíce obsah organizační kultury. Je to potřeba, aby mohl být obsah organizační kultury co nejlépe identifikován. V podstatě jde o to, jakých oblastí se mají otázky, které budou obsahem dotazníku, týkat.

Příkladem komponent, které byli použity v konkrétní metodě lze uvést šest obsahových komponent organizační kultury, na kterých je založen dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron a Quinn, 1999, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 105). Komponenty jsou (Nový, Lukášová, 2004, s. 104):

- dominantní rysy organizace – charakteristické rysy prostředí a atmosféry, panující v organizaci,
- způsob vedení v organizaci – co se ve firmě rozumí pod pojmem vedení, co se považuje za vůdcovské schopnosti,
- způsob řízení zaměstnanců – co je charakteristické pro manažerský styl, jaké metody řízení se používají,
- soudržnost organizace – co jí zajišťuje,
- prioritní strategické faktory – co v organizaci zdůrazňuje, na co je organizace zaměřena,
- kritéria úspěchu – jak je v organizaci definována úspěšnost .

Dimenze organizační kultury – jedná se o obecnější charakteristiky organizační kultury, které mapují obsah organizační kultury klíčovým způsobem.

Na základě srovnávání metod nakonec autoři dospěli k této rámcové klasifikaci metod (viz Obrázek 6).



Obrázek 6: ***Klasifikace dotazníkových metod analýzy organizační kultury (Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 106)***

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 skórů zjistíme pozici organizace na jednotlivých dimenzích.

Deskriptivní dotazníky – popisují obsah organizační kultury, změří 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 – změříme například do jaké míry jsou v souladu hodnoty mezi jedinci a organizací, zaměstnanci a managementem.

Pokud se snažíme o změnu organizační kultury, tak musíme počítat s časovou náročností a také s náporem proti změně. Nelze ze dne na den vyhlásit nové priority a jejich pořadí a čekat, že ji všichni s nadšením přijmou a začnou se chovat podle ní. Kulturní premisa neboli tvrzení, ze kterého něco odvozujeme a hodnoty jsou často hluboce zakořeněny a nikdo se jich jen tak lehce nevzdá. V prvé řadě je potřeba zaměstnance přesvědčit, že tyto nové priority neohrozí jejich postavení v podniku.

1.8 Proces změny organizační kultury

Změna organizační kultury podle Kottera je nejlépe zvládnutelná prostřednictvím hodnot, které se dají změnit. Členové ve skupině jsou motivováni chovat se tak, jak se od nich očekává, protože to je oceňováno a pokud se nepřizpůsobí budou postihováni. Hodnoty jsou důležité názory a cíle většiny lidí ve skupině, které formují skupinové chování a přetrvávají v čase navzdory změnám ve složení skupiny (Kotter, 2000).

Kulturu může být velmi obtížné změnit, protože není na první pohled viditelná a je obtížné na ni působit. Obecně platí, že je snadnější změnit normy než hodnoty, které nejsou tak zjevné, ale mnohem hlouběji zakořeněné (Kotter, 2000, s. 152). Proto by změna měla dle Kottera začínat od norem. Další možnost je změnit hodnoty, které pak ovlivní normy.

Součásti organizační kultury, jejich viditelnost a měnitelnost je zobrazena níže.

Špatně viditelné	**Normy skupinového chování**	Obtížně měnitelné
	➢ Zaměstnanci rychle reagují na požadavky zákazníků. ➢ Manažeři zapojují do rozhodovacího procesu zaměstnance z nižších úrovní. ➢ Manažeři pracují každý den nejméně o hodinu déle, než určuje oficiální konec pracovní doby.	
	Sdílené hodnoty	
	➢ Manažerům skutečně záleží na zákaznících. ➢ Vedoucí pracovníci dávají přednost dlouhodobé perspektivě. ➢ Zaměstnanci se zaměřují na kvalitu více než na kvantitu.	
Neviditelné		Velmi obtížně měnitelné

Obrázek 7: ***Součásti organizační kultury (Zdroj: Kotter, Hesket, 1992, dle Kotter, 2000, s. 153)***

Při změně organizační kultury je třeba si uvědomit že (Bedrnová, Nový, 2004, s. 563-564):

- čím je organizační kultura silnější, tím je změna složitější a zabere více času,
- čím větší jsou rozdíly mezi žádanou a existující kulturou, tím větší odpor od zaměstnanců je třeba očekávat,
- základní hodnotové představy, které vyjadřují životní filosofii lze jen zřídkakdy ovlivnit,
- řídící pracovníci si musí udržet širokou podporu při formování a rozvoji hodnot a norem specifických pro podnik,
- dosáhneme úspěchu pouze osobním příkladem a jasnou vazbou mezi novým myšlením a chováním na jedné straně a naplněním potřeb, zájmů a ideálů zaměstnanců podniku na druhé straně,
- Češi dávají přednost osobnímu než rolovému pojetí pracovní pozice.

Pro úspěšnou změnu organizační kultury, je potřeba vše důkladně promyslet, koordinovat a řídit s vysokou angažovaností a vytrvalostí. Je nutné koordinovat změny organizační kultury s dalšími změnami v organizační struktuře, systémech a procesech a

používat takové metody řízení, které povedou k prosazování strategických záměrů a podpoře strategicky vhodných norem chování. Je důležité dosáhnout změny na úrovni hodnot, postojů a norem chování, protože pokud změna nedospěje až do tohoto stupně, mají organizace tendenci vracet se po určitém čase k původnímu stavu. To se stane pokud se změní postupy, ale myšlení zůstane stejné (Nový, Lukášová, 2004, s.56).

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 organizace. Organizaci tvoří lidé, kteří do ní přinášejí různé zkušenosti ze svých životů. Jako zaměstnanci si osvojují žádoucí hodnoty a normy, které jsou posilovány různými symboly, rituály apod. Jestliže se formování organizační kultury stane cíleně řízeným a uvědomělým procesem, blíží se organizace k efektivně fungujícímu stavu. (Zdroj: http://www.socialniprace.cz/pdf-prezentace/SP-2006-3.pdf).

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZAČNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI XYZ, a.s.

2.1 Popis společnosti

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.1.1 XXX

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.1.2 XXX

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

2.2 Výzkum organizační kultury firmy XYZ, a. s.

Pokud chce společnost dobře řídit lidské zdroje, je důležité organizační kulturu vytvořit a také zajistit její pozitivní vývoj. Organizační kultura ovlivňuje rozhodování v organizaci, komunikaci, motivaci, řešení problémů atp. V rámci bakalářské práce jsem v roce 2006 zkoumal organizační kulturu firmy XYZ, a.s. a nyní je potřeba zjistit, zda se společnost zabývala nedostatky a mými návrhy. Jak se situace změnila a jaký pohled na věc mají zaměstnanci. Nyní je potřeba zjistit současný stav organizační kultury.

2.2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu organizační kultury bylo identifikovat současný stav organizační kultury firmy XYZ, a.s.

2.2.2 Složení zkoumaného vzorku

Složení zkoumaného vzorku je zachyceno v následujících tabulkách číslo 5 až 8. Uvádím zde pro srovnání i data z výzkumu v roce 2006.

POHLAVÍ	**2006**		**2008**	
Rok	**absolutně**	**relativně**	**absolutně**	**relativně**
Muži	9	50	14	82
Ženy	4	22	3	18
Neuvedli	5	28	0	0
CELKEM	18	100	17	100

Tabulka 5: *Složení zkoumaného vzorku z hlediska pohlaví*

OBLAST	**2006**		**2008**	
Rok	**absolutně**	**relativně**	**absolutně**	**relativně**
Obchodní	7	39	8	47
Ostatní	7	39	9	53
Neuvedli	4	22	0	0
CELKEM	18	100	17	100

Tabulka 6: *Složení zkoumaného vzorku z hlediska pracovního zařazení*

VĚK	**2006**		**2008**	
Rok	**absolutně**	**relativně**	**absolutně**	**relativně**
Do 30 let	4	22	4	24
Od 31 do 40 let	2	11	4	24
Od 41 do 50 let	4	22	3	18
Nad 50 let	3	17	6	34
Neuvedli	5	28	0	0
CELKEM	18	100	17	100

Tabulka 7: ***Složení zkoumaného vzorku podle věku***

DÉLKA TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ	**2006**		**2008**	
Rok	**absolutně**	**relativně**	**absolutně**	**relativně**
Méně než 6 měsíců	1	5,5	0	0
6 měsíců až 1 rok	0	0	1	6
1 až 2 roky	5	28	1	6
3 až 5 let	2	11	3	18
6 až 10 let	2	11	7	41
Více než 10 let	3	16,5	5	29
Neuvedli	5	28	0	0
CELKEM	18	100	17	100

Tabulka 8: *Složení zkoumaného vzorku podle délky trvání pracovního poměru*

2.2.3 Použité metody

Osobní rozhovor

Nejdříve jsem uskutečnil rozhovor s ředitelem společnosti panem XXX. Tento rozhovor jsem zaměřil na zmapování situace ve společnosti.

Obsahová analýza firemních dokumentů

Základní informace o společnosti a o situaci uvnitř jsem získal na základě obsahové analýzy firemních dokumentů. Je také důležité si uvědomit, kdo dokument vytvořil a za jakým účelem.

Dotazník

Po dohodě s vedením firmy XYZ, a.s. jsem provedl průzkum organizační kultury zaměstnanců firmy. Vypracoval jsem dotazník (viz příloha č. 4), který byl následně rozdán všem zaměstnancům. Průzkum probíhal od 19.5. do 25.5.2006 a od 14.4. do 25.4.2008. Náklady vynaložené na tento průzkum plně hradila firma.

Vyplněný dotazník vrátilo 18 z celkového počtu 24 zaměstnanců (75%) v roce 2006 a 17 z celkového počtu 20 zaměstnanců (85%) v roce 2008. Předložený dotazník obsahoval 47 otázek v roce 2006 a v roce 2008 jsem navíc položil otázku ohledně předchozího průzkumu. Počty odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze č. 5. Většina otázek byla uzavřená, ale k některým se mohli zaměstnanci písemně vyjádřit. Poslední otázka byla dobrovolná a každý z dotazovaných zde mohl vyjádřit jakýkoliv svůj názor. V roce 2008 byla dobrovolná i předposlední otázka, kde jsem zjišťoval, zda byly v posledních dvou letech realizovány nějaké změny a zda byly pozitivní nebo negativní.

Provedený průzkum zahrnoval tyto oblasti:

- vztah zaměstnanců ke společnosti
- přístup k informacím a vztahy na pracovišti
- pracovní prostředí
- spokojenost ve společnosti
- ostatní otázky

Podklady pro vytvoření dotazníku jsem čerpal z internetových stránek personálního serveru HledámPráci.cz: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php

2.2.4 Výzkumné výsledky

2.2.4.1. Osobní rozhovor

Na základě osobního rozhovoru s ředitelem společnosti jsem zjistil následující skutečnosti:

Mzdová politika

Společnost nemá žádnou kolektivní smlouvu a ani ji v budoucnu neplánuje. Mzdy jsou na základě platových výměrů a prémií odvíjejících se od splnění nastavených kritérií. Za mimořádné výkony vyplácí společnost odměny. Pro oddělení, která nejsou v oblasti obchodu jsou využívány dvakrát ročně bonusy (na dovolenou a na Vánoce). U obchodního oddělení záleží jejich výdělek na jejich schopnostech.

Stravování

Společnost nevyužívá stravenky pro zaměstnance. Vedení společnosti ví o výhodách jejich používání, ale přesto k zavedení jejich používání nedošlo. Proto si dovoluji uvést jejich výhody v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“) a doporučuji vedení společnosti se nad touto možností zamyslet.

Bezpečnost práce

Společnost se řídí veškerými platnými normami české republiky, které se k ní vztahují.

Sociální výhody

Společnost nemá sociální fond. Dary k pracovním a životním jubileím společnost neposkytuje, ale zaměstnanci tuto záležitost řeší mezi sebou jako kolegové. Příspěvek na penzijní pojištění je ve výši od 400 do 1 000 Kč v závislosti na pracovní pozici. Příspěvek na životní pojištění a podporu bydlení společnost neposkytuje. Dovolená, příplatky na dovolenou a délka dovolené je dle zákona.

Vyhodnocení nejlepších prodejců

Jednou ročně společnost provádí vyhodnocení za předchozí rok, všichni zaměstnanci včetně svých partnerů jsou ubytováni na horách v hotelu i se službami. Na „Vyhodnocení předchozího roku na horách“ se vyhlašuje zaměstnanec roku. Kromě toho se jsou vyhlášeni nejlepší prodejce divize Firestone, prodejce divize Dryvit a prodejce za obě divize společnosti.

Zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje zaměstnancům firemní automobil a mobilní telefon k soukromým účelům a pro některé zaměstnance školení v zahraničí. Automobily zdaňují zaměstnanci dle zákona. Hovory z mobilních telefonů pro soukromé účely si platí sami. Společnost má v majetku šestnáct automobilů a z toho je jich čtrnáct určeno i pro soukromé účely zaměstnanců. Nové automobily jsou především přidělovány na základě potřeby pro vykonávání svých pracovních povinností. Ale také je přihlédnuto k pracovním výkonům a délce trvání pracovního poměru. Společnost nabízí zaměstnancům volný vstup do sportovního zařízení v XXX (tenis, badminton, posilovna, squash).

Zaměstnanecké porady

Porady zaměstnanců společnost organizuje. Jednou měsíčně probíhají porady v rámci celé firmy a jednou týdně s obchodníky a techniky. Prodiskutovává se zde týdenní hlášení práce a plán na příští týden. Vyhodnocení probíhá jednou za rok.

Propagace společnosti

Firma je propagována prostřednictvím webové prezentace (připravuje na spuštění novou verzi), propagačních materiálů, katalogů a billboardů. Pořádá akce pro klienty a architekty. Z vlastních zkušeností společnost zjistila, že výstavy nejsou efektivní, proto volí raději osobní kontakt s klientem a organizuje pro ně zajímavá setkání.

Společnost získala následující certifikace:

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

Ostatní informace

Firma pro zaměstnance pořádá jedenkrát ročně sportovní hry. Pokud mají zaměstnanci zájem o vzdělávání, podnik jim vždy rád vyhoví a nalezne řešení. Firma zasílá zaměstnancům a obchodním partnerům pozdrav k Vánocům, tyto PF si nechává na zakázku vyrobit. Společnost se snaží zlepšit pracovní prostředí. Společnost připravuje ke spuštění novou verzi internetových stránek.

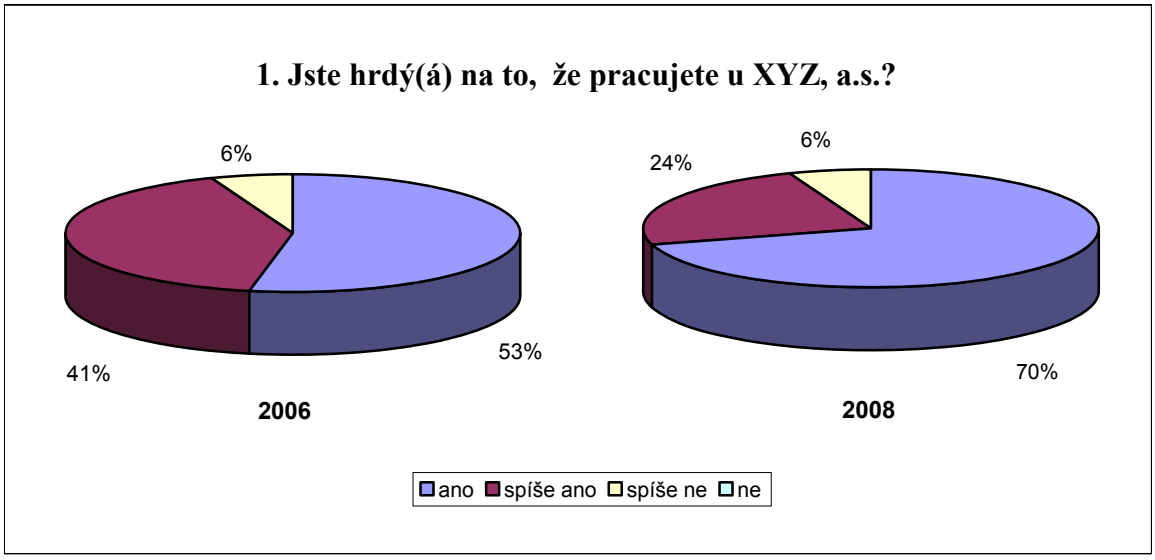
2.2.4.2. Obsahová analýza firemních dokumentů

Pomocí obsahové analýzy firemních dokumentů bylo na z organizační struktury zjištěno, že ve společnosti pracuje 20 zaměstnanců (viz příloha č. 2).

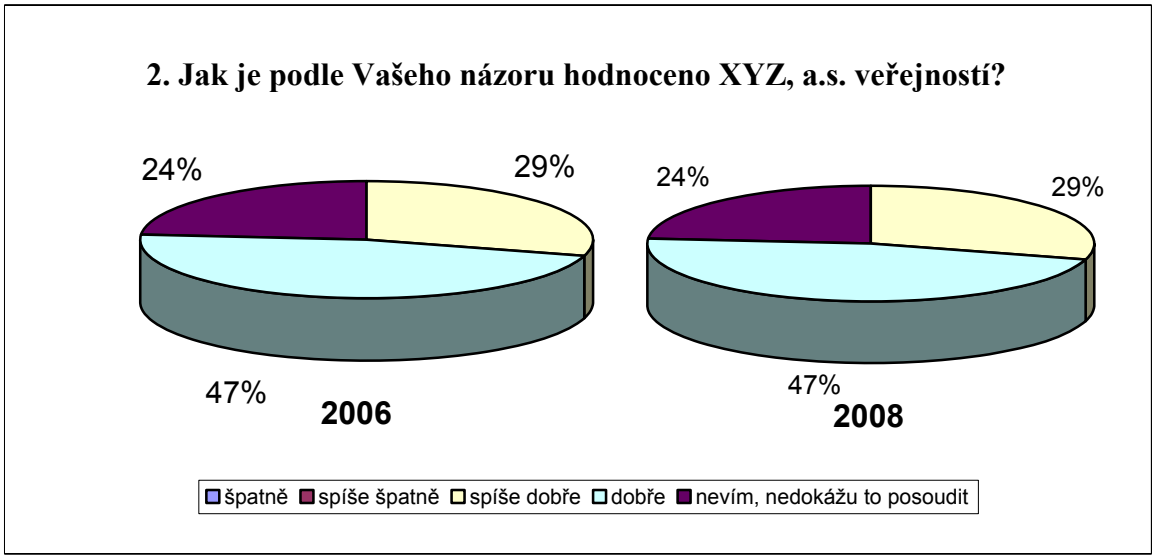
V současné době se firma XYZ, a.s. zabývá pracovním hodnocením zaměstnanců (formulář pracovního hodnocení je uveden v příloze č. 3). Společnost hodnotí v rámci pracovní výkonnosti kvantitu a kvalitu odvedené práce a její vliv na dosahování cílů společnosti. Dále prověřuje profesionalitu odborných znalostí a jejich správné využívání při jednání s jinými subjekty. V rámci kontroly plánování a organizování hodnotí společnost efektivní využívání prostředků a času. Dále hodnotí týmovou práci, technické znalosti a ekonomické uvažování. Osobní přístup a vlastnosti jsou sledovány z hlediska flexibility, iniciativy, rozhodování, komunikace, osobního rozvoje a adaptability. Mezi další hodnocení patří výsledky úkolů z minulého období a nakonec jsou stanoveny budoucí cíle a úkoly

1. Vztah zaměstnanců ke společnosti

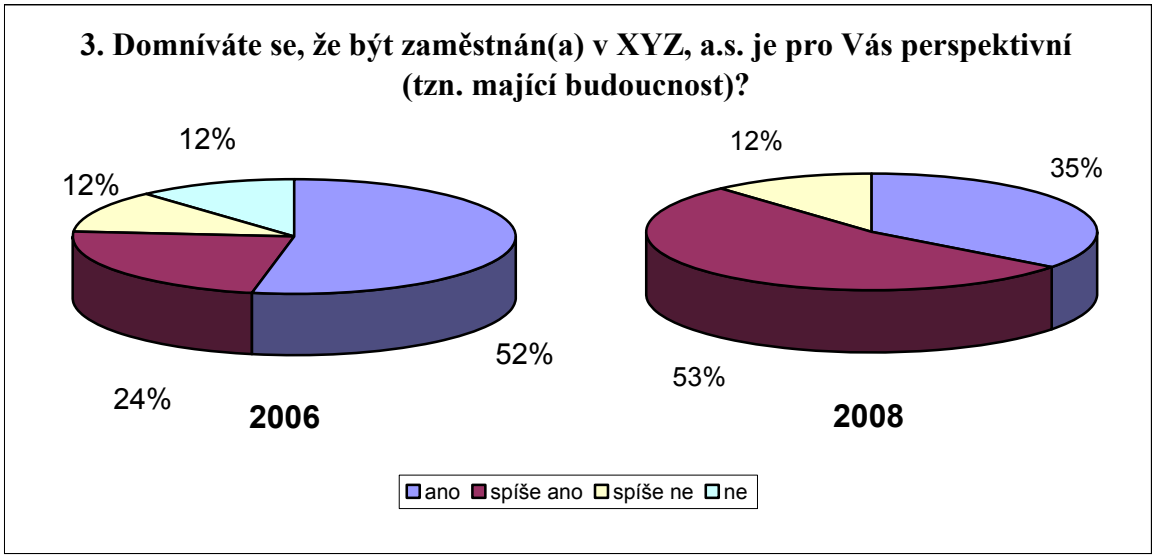
První oblast zjišťuje vztah zaměstnanců ke společnosti. Pomocí těchto otázek se zjistí celkový postoj zaměstnance ke společnosti.



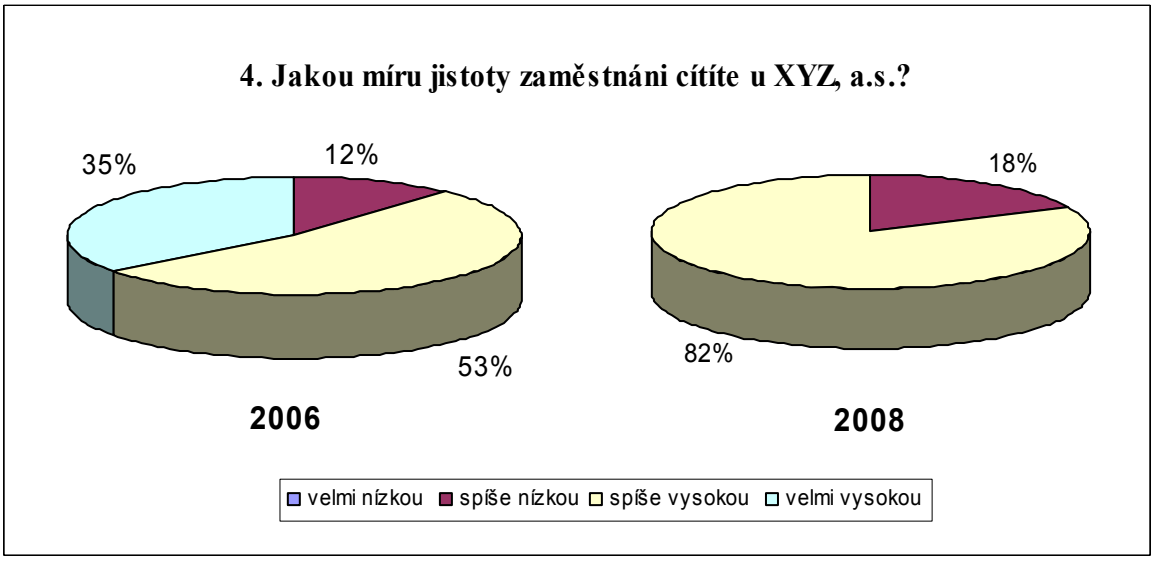
94% dotazovaných uvádí, že jsou hrdí na práci ve společnosti XYZ, a.s. Dokonce v roce 2008 uvedlo o 17% dotazovaných více, že jsou naprosto hrdí na svou práci. Nelze jednoznačně rozhodnout, zda jsou spokojenější zaměstnanci z oblasti obchodní nebo z ostatních oblastí. V tomto případě se shodují názory různých profesí.



76% respondentů se domnívá, že je firma XYZ, a.s. hodnocena veřejností „dobře nebo „spíše dobře“. Čtvrtina zaměstnanců nedokáže posoudit tuto otázku. Negativně se nevyjádřil nikdo z dotazovaných. Odpovědi byly v obou dotaznících naprosto totožné.



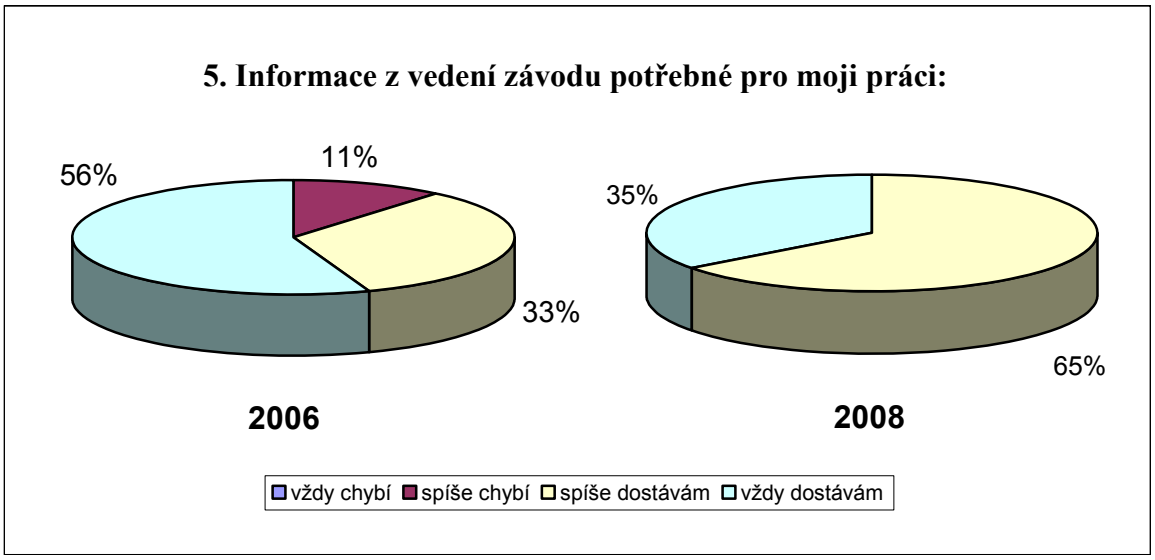
52% zaměstnanců se v roce 2006 domnívala, že má pro ně budoucnost být zaměstnán u společnosti. Další čtvrtina dotazovaných uvedla odpověď „spíše ano“. V roce 2008 si nikdo přímo nemyslí, že zaměstnání u společnosti pro ně nemá budoucnost a pouze dva dotazovaní uvedli odpověď „spíše ne“. 75% negativních odpovědí v roce 2006 uvedli muži a 25% ženy. V roce 2008 všechny negativní odpovědi uvedli muži. V roce 2008 se však nejvíce dotazovaných přiklání k odpovědi „spíše ano“ na úkor naprostého souhlasu. Budoucnost ve svém zaměstnání vidí především pracovníci z oblasti obchodu.



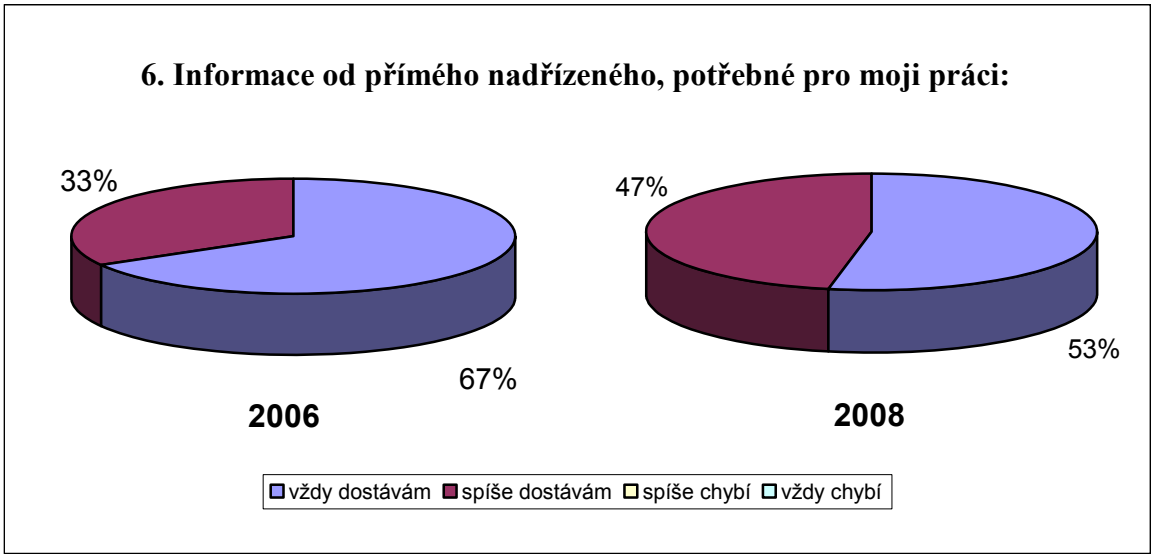
Na otázku míry jistoty odpovídá kladně 88% dotazovaných v roce 2006 a 82% v roce 2008. Pouze 12% zaměstnanců cítí „spíše nízkou“ jistotu zaměstnání v roce 2006 a 18% v roce 2008. Ovšem v roce 2008 se již nikdo nepřiklonil k odpovědi velké jistoty zaměstnání.

2. Dostupnost informací a vztahy na pracovišti

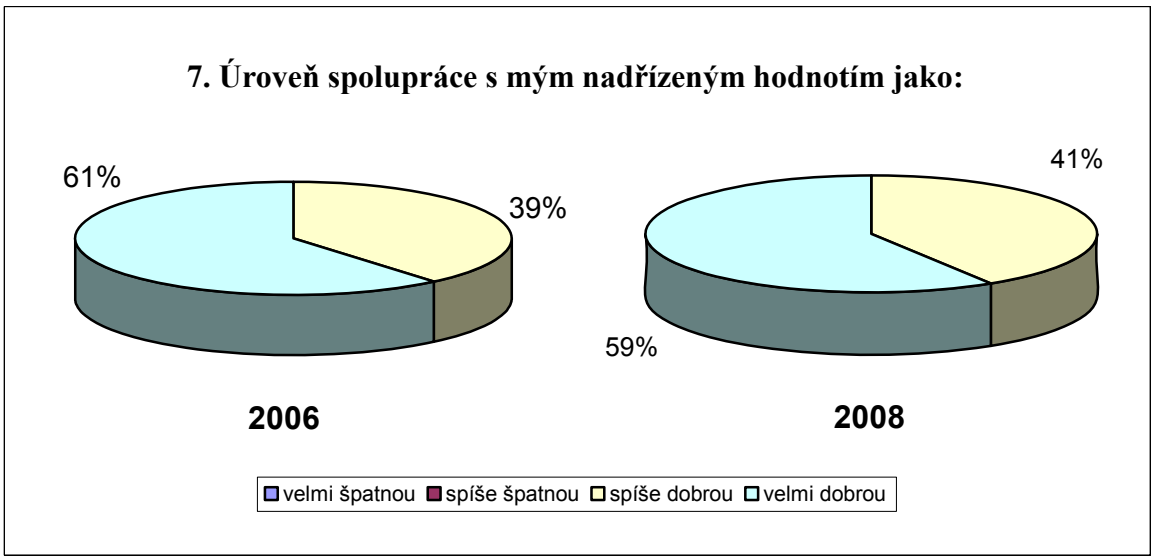
Druhá oblast otázek ukazuje, zda jsou pro zaměstnance dostupné informace, které jsou potřeba k plnění jejich úkolů. Také zjišťuje vztahy na pracovišti. K vykonávání jakékoliv pracovní činnosti je velmi důležité množství a kvalita dostupných informací a také spolupráce mezi zaměstnanci. Vztahy na pracovišti a informace poskytnuté v dostatečné míře a včas přispívají ke spokojenosti zaměstnanců v podniku.



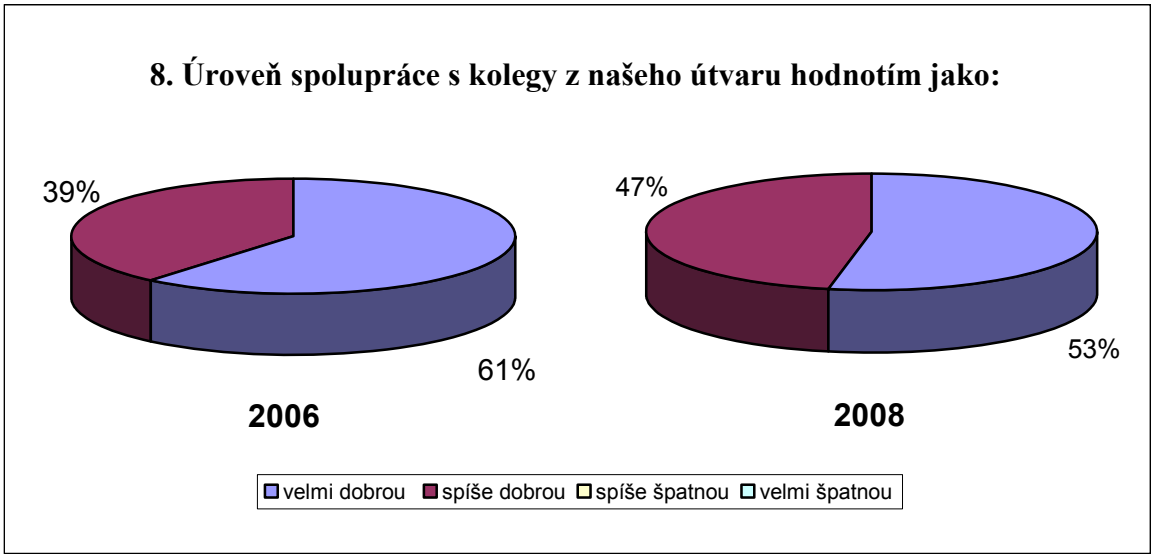
Z grafu je patrné, že v roce 2006 89% dotazovaných dostávalo informace z vedení pro svou práci. V daném roce pouze 11% informace z vedení do určité míry postrádalo. Tímto problémem jsem se zabýval a v roce 2008 lze již vidět, že informace dostávají všichni zaměstnanci. Dvě třetiny však v roce 2008 uvedli, že informace spíše dostávají. Pokusím se najít způsob, aby měli všichni zaměstnanci potřebné informace a mohli tak lépe vykonávat svou práci. Tímto problémem se budu zabývat v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“).



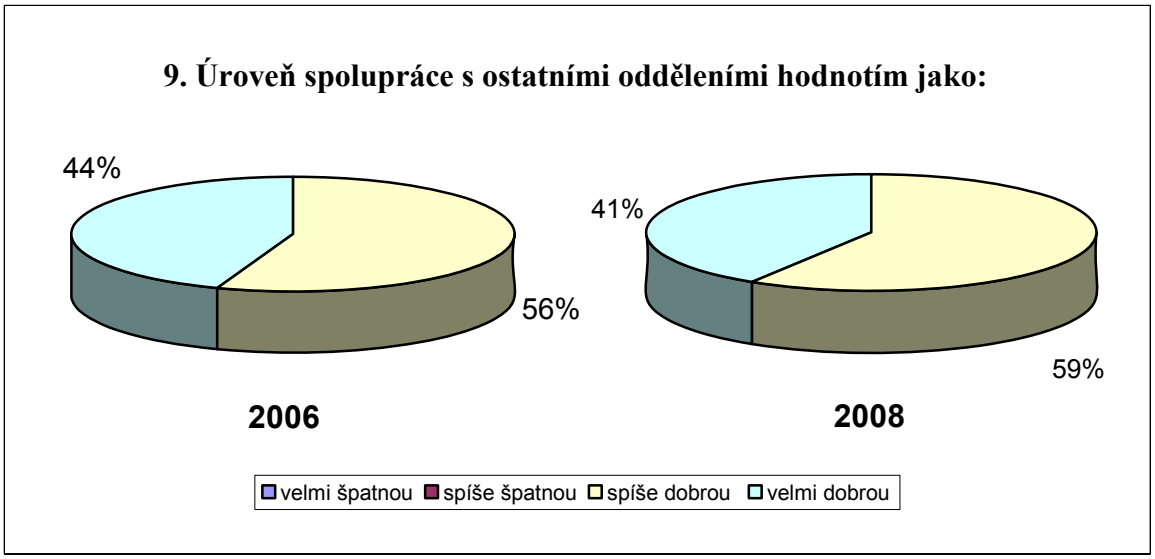
Všichni respondenti dostávají informace od svého nadřízeného. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je kvalitnější než komunikace s vedením daného závodu. Tyto informace jsou potřeba pro efektivní práci. Lze také vidět, že v roce 2008 narostl počet odpovědí „spíše dostávám“.



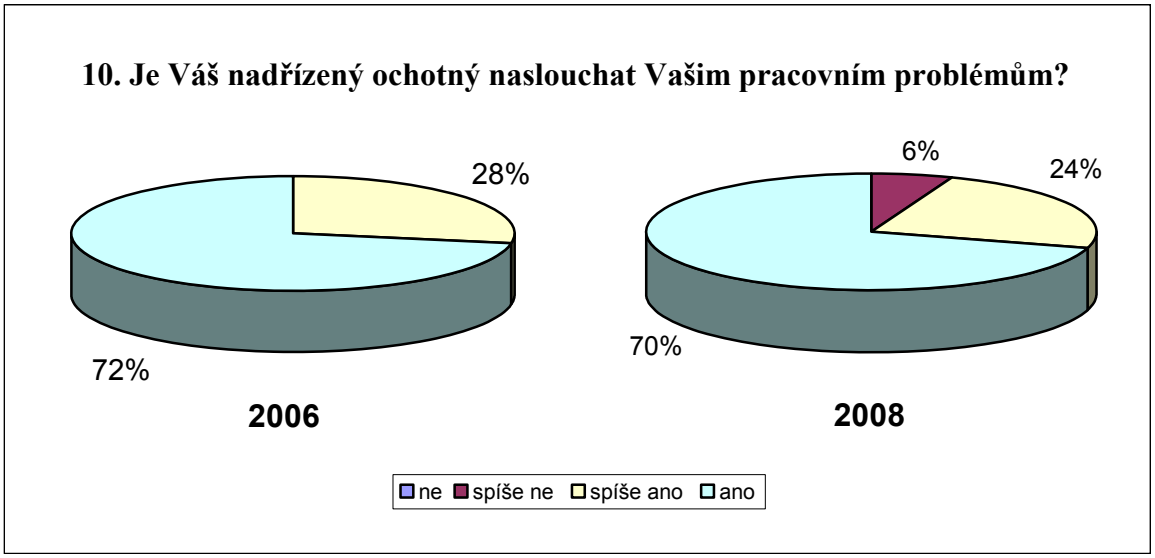
Všichni hodnotí kladně spolupráci s nadřízeným. Nadřízený přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti. Spolupráce napomáhá k prosperitě podniku.



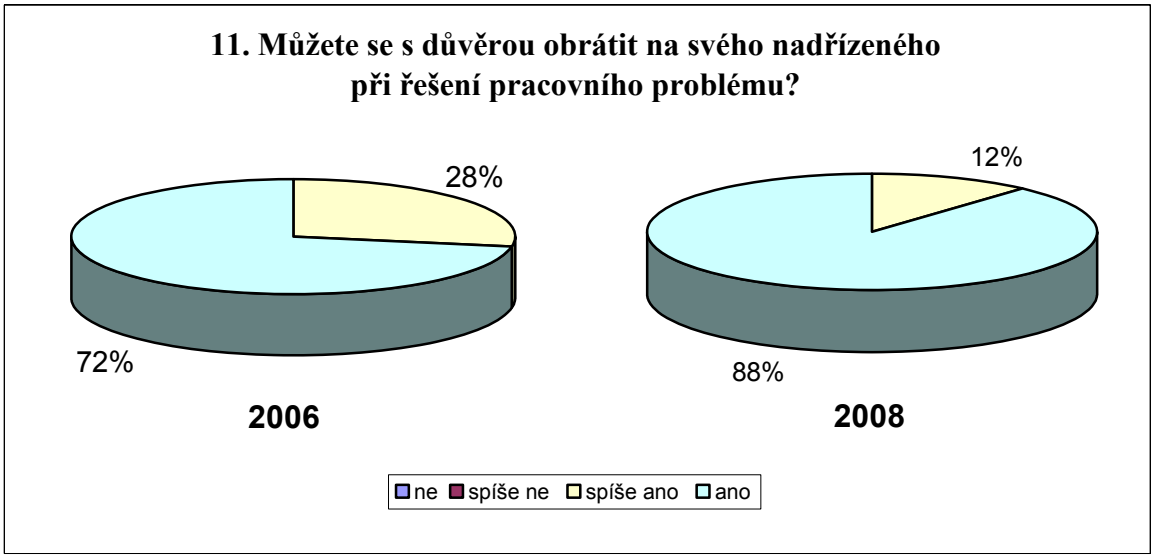
Všichni zaměstnanci spolupracují s kolegy v rámci svého útvaru. Spolupráce lidí, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je důležitým předpokladem pro jejich lepší pracovní výsledky.



Z tohoto grafu je zřejmé, že spolupráce s ostatními odděleními je hodnocena velmi kladně. V porovnání s předcházejícími otázkami zde hodnotilo spolupráci jako „velmi dobrou“ méně zaměstnanců.

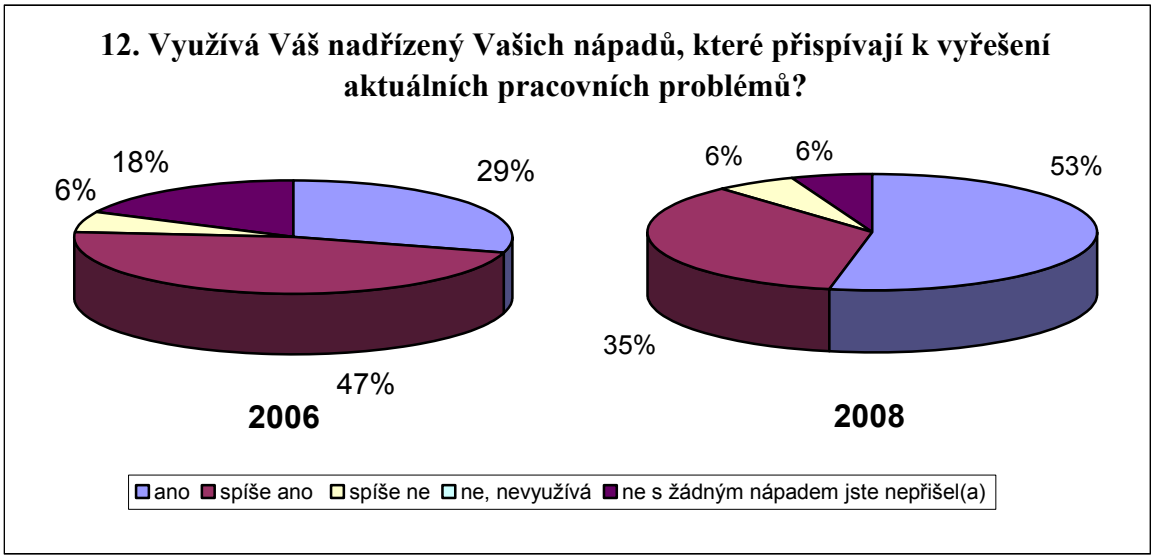


V roce 2006 100% a v roce 2008 94% respondentů je přesvědčeno, že je jejich nadřízený ochotný naslouchat jejich pracovním problémům. Pokud by nadřízený málo naslouchal, jeho příkazy by se míjely účinkem. Proto je jeho komunikace s lidmi důležitá i pokud by měla mít pouze formální charakter. V roce 2008 však jeden dotazovaný uvedl, že nadřízený spíše není ochoten naslouchat jeho pracovním problémům.

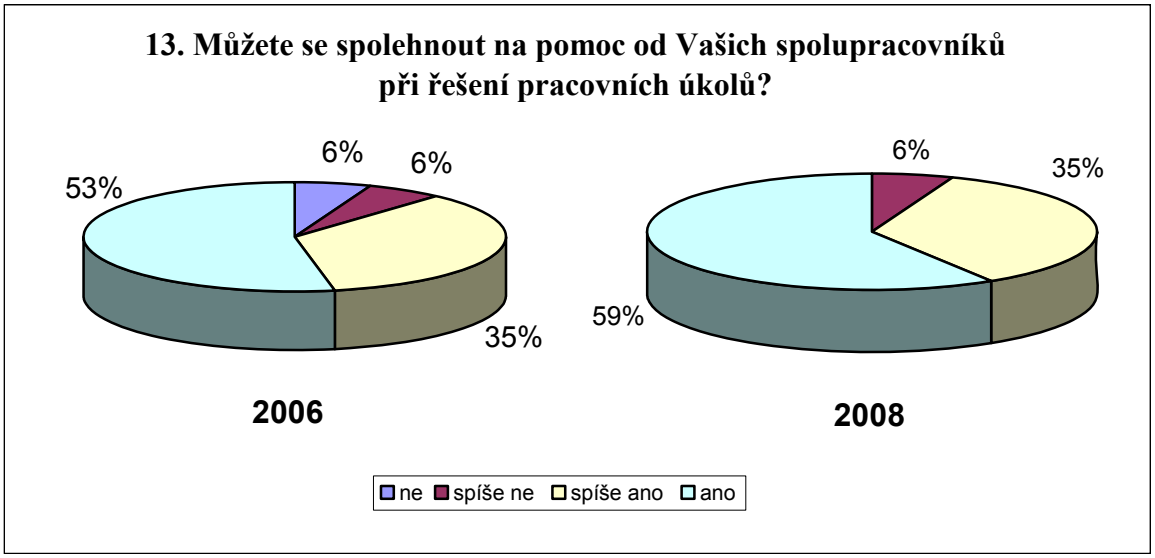


Všichni respondenti se mohou s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovního problému. Tato otázka úzce souvisí s otázkou předchozí. Proto bylo velice pravděpodobné, že budou odpovědi hodně podobné. Dokonce je jejich počet v roce

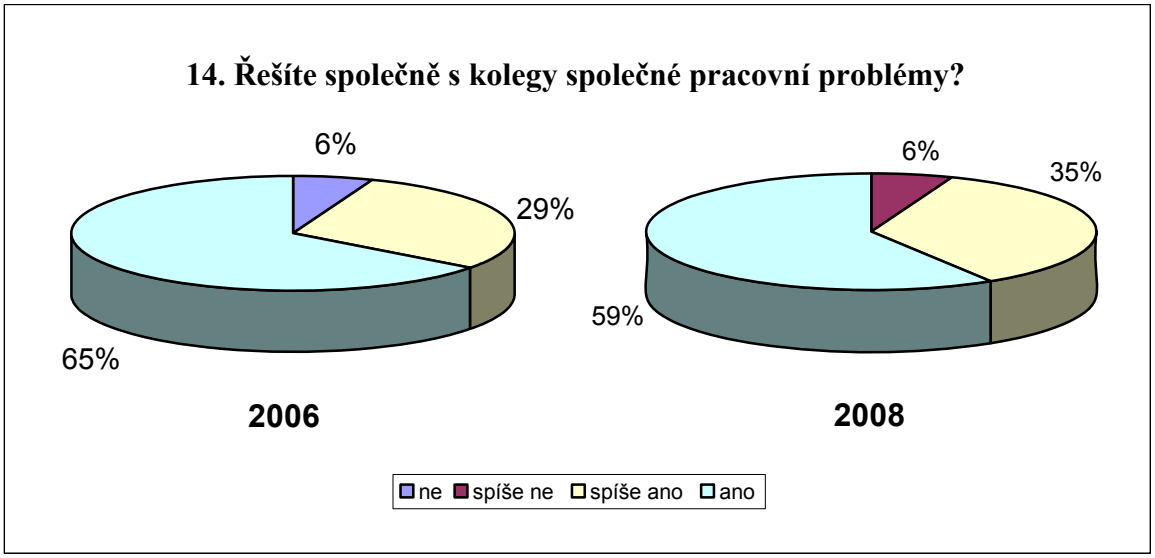
2006 naprosto totožný. V roce 2008 se ještě více dotazovaných ztotožnilo s naprostou důvěrou k nadřízenému.



Nelze samozřejmě předpokládat, že všechny nápady budou vždy využity, ale v prostředí, které je otevřené nápadům, se častěji objeví mezi nepoužitelnými nápady i nápad užitečný. Pokud jej využijeme posune efektivnost vpřed. Samozřejmě se potvrdilo, že s žádnými nápady zatím nepřišli pracovníci, kteří v podniku pracují kratší dobu. Z odpovědí je dále zřejmé, že zaměstnanci v oblasti obchodu odpovídali kladně. Tento graf také dokazuje, že se skutečně v praxi nápady zaměstnanců využívají. Také lze vidět, že v roce 2008 se situace výrazně zlepšila. Nadřízení více využívají nápadů a zaměstnanci přicházejí častěji s nápady.



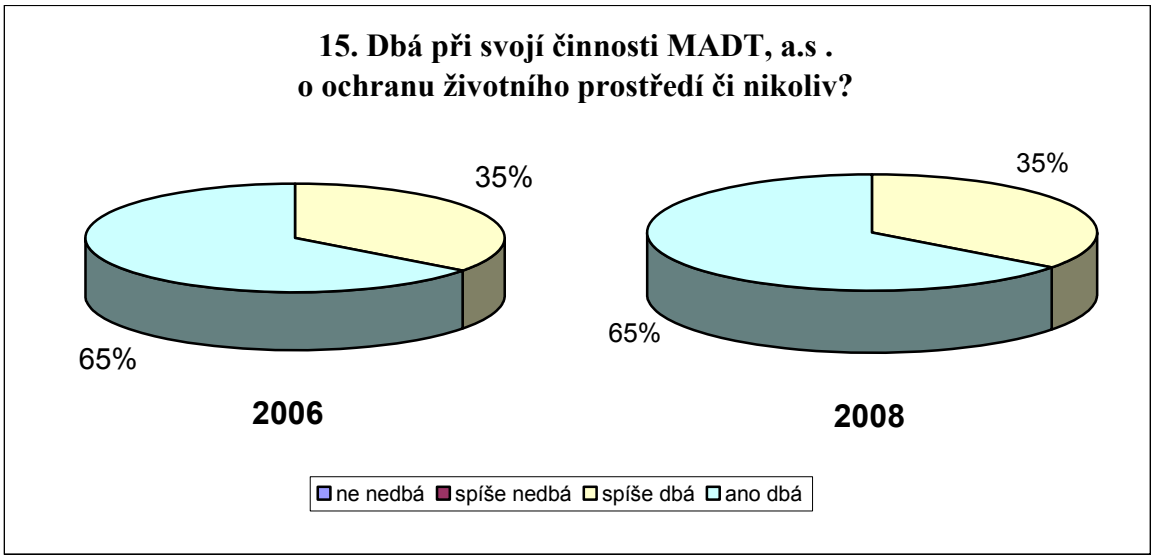
88% respondentů v roce 2006 a 94% respondentů v roce 2008 se může spolehnout na pomoc od svých kolegů. V roce 2006 12% dotazovaných má pocit, že se nemohou spolehnout na pomoc spolupracovníků. V roce 2008 nikdo neuvedl, že se nemůže spolehnout na spolupracovníky. S touto otázkou souvisí i následující otázka.



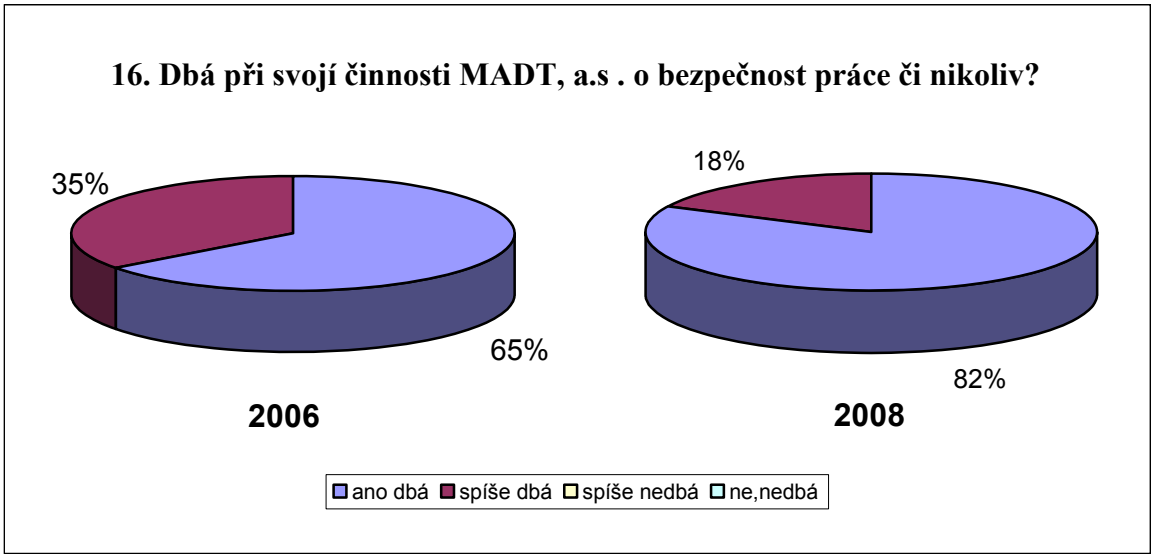
Dokonce 94% respondentů řeší společně s kolegy pracovní úkoly. Opět v roce 2008 nikdo neodpověděl „ne“. Tato skutečnost napomáhá k dosažení pracovních cílů. Skupina dosáhne lepších výsledků pokud bude spolupracovat.

3. Pracovní, životní prostředí a bezpečnost práce

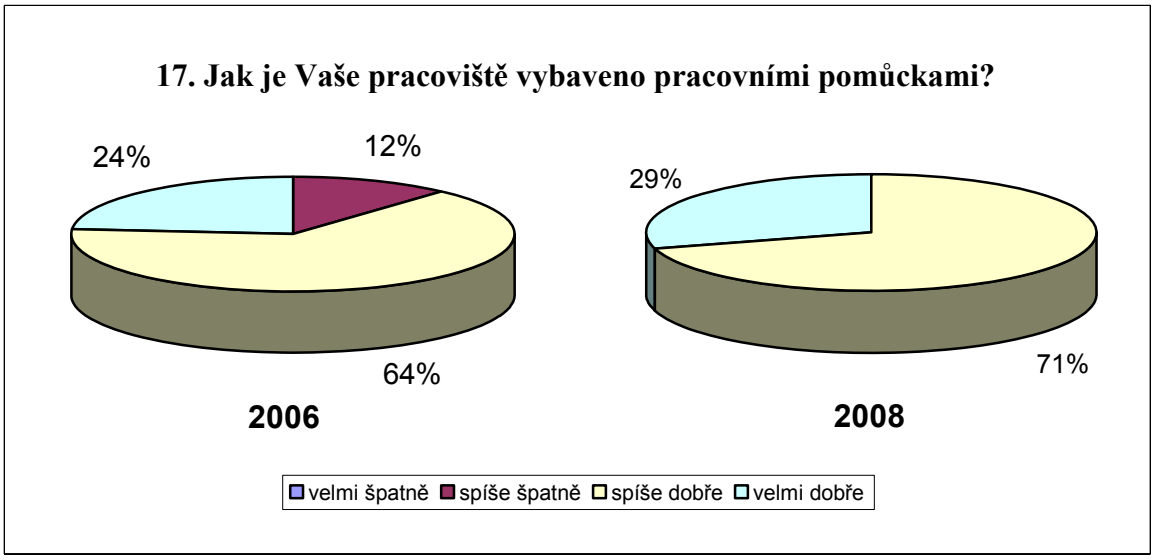
Třetí oblast je zaměřena na pracovní prostředí. Otázky jsou věnovány životnímu prostředí a bezpečnosti práce. Dále se zaměřuje na vybavenost pracovními pomůckami a kvalitu pracovního prostředí.



Všichni dotazovaní odpověděli kladně, z toho se dá usoudit, že společnost XYZ, a.s. dbá při svoji činnosti o ochranu životního prostředí. V obou letech odpověděli dotázaní naprosto stejně. Společnost má uzavřenou „Smlouvu o sdruženém plnění“ se společností EKO-KOM, a. s., kde se zavazuje plnit povinnosti zpětného odběru a využití odpadu z obalů, které vyplývají ze zákona č. 477/2001 Sb., o obalech ve znění pozdějších předpisů.

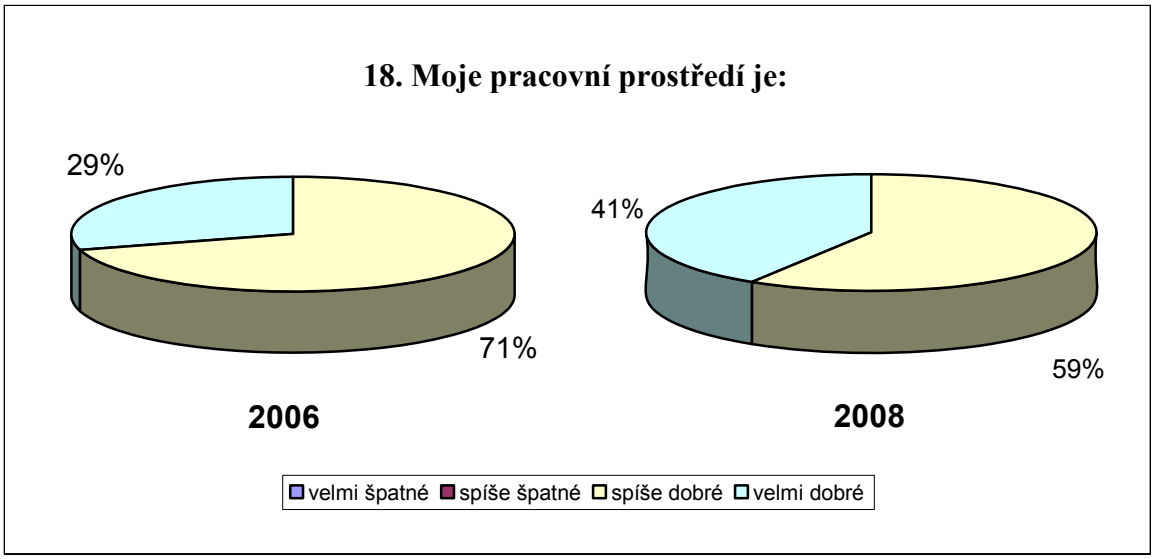


Kladně odpověděli všichni dotazovaní. Odpověď „ano dbá“ uvedlo v roce 2006 65% respondentů, je to shodné číslo jako u otázky předchozí. Je patrné, že v roce 2008 si zaměstnanci ještě více uvědomují, že společnost dbá o bezpečnost práce.



Pokud je pracoviště špatně vybaveno pracovními pomůckami, nelze efektivně pracovat. 88% dotazovaných v roce 2006 a 100% dotazovaných v roce 2008 se k této otázce vyjádřilo kladně. Záporně se v roce 2006 vyjádřili pouze zaměstnanci z oblasti obchodu. Zaměstnancům, kteří odpověděli záporně dostali možnost, aby se vyjádřili.

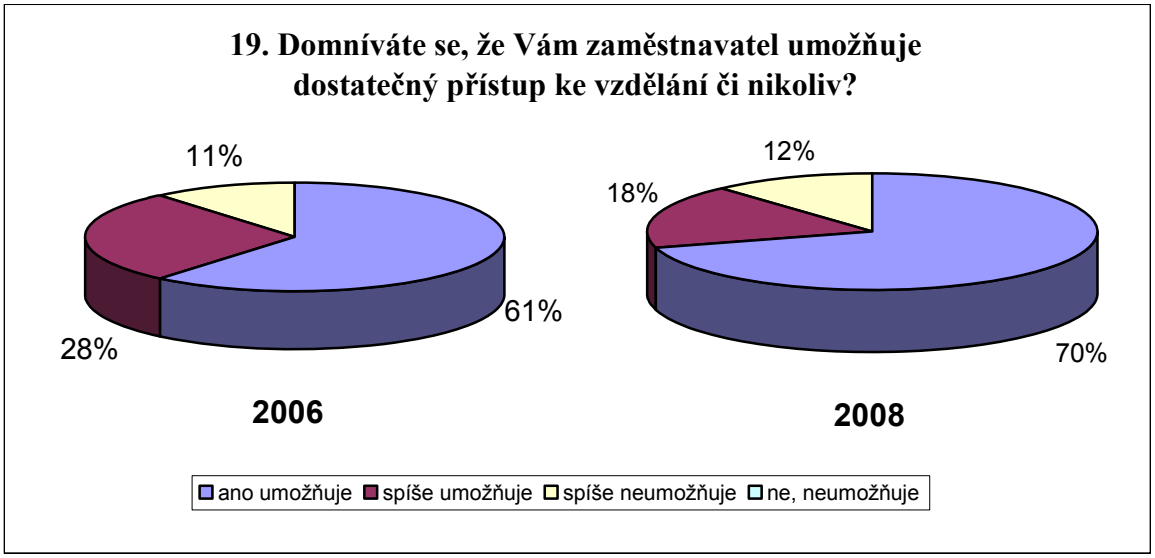
Zaměstnanci uvedli tyto nedostatky: postrádají počítač pro OTZ a žádali modernizaci výpočetní techniky. Těmito nedostatky jsem se zabýval v roce 2006. V roce 2008 již žádný zaměstnanec nepostrádal pracovní pomůcky.



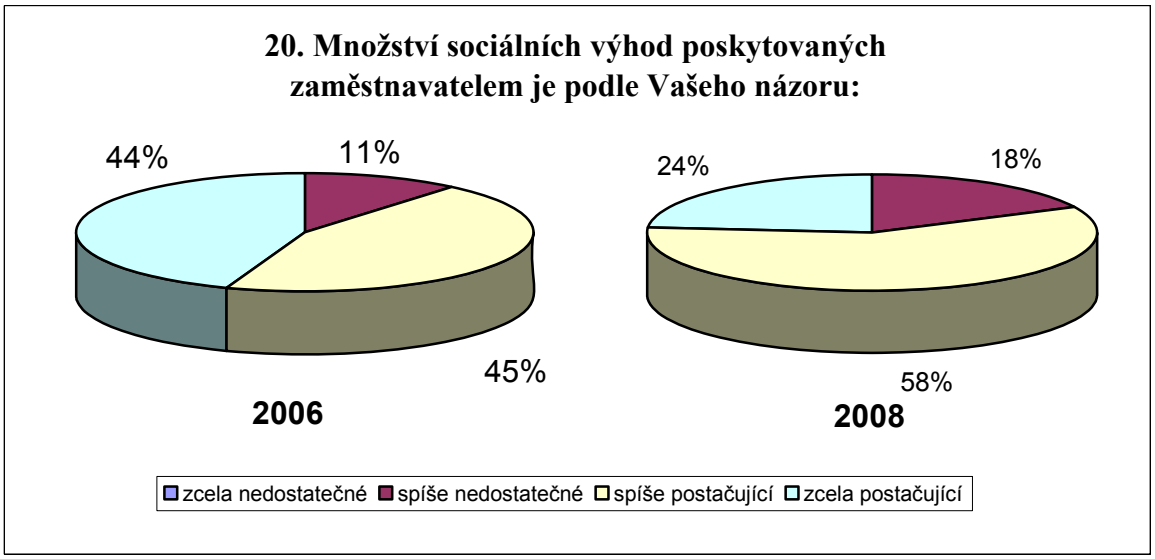
Tato otázka souvisí s otázkou předchozí. Grafy by tedy jsou tedy podobné, pouze zde byly eliminovány negativní odpovědi. Zaměstnanci hodnotí pracovní prostředí kladně. I zde je vidět pozitivní vývoj v čase.

4. Sociální výhody a vzdělávání zaměstnanců

Čtvrtá oblast hledala odpověď na otázku, zda mají zaměstnanci možnost se vzdělávat a jak jsou spokojeni se sociálními výhodami.



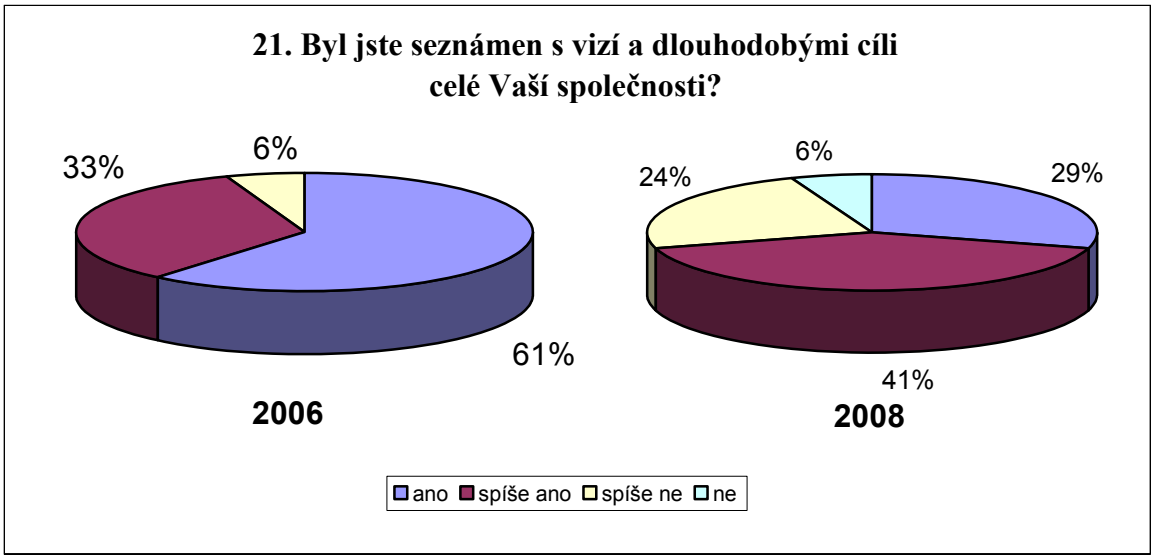
89% dotazovaných v roce 2006 a 88% respondentů v roce 2008 zastává názor, že jim zaměstnavatel umožňuje dostatečný přístup ke vzdělání. Je zde vidět, že si zaměstnanci v roce 2008 více uvědomují možnosti vzdělávání, které jim zaměstnavatel umožňuje. Pokud dopřejeme zaměstnancům dostatečné možnosti vzdělávání, budou provádět práci kvalitněji a efektivněji.



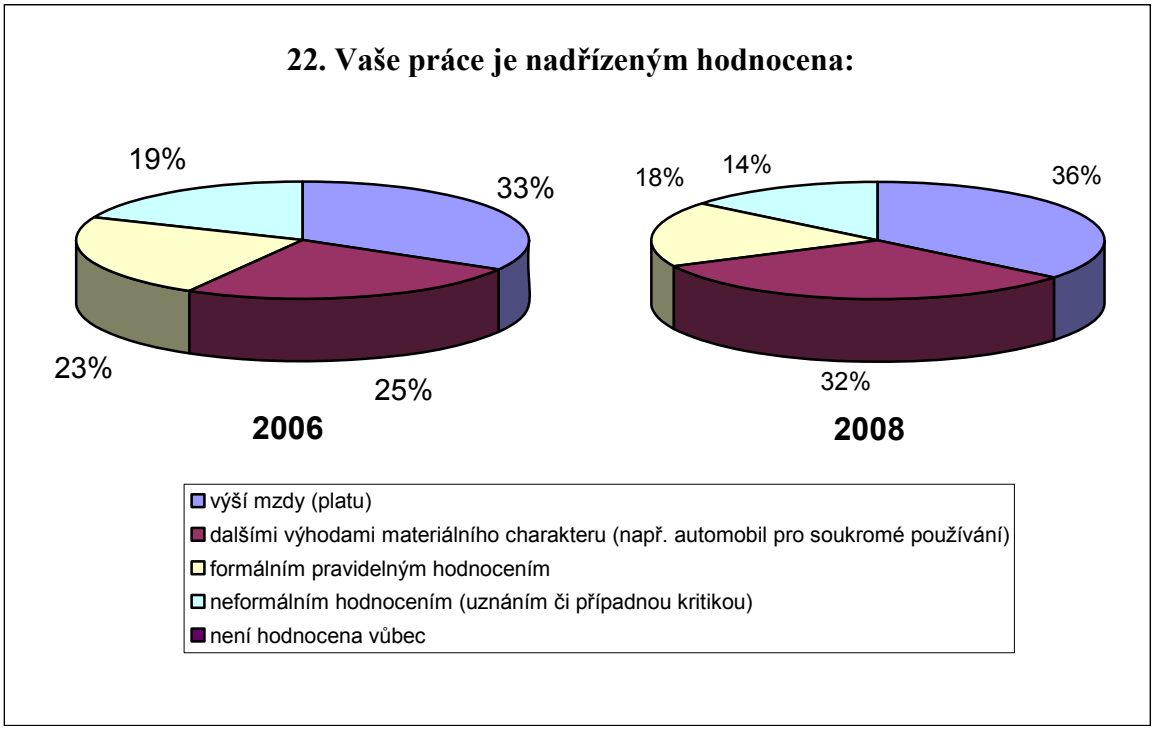
Množství sociálních výhod považují zaměstnanci za dostačující, v roce 2006 pouze 11% a 18% v roce 2008 uvedlo odpověď „spíše nedostatečné“. Zde se situace mírně zhoršila. Tímto se budu zabývat v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“).

5. Ostatní otázky

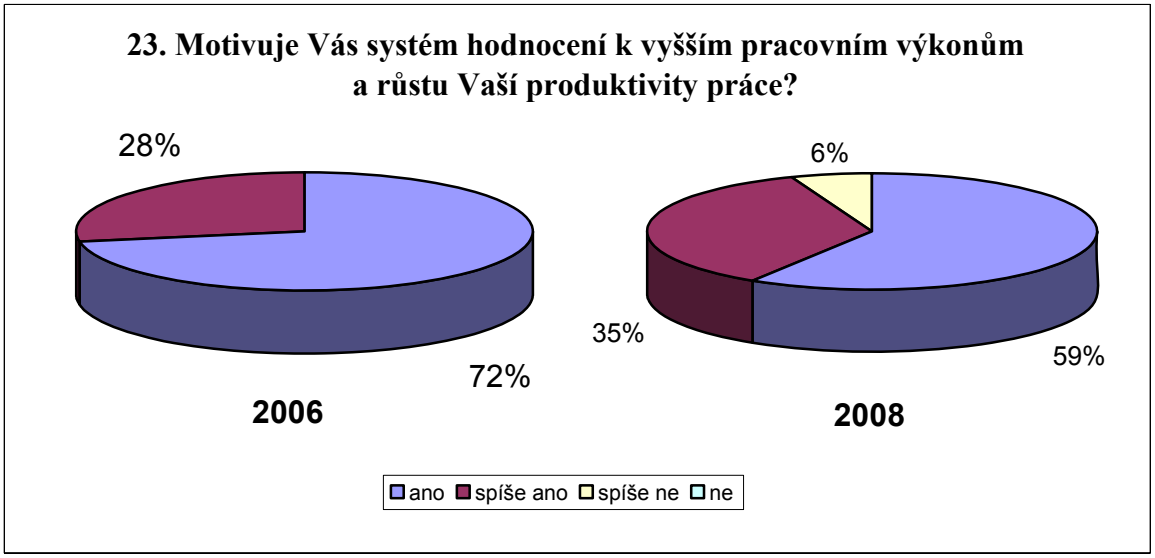
Pátá oblast je zaměřena např. na seznámení s vizí společnosti, hodnocením a motivací zaměstnanců. Dále jsou zde zohledněny další skutečnosti, které nám pomohou zobrazit situaci v podniku.



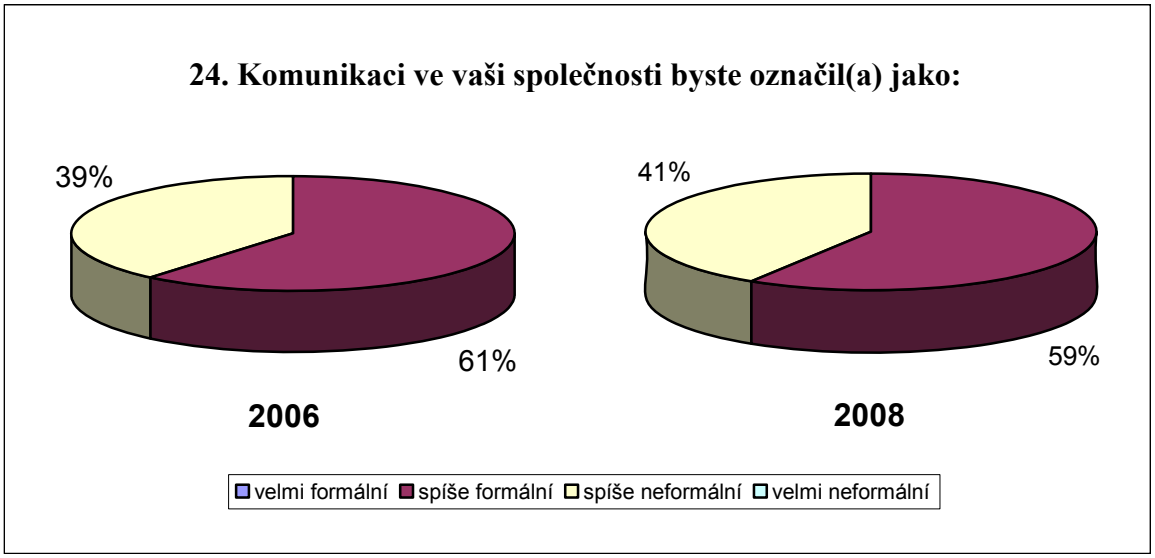
94% zaměstnanců bylo v roce 2006 seznámeno s vizí a dlouhodobými cíly společnosti. V roce 2006 pouhých 6% dotazovaných uvedlo odpověď „spíše ne“. V roce 2008 se situace mírně zhoršila a zaměstnanci si již tak jasně neuvědomují vizi a dlouhodobé cíle podniku.



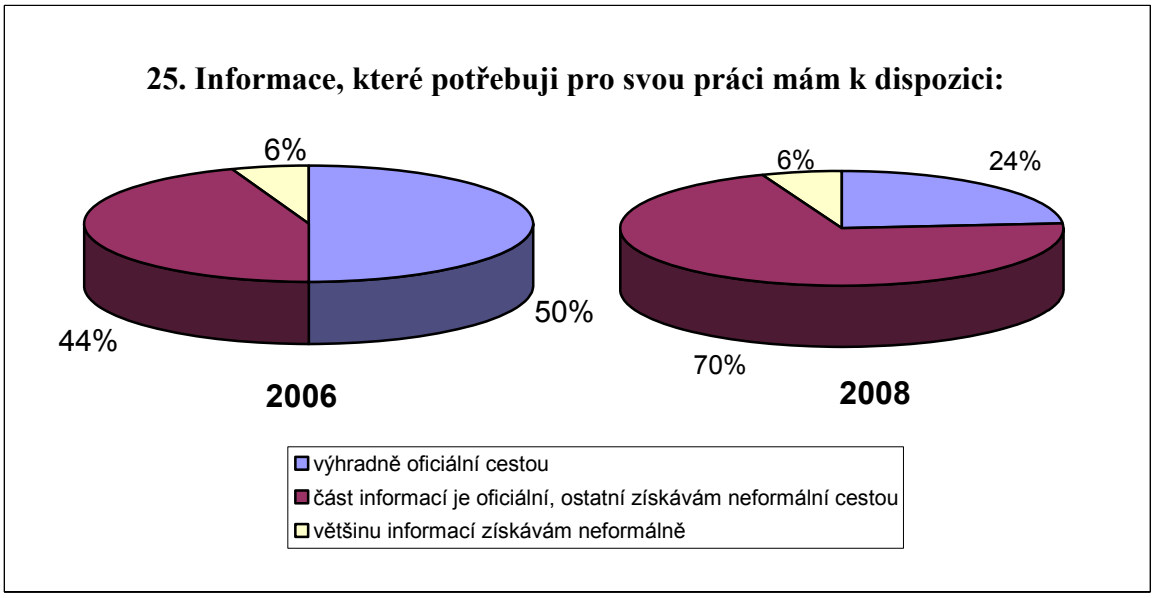
Práce zaměstnanců je nadřízeným hodnocena všemi uvedenými způsoby. Převládá výše mzdy a další výhody materiálního charakteru. Právě tyto dvě položky si v čase upevnili podíl. Zde měli respondenti možnost uvést více položek najednou.



Z tohoto grafu je zřejmé, že systém hodnocení zaměstnance motivuje k vyšším pracovním výkonům a růstu produktivity práce. Jedná se o pozitivní jev. I když v čase se situace mírně zhoršila.

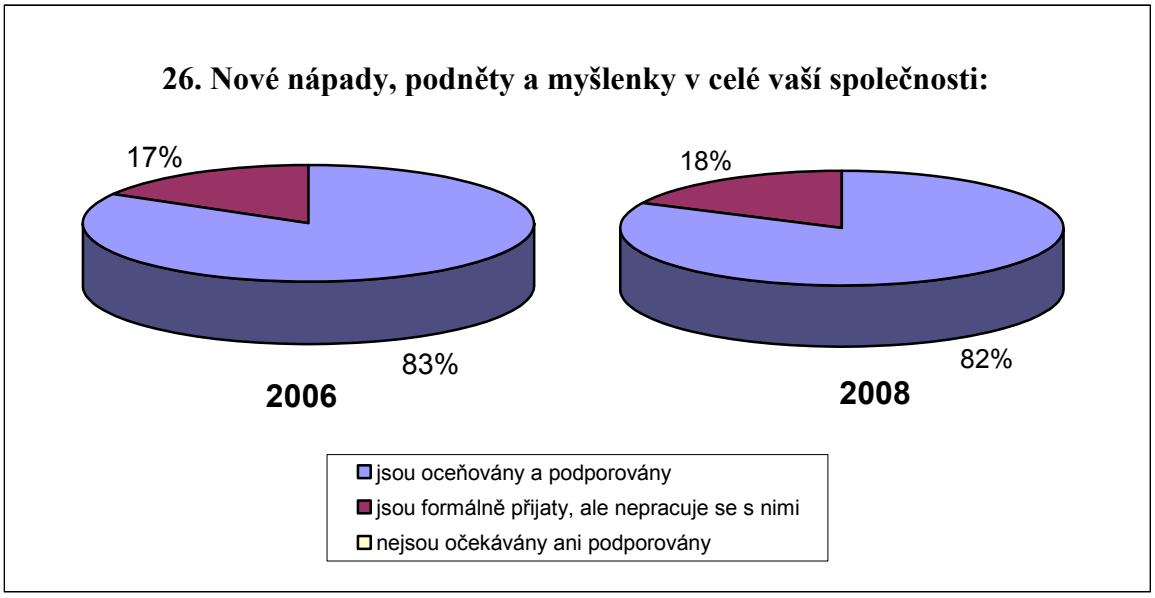


Dotazovaní v roce 2006 uvedli, že komunikace ve společnosti je „spíše formální“ (61%) a „spíše neformální“ (39%). V roce 2008 se o 2% více respondentů přiklonilo k odpovědi „spíše neformální“.

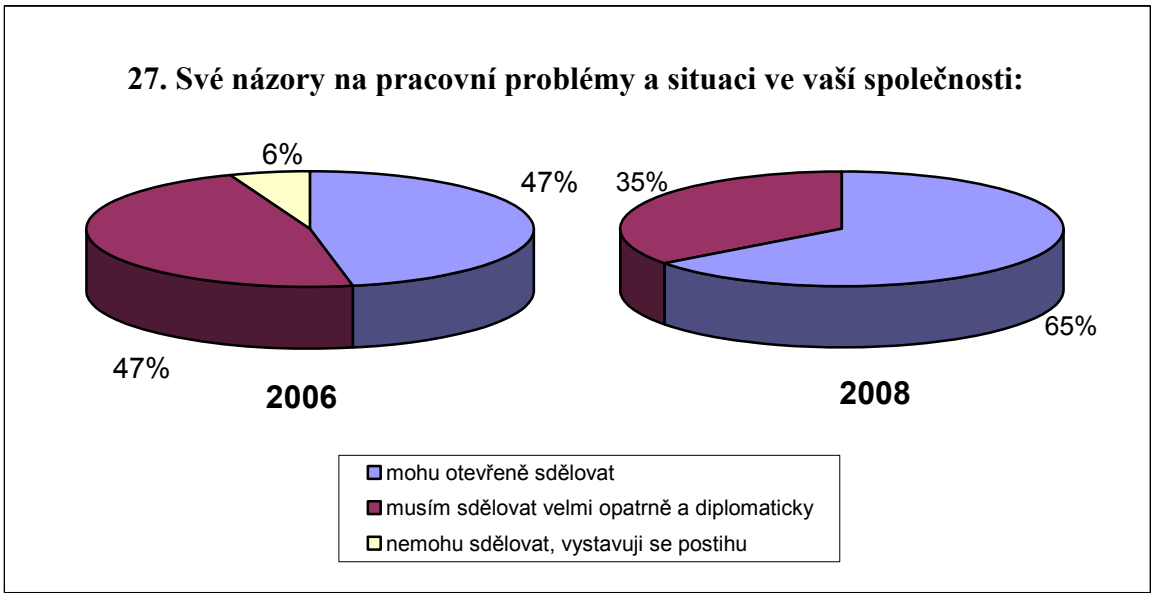


V roce 2006 polovina zaměstnanců získávala informace důležité pro svou práci výhradně oficiální cestou, 44% dotázaných získávala část informací oficiální cestou a část informací neoficiální cestou. V roce 2008 pouze čtvrtina dotázaných uvedla, že získává informace výhradně oficiální cestou a 70% získává část informací oficiální

cestou a část informací neformální cestou. Pouhých 6% respondentů v obou letech uvedlo, že získává většinu informací neformálně.

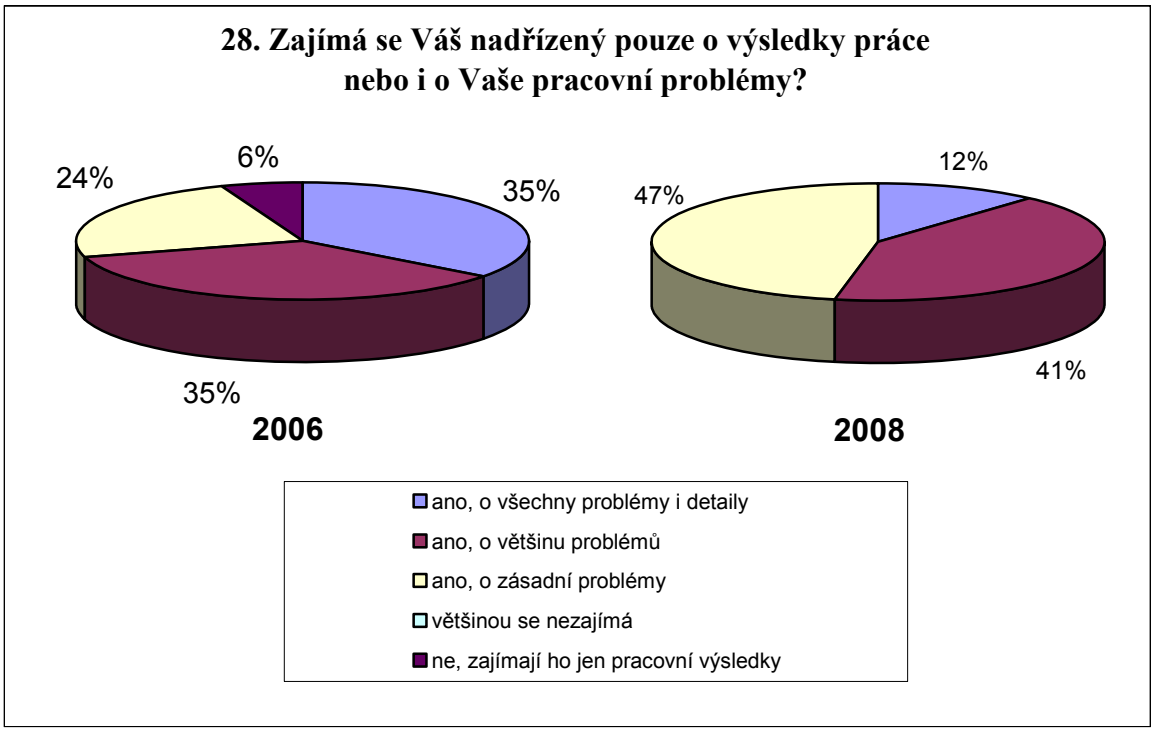


V roce 2006 83% dotazovaných uvedlo, že nové nápady jsou oceňovány a podporovány, 23% respondentů je toho názoru, že nové nápady jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi. I v roce 2008 jsou údaje v podstatě totožné.

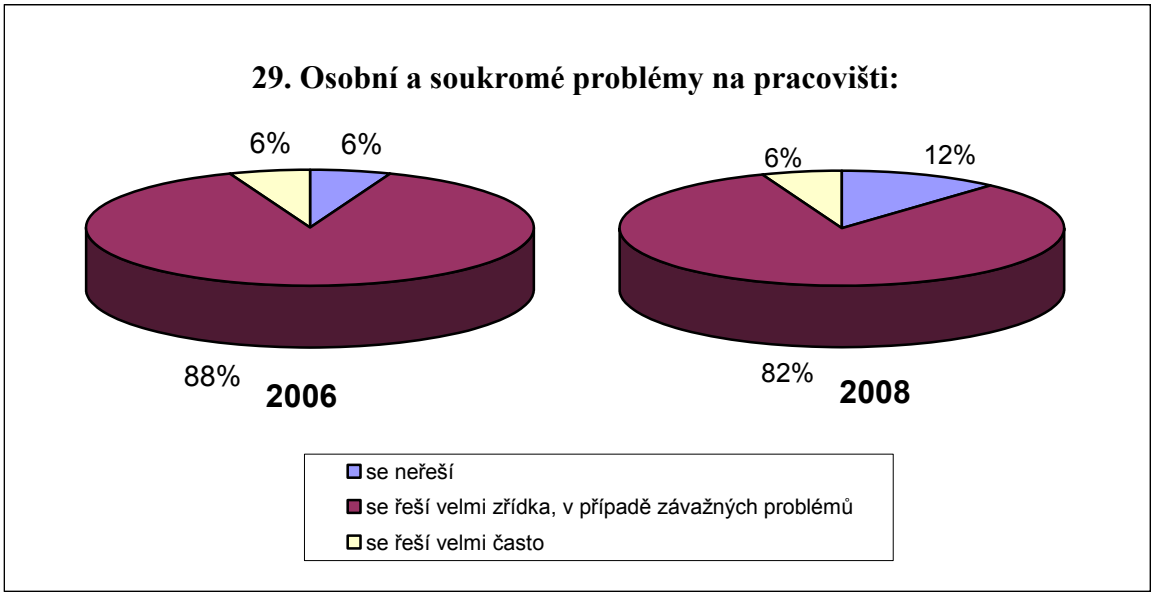


V roce 2006 47% zaměstnanců zastávalo názor, že mohou své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti otevřeně sdělovat. 47% dotazovaných si myslelo, že

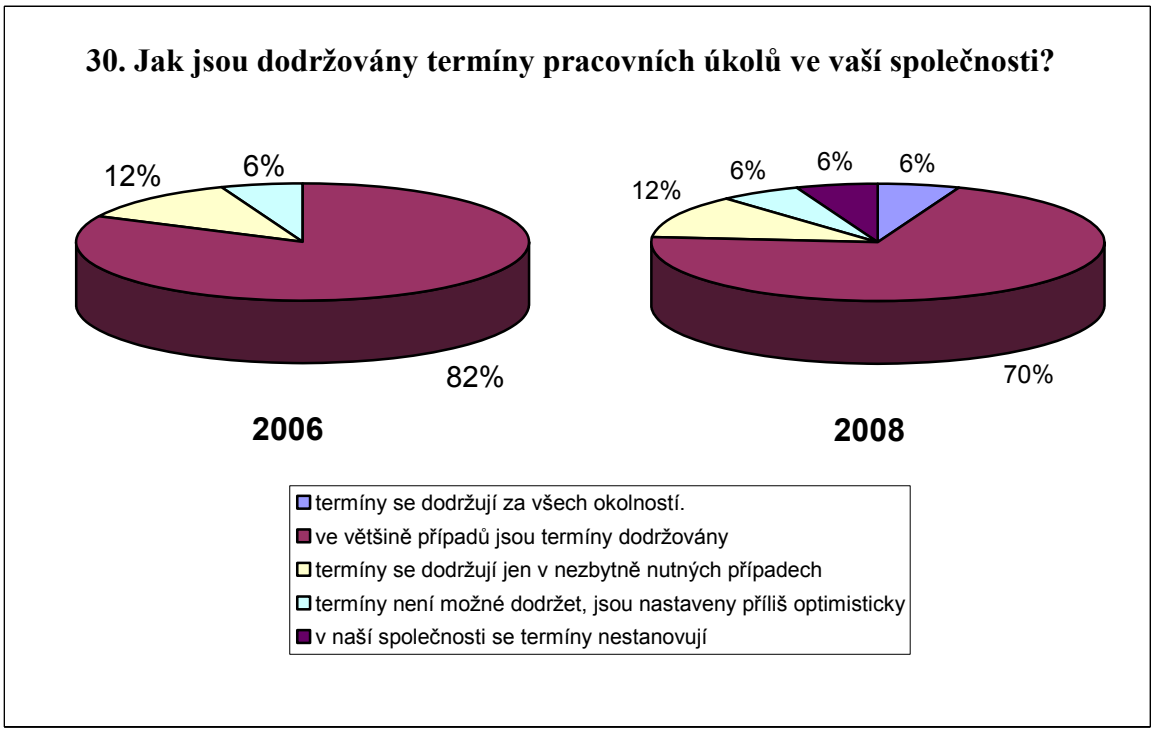
musí tyto názory sdělovat velmi opatrně a diplomaticky. Tato skupina respondentů pravděpodobně z tohoto důvodu neodpověděla na otázky uvedené na konci dotazníku, které zjišťovaly pohlaví, věk, délku pracovního poměru a oblast, ve které jsou zaměstnáni. 6% dotazovaných odpovědělo, že své názory nemůže sdělovat, protože se vystavuje postihu. V roce 2008 se situace výrazně zlepšila a to lze vidět i na faktu, že respondenti odpověděli na všechny otázky bez výjimky.



94% respondentů v roce 2006 uvedlo, že nadřízený se nezajímá pouze o pracovní výsledky, ale také o pracovní problémy. V roce 2008 již nikdo neuvedl, že by nadřízeného zajímaly pouze pracovní výsledky. Je důležité mluvit o pracovních problémech, abychom mohli zjistit jejich příčinu a eliminovat je.

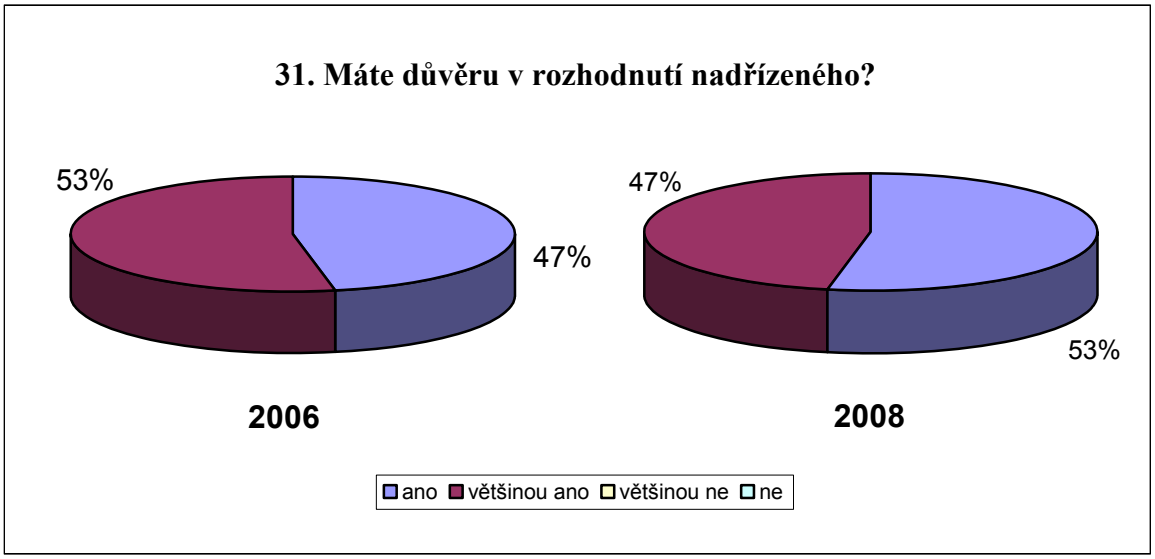


V obou letech většina dotazovaných uvedla, že osobní problémy se na pracovišti řeší pouze zřídka, a to pokud se jedná o závažné problémy.

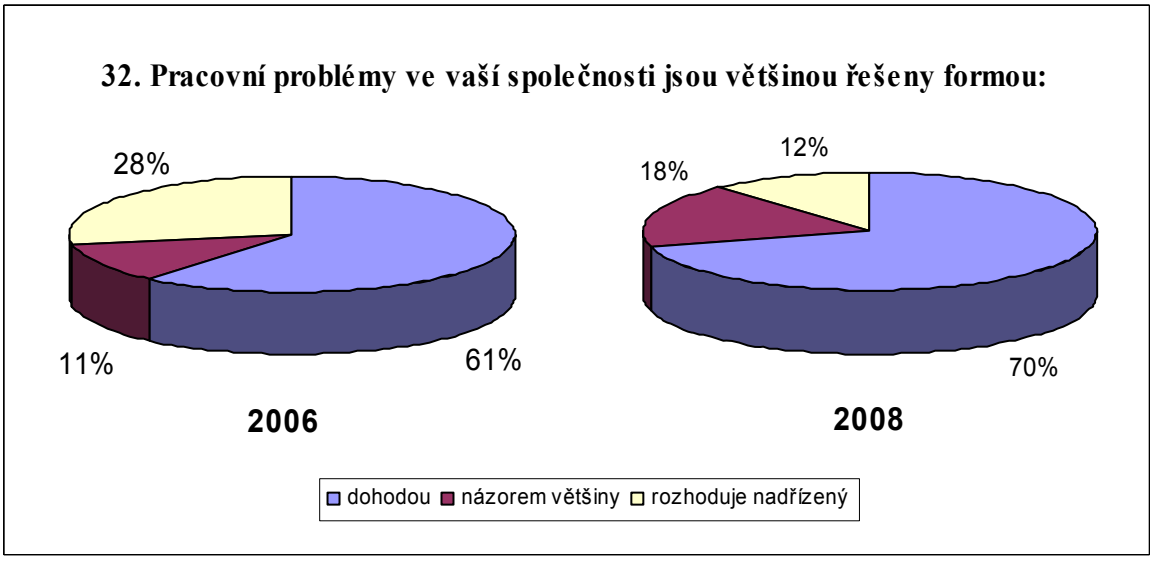


Z tohoto grafu je zřejmé, že ve většině případů jsou termíny pracovních úkolů dodržovány. V obou letech 12% respondentů uvedlo, že se termíny dodržují pouze v nezbytně nutných případech a 6% dotazovaných žije v přesvědčení, že termíny nelze

dodržet a jsou nastaveny příliš optimisticky. V roce 2008 jeden dotazovaný odpověděl, že se termíny nestanovují.

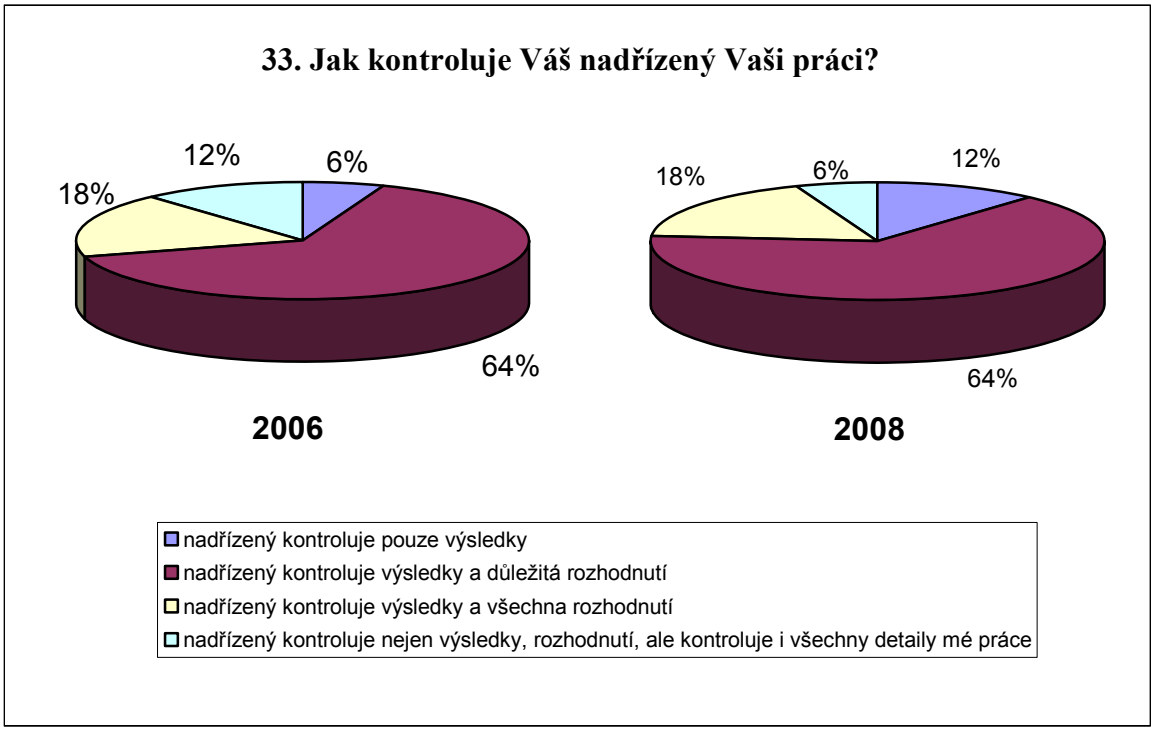


Všichni zaměstnanci mají důvěru v rozhodnutí nadřízeného. Tento pozitivní jev zlepšuje vztah nadřízeného a podřízeného.

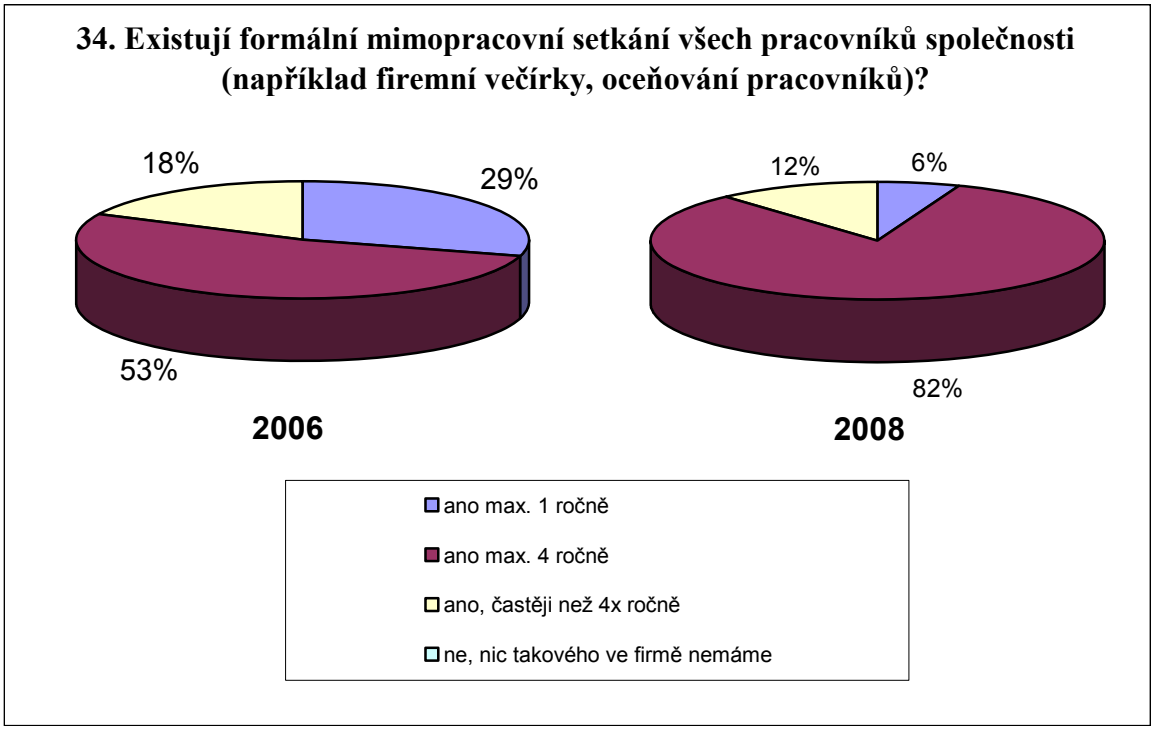


61% zaměstnanců v roce 2006 a 70% zaměstnanců v roce 2008 uvedlo, že pracovní problémy jsou řešeny dohodou. V roce 2006 28% dotazovaných uvedlo, že rozhoduje nadřízený a 11% respondentů uvedlo, že se pracovní problémy řeší názorem většiny. V roce 2008 už pouze 12% respondentů uvedlo, že rozhoduje nadřízený a 18% že

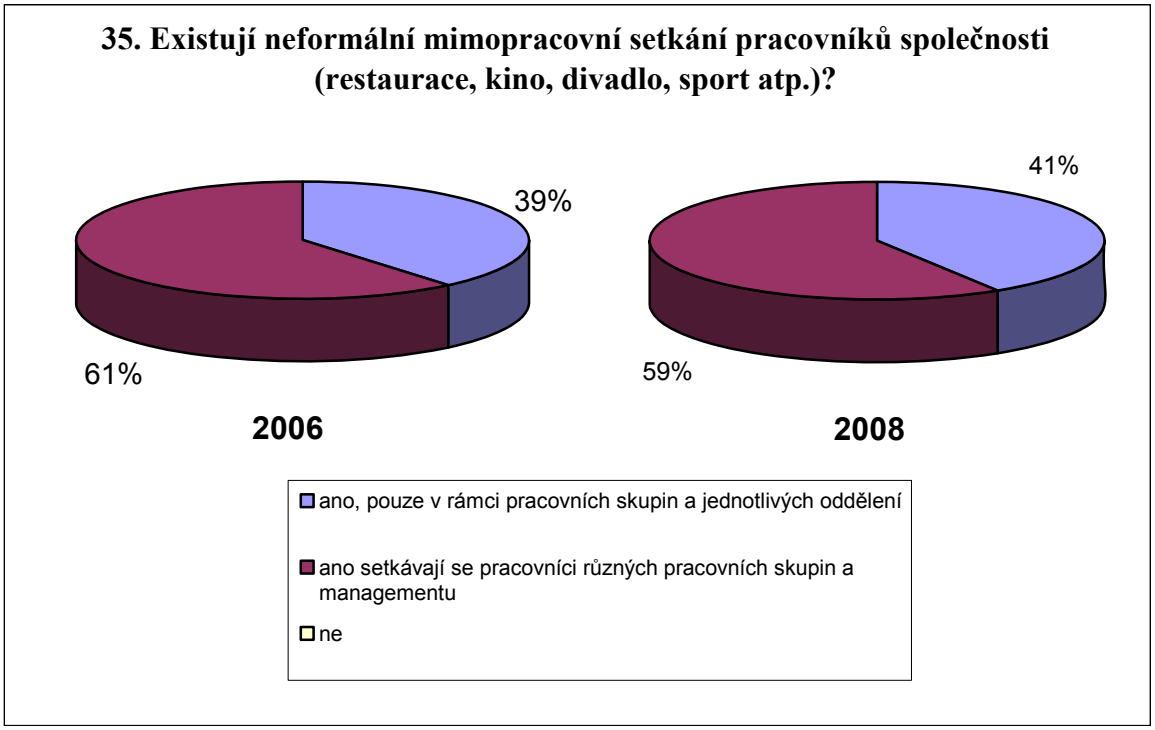
rozhoduje většina. V roce 2008 také o 9% více je zastoupena odpověď, že se pracovní problémy řeší dohodou.



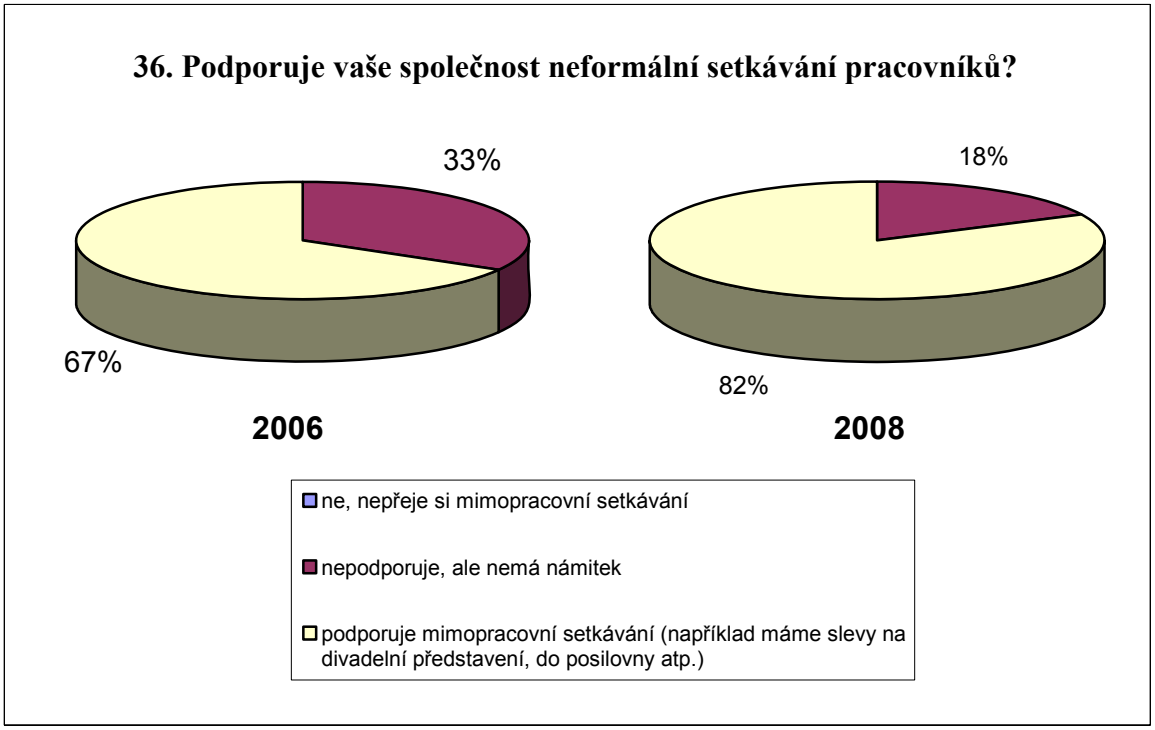
94% dotázaných v roce 2006 a 88% respondentů v roce 2008 odpovědělo, že nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí. Odpověď „nadřízený kontroluje nejen výsledky a rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce“ označili zaměstnanci, kteří pracují v podniku kratší dobu.



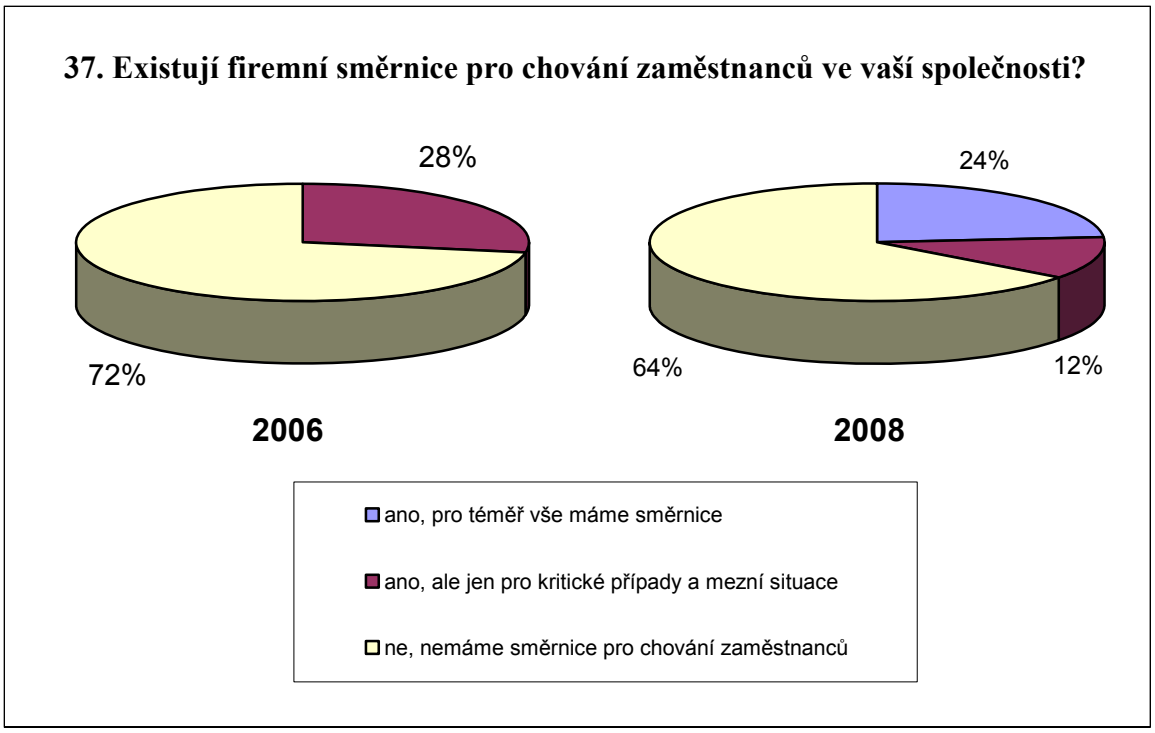
53% v roce 2006 a 82% v roce 2008 respondentů uvedlo, že mimopracovní setkání všech zaměstnanců se uskutečňují maximálně čtyřikrát ročně, 29% v roce 2006 a 6% v roce 2008 dotazovaných se přiklonilo k názoru, že jsou setkání organizována maximálně jednou ročně a 18% v roce 2006 a 12% v roce 2008 dotazovaných uvedlo, že je to častěji než čtyřikrát ročně. Z odpovědí je zřejmé, že firma podporuje formální mimopracovní setkání svých zaměstnanců. Také vidíme, že zaměstnanci jsou v roce 2008 lépe informování o těchto setkáních.



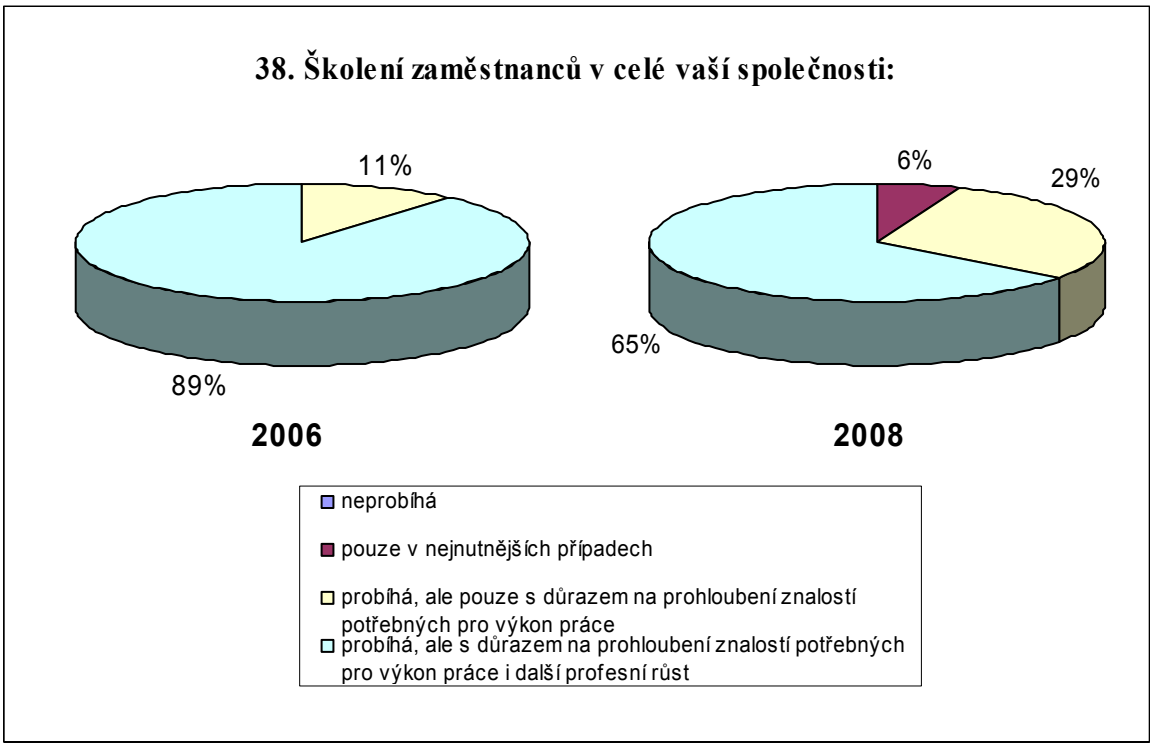
Z tohoto grafu vyplývá, že se ve společnosti neformálně setkávají jak pracovníci jednotlivých oddělení tak pracovníci různých oddělení. Tento jev zlepšuje vztahy a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a v důsledku toho i mezi odděleními.



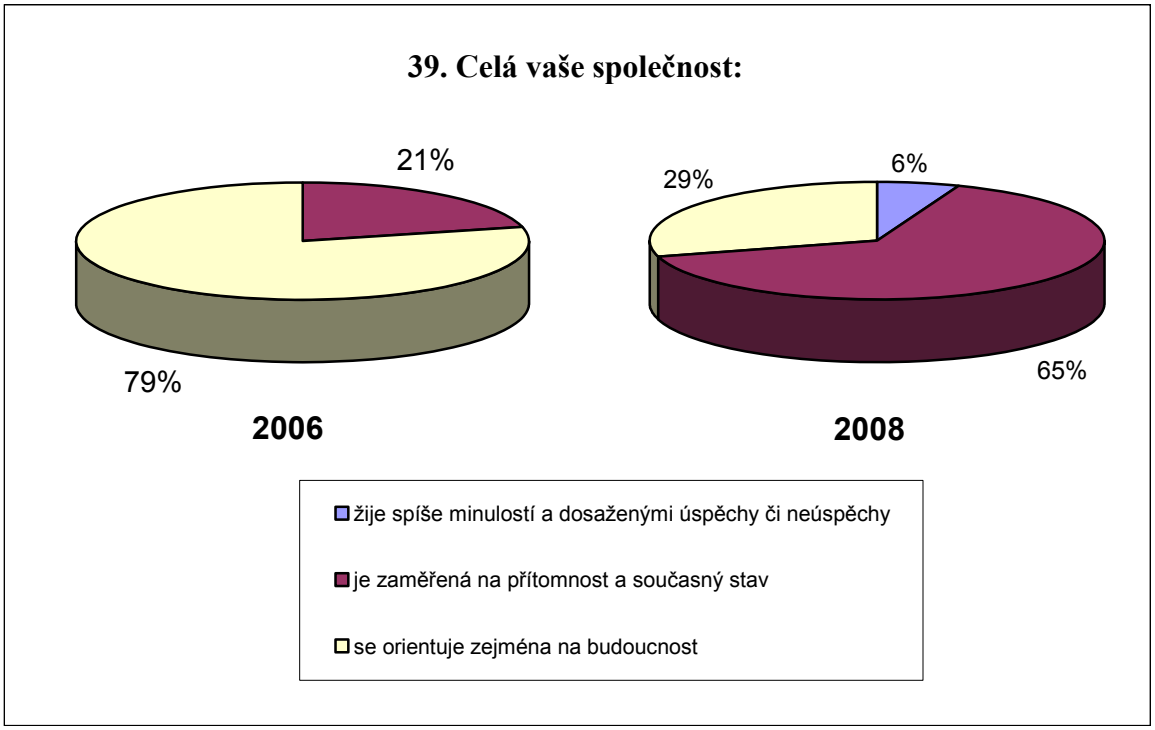
Je zřejmé, že společnost nemá námitek proti neformálnímu setkávání zaměstnanců. 67% v roce 2006 a 82% v roce 2008 dotazovaných uvedlo, že podnik podporuje mimopracovní setkávání, ostatní uvedli, že nepodporuje, ale nemá námitek. Z tohoto grafu je patrné, že někteří zaměstnanci nejsou informováni o podpoře neformálních setkávání pracovníků. Je však vidět že v roce 2008 se situace zlepšila. Stále však si 18% dotazovaných myslí, že společnost nepodporuje neformální setkávání pracovníků. Tímto nedostatkem se budu zabývat v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“).



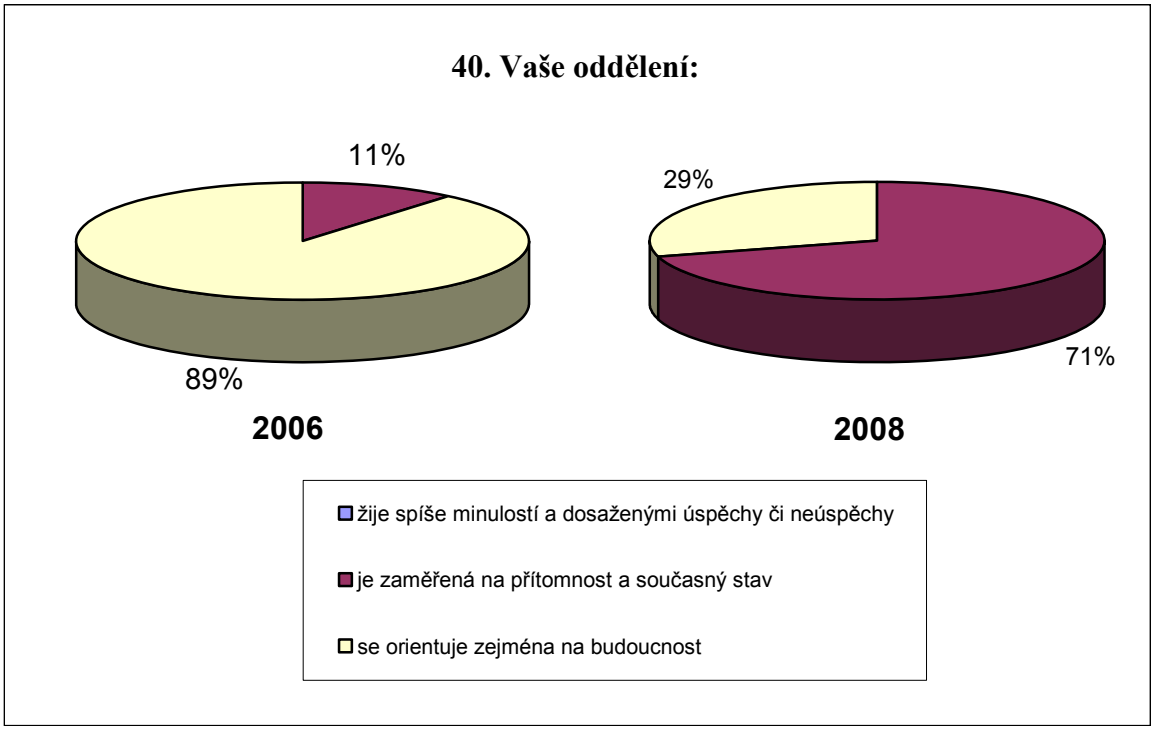
72% zaměstnanců v roce 2006 a 64% zaměstnanců v roce 2008 uvedlo, že společnost nemá směrnice pro chování zaměstnanců. V roce 2006 28% dotazovaných uvedlo, že směrnice existují, ale pouze pro kritické případy. V roce 2008 to již bylo jen 12% respondentů, avšak 24% odpovědělo, že směrnice má firma pro téměř všechno. Je vidět, že v roce 2008 bylo se směrnicemi seznámeno více pracovníků než o dva roky dříve. Zaměstnanci, kteří nemusí řešit kritické situace s nimi nejsou obeznámeni.



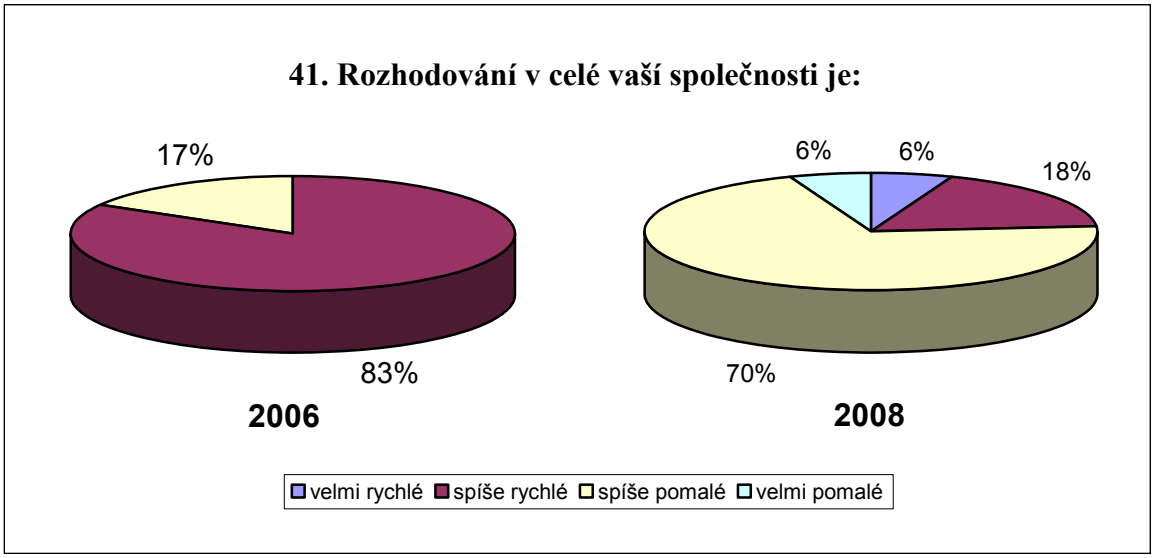
Všichni zaměstnanci odpověděli, že školení zaměstnanců ve společnosti probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i pro další profesní růst. V roce 2008 si 6% dotázaných myslí, že školení probíhá pouze v nejnutnějších případech.



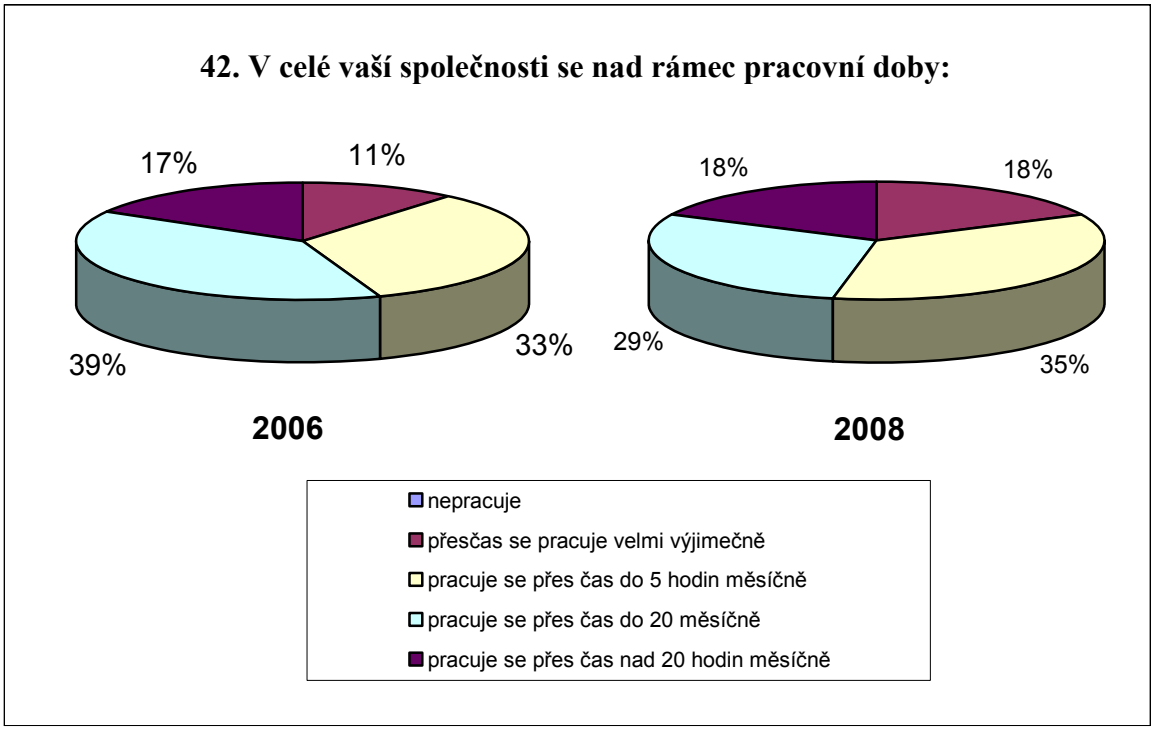
V roce 2006 79% dotazovaných odpovědělo, že je společnost zaměřena zejména na budoucnost, v roce 2008 to již bylo pouze 29% dotazovaných. V roce 2006 21% respondentů uvedlo, že je společnost zaměřena na přítomnost a současný stav, v roce 2008 to bylo 65% respondentů. V roce 2008 6% dotázaných uvedlo, že firma žije spíše minulostí. Organizace byla v roce 2006 orientována na současnost a ve větší míře na budoucnost. V roce 2008 je však společnost orientovaná na budoucnost a především na současnost.



Tato otázka souvisí s otázkou předchozí, proto jsou odpovědi podobné, zde názor, že se oddělení orientuje na budoucnost, sdílelo v roce 2006 89% dotazovaných. Ostatní odpověděli, že je oddělení zaměřeno na přítomnost a současný stav. V roce 2008 odpověděli dotázaní, že je oddělení zaměřeno na současný stav 71% a že na budoucnost 29%.



V roce 2006 83% respondentů uvedlo, že rozhodování ve společnosti je „spíše rychlé“, ostatních 17% odpovědělo možností „spíše pomalé“. V roce 2008 70% dotazovaných uvedlo, že je rozhodování ve společnosti „spíše pomalé“, 18% že „spíše rychlé“, 6% že „velmi rychlé“ a 6% že „velmi pomalé. Je vidět, že zaměstnanci jsou přesvědčeni, že rozhodování se ve společnosti prodloužilo.



V roce 2006 11% zaměstnanců uvedlo, že se ve společnosti pracuje přes čas velmi výjimečně, 33% dotázaných uvedlo, že se pracuje do pěti hodin měsíčně nad rámec pracovní doby. 39% respondentů uvedlo, že se pracuje přes čas do dvaceti hodin měsíčně a 17% odpovědělo, že se přes čas pracuje nad dvacet hodin měsíčně. V roce 2008 se jednalo o velice podobné hodnoty.

Navíc byla v obou letech dána pracovníkům možnost vyjádřit se ke stávající situaci ve společnosti doplněním otevřené otázky. Bohužel tato možnost byla využita pouze v malé míře.

Zaměstnanci se vyjádřili v roce 2006 takto:

- chybí informovanost a komunikace mezi zaměstnanci;
- můj názor je, že někdy je tu na této firmě pár lidí zbytečných a měli by ohodnotit a nebo dívat se na to kdo jak opravdu dělá, protože těžko se vyžívá z toho mála co člověk vydělá;
- jsem spokojen i když občas je práce stresující.

Zaměstnanci se vyjádřili v roce 2008 takto:

- Mám zájem, aby firma fungovala dále, fuška i v jiné komoditě.
- Domnívám se, že firma má vysoký potenciál ekonomického růstu. Ten je ovšem závislý na kvalitě a počtu OTZ.

V roce 2008 byla navíc položena otázka: „Velmi nás zajímá Váš názor na současnou situaci. Napište zda podle Vás v posledních dvou letech byly realizovány nějaké změny. Pokud ano, tak napište k jakým změnám došlo, a jestliže to byla změna z Vašeho pohledu pozitivní nebo negativní“.

Zaměstnanci se vyjádřili takto:

- změna v pravomocích – pozitivní;
- změny obchodní strategie reagující na změnu trhu;
- Dochází k větší orientaci na přímý prodej. – pozitivní;
- nejsem si v tuto chvíli vědoma změn, které stojí za zmínku;
- Současná situace není nejlepší, především je málo obchodních zástupců. Na podporu přímého prodeje by měla být zahájena reklamní kampaň s jasně definovanými výhodami pro novou aplikační firmu. Např. šéfmontáž zdarma, nad množství ... m2 výrazná sleva, atd.
- Zásadní změny nepozoruji.

- Pokud nedojde k radikální změně, vidím svoji vizi ve firmě černě, nutně pozvednout obchodní činnost, prodej, prodej, prodej.

Těmito připomínkami se budu zabývat v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“).

Pokud se společnost XYZ, a.s. rozhodne uvedený dotazník dále zkoumat, doporučuji otázky uvedené v páté části rozčlenit podle jejich potřeby.

Závěry z vyhodnocení dotazníků

Na základě průzkumu jsou pracovníky vnímány tyto klady a zápory:

Klady:

- zaměstnanci jsou hrdí na to, že pracují ve společnosti,
- zaměstnanci považují své zaměstnání za perspektivní,
- zaměstnanci cítí vysokou míru jistoty ve společnosti,
- informace z vedení společnosti a od nadřízeného dostávají,
- dobrá spolupráce s nadřízeným, kolegy i mezi odděleními,
- zaměstnanci se mohou obrátit s důvěrou ke svému nadřízenému,
- nadřízený využívá nápadů svých podřízených,
- dobré vztahy na pracovišti,
- ochrana životního prostředí,
- bezpečnost práce,
- dostatek pracovních pomůcek
- dobré pracovní prostředí,
- dostatečný přístup ke vzdělání,
- dobrá motivace zaměstnanců,
- nové nápady jsou oceňovány a podporovány,
- termíny pracovních úkolů se dodržují,
- důvěra zaměstnanců v rozhodnutí nadřízeného,
- pracovní problémy se většinou řeší dohodou
- společnost podporuje mimopracovní setkávání zaměstnanců
- rychlé rozhodování,

Zápory:

- málo sociálních výhod,
- společnost žije současností,
- spíše pomalé rozhodování ve společnosti,

Dále vyjádřili zaměstnanci připomínky:

- Mám zájem, aby firma fungovala dále, fučka i v jiné komoditě.
- Domnívám se, že firma má vysoký potenciál ekonomického růstu. Ten je ovšem závislý na kvalitě a počtu OTZ.
- Současná situace není nejlepší, především je málo obchodních zástupců. Na podporu přímého prodeje by měla být zahájena reklamní kampaň s jasně definovanými výhodami pro novou aplikační firmu. Např. Šéfmontáž zdarma, nad množství ... m2 výrazná sleva, atd.
- Pokud nedojde k radikální změně, vidím svoji vizi ve firmě černě, nutně pozvednout obchodní činnost, prodej, prodej, prodej.

Těmito připomínkami se budu zabývat v kapitole 3 („Návrhy na zlepšení situace ve firmě“).

3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE VE FIRMĚ XYZ, a.s.

Touto kapitolou navazuji na výsledky provedeného dotazníkového šetření. Zaměřuji se na části organizační kultury, které je potřeba zlepšit.

3.1 Komunikace

Na základě údajů zjištěných provedenou analýzou navrhuji hlavně provedení změn v oblasti komunikace firmy, a to jak vně, tak uvnitř firmy. Komunikace uvnitř firmy zahrnuje komunikaci mezi zaměstnanci a komunikace vně firmy je komunikace se zákazníky a dodavateli. Nedostatky se týkají komunikace prostřednictvím internetové prezentace společnosti. Společnost však plánuje spustit novou verzi internetové prezentace.

3.1.1 Vnitropodniková komunikace

Co se týče vnitropodnikové komunikace, tak došlo k pozitivnímu vývoji v čase. V roce 2006 se někteří zaměstnanci obávali odpovědět na některé otázky. Jednalo se především o otázky, kdy měli dotazovaní pocit, že je lze na jejich základě identifikovat a obávali se postihu. V roce 2008 již žádné nedostatky v této oblasti nyní nevidím.

3.1.2 Komunikace vně firmy

Firma XYZ, a.s. má svou webovou prezentaci na adrese: http://www.XYZ.cz (viz příloha č. 6). Navrhuji odstranění nedostatků na webových stránkách společnosti. Položku „HOME“ doporučuji přejmenovat např. na „Hlavní stránka“ i v rolovacím menu napravo nahoře. Dále navrhuji změnit přehled novinek v tabulce napravo, protože je nepřehledný, jedním z možných řešení je oddělení jednotlivých novinek čárou nebo nejlépe střídat bílé a světle modré pozadí pod jednotlivými novinkami. Také navrhuji doplnit k jednotlivým novinkám v přehledu i datum. Je potřeba také zprovoznit vyhledávání, aby neodkazovalo pouze na archív novinek.
Návrh pravého menu je uveden v příloze č. 7.

Společnost připravuje změnu internetové prezentace firmy, a proto může tyto podněty zakomponovat do požadavků, a tak nevzniknou další náklady na realizaci těchto návrhů.

3.2 Stravenky

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá stravenek, doporučuji se nad touto možností zamyslet a prodiskutovat výhody.

Vedení firem přispívá prostřednictvím stravenek na stravování svých zaměstnanců, aniž zvyšuje své mzdové náklady, a zaměstnancům se zvyšuje prostřednictvím stravenek jejich reálný příjem. Ze 4,2 milionu zaměstnanců v České republice stravenky využívá 1,3 milionu osob, dalších 1,8 milionu lidí se stravuje v závodních jídelnách. Zaměstnavatelé jim mohou hradit 55% částky na stravování a tato položka je daňově uznatelným nákladem. Průměrně hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům 245 Kč měsíčně. Dalších 1,1 milionu zaměstnanců příspěvky na stravu nedostává. Jsem si vědom, že stravenky chce Vláda zrušit, ale domnívám se, že než se tak stane, může společnost na této výhodě ještě ušetřit. Vláda jedná o zrušení stravenek v rámci reformy veřejných financí. Vláda začne jednat o změnách po 10. červenci, Sněmovna má o reformě rozhodnout koncem letních prázdnin (Zdroj: http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21525540-001000_d-podniky-lobbuji-za-vyhodne-stravenky).

Všechny stravenkové systémy se řídí platnou legislativou. Výběr společnosti závisí na pokrytí službami a doplňkových službách. Doporučuji využít stravenky GastroPASS, která má více než 30 000 provozoven na území České republiky a v dosahu 1 km hned 2 zařízení, kde se mohou zaměstnanci naobědvat. Jedna restaurace se nachází 1 km od sídla společnosti a druhá ve vzdálenosti 600 m (Zdroj: http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/informace-pro/uzivatele-poukazek/kde-uplatnit-poukazku/kde-uplatnit-poukazku.asp).

Společnost Accor Services, nabízející stravenky Ticket Restaurant má 25 000 provozoven na území České republiky (Zdroj: http://www.accorservices.cz/CZ/ONas /Pages/default.aspx).

Exit Group s.r.o. má 18 500 provozoven (Zdroj: http://www.exitgroup.cz/seznamy /stravenky -922.html?x=9&y=2).

Společnost Le Chéque Déjeuner s.r.o. má 19 000 provozoven (Zdroj: http://www.seky.cz/ seznam-provozoven.php?mesto=&ulice=&provozovna=&kind=3&okres_id=0&kraj_ id=0&pg=189&zaznamu=100).

Výhody používání stravenek

- Využití finančních a daňových výhod umožněných legislativou České republiky.
- Při volbě hodnoty stravenky je přihlédnuto k maximálním daňovým výhodám.
- Zvýšení reálného příjmu zaměstnanců bez zvýšení mzdových nákladů.
- Poskytnutí výběru pestřejšího jídelníčku zaměstnancům.
- Profesionálně zabezpečené stravenky.
- Jednoduchost systému – jeden daňový doklad.
- Kvalita potvrzená certifikátem ISO 9001: 2000.
- Více než 30 000 provozoven přijímajících tyto stravenky (restaurací, rychlých občerstvení a prodejen potravin).
- Možnost rozšíření sítě provozoven přijímajících tyto stravenky podle potřeb společnosti.
- Nominální hodnoty: 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60, 65, 70, 75, 80, 85, 90, 100 Kč a dle dohody i jiné nominální hodnoty.
- Možnost objednat stravenky přes internet
- Možnost personalizované objednávky - obálková služba

Zde uvádím konkrétní příklad aplikovaný na firmu XYZ, a.s.

Pro výpočet použijeme následující hodnoty:

- Hodnota poukázky: 65 Kč.
- Počet zaměstnanců: 20.
- Průměrná hrubá mzda 1 zaměstnance: 20 211 Kč.
- Průměrný předpokládaný čerpaný počet dnů dovolené: 20.
- Sleva na dani: 2 070 Kč.

Následuje porovnání zvýšení příjmu zaměstnance formou „peněžní odměny“ a „příspěvkem na stravenky“, a to jak z pohledu firmy tak z pohledu zaměstnance:

FIRMA	mzda + peněžní odměna	mzda + příspěvek na stravenky
Hodnota finanční odměny	751 Kč	751 Kč
Hrubá mzda	21 328 Kč	20 211 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnanec - 12,5%)	2 666 Kč	2 526 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnavatel - 35%)	7 465 Kč	7 074 Kč
Superhrubá mzda (základ daně)	28 793 Kč	27 285 Kč
Zálohová daň	4 319 Kč	4 093 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	16 413 Kč	15 662 Kč
Hodnota stravenek hrazená zaměstnavatelem	0 Kč	751 Kč
Celkový čistý měsíční příjem zaměstnance	**16 413 Kč**	**16 413 Kč**
Navýšení daňových nákladů zaměstnavatele na 1 zaměstnance	1 508 Kč	773 Kč
Daňové náklady zaměstnavatele na 20 zaměstnanců	**30 163 Kč**	**15 465 Kč**

Tabulka 9: ***Výhodnost stravenek pro firmu***

ZAMĚSTNANEC	mzda + peněžní odměna	mzda + příspěvek na stravenky
Hrubá mzda	20 962 Kč	20 211 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnanec - 12,5%)	2 620 Kč	2 526 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnavatel - 35%)	7 337 Kč	7 074 Kč
Superhrubá mzda (daňový základ)	28 298 Kč	27 285 Kč
z toho záloha na daň z příjmu	4 245 Kč	4 093 Kč
sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	16 167 Kč	15 662 Kč
Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele	0 Kč	751 Kč
Celkový čistý měsíční příjem zaměstnance	**16 167 Kč**	**16 413 Kč**
Skutečný užitek zaměstnance	**505 Kč**	**751 Kč**

Tabulka 10: ***Výhodnost stravenek pro zaměstnance***

Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou daňové náklady zaměstnavatele o 95,04 %.

Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o 48,7 %.

Společnost ročně ušetří: 176 376 Kč.

Reálný příjem zaměstnance se ročně zvýší o: 2 952 Kč.

Výhodnost stravenek Gastro Pass je spočítána dle legislativního rámce.

Podklady pro kalkulaci jsem čerpal z internetových stránek společnosti Sodexho Pass ČR a. s.: http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-01.asp.

3.3 Kafeteria systém

Vhledem k tomu, že z dotazníku vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se stávajícími sociálními výhodami, dovoluji si navrhnout „kafeteria systém“. Jedná se o volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Základní princip staví na tom, že každý zaměstnanec má definováno, co od něj organizace požaduje. Pokud je požadavek splněn, pracovník získá určitý počet bodů, který může „směnit“ za „benefitní produkty“. Na virtuálním kontě pracovníka se kumulují „bonusové body“, které lze ve finále směnit za „benefity“. Každý zaměstnanec dostane určitý počet bodů a další body obdrží jednotliví pracovníci v závislosti na jejich pracovní pozici. Další body mohou získat za dobré pracovní výsledky. Nejjednodušší by bylo přiřazení koeficientů k jednotlivým položkám v pracovním hodnocení (viz kapitola 3.4). Na základě těchto koeficientů budou jednotlivé části hodnocení přepočítány na body, jejich součet určí výsledné bodové hodnocení. Například za 100 bodů získá zaměstnanec jazykový kurz, za 1000 pak dovolenou ve Středomoří.

Je vhodné, aby firma oslovila zaměstnance minimálně jednou ročně v rámci dotazníku a zjistila o jaké benefity mají zaměstnanci zájem. Na základě dosavadních rozhovorů předpokládám, že mají zaměstnanci zájem o penzijní a životní pojištění. Také doporučuji možnost čerpat příspěvek na brýle či kontaktní čočky. Přitažlivost „kafeterie“ tkví jednak v přesně definovaných podmínkách a průhlednosti systému, jednak v šíři „benefičního“ portfolia, které se pracovníkům nabízí.

Zaměstnanci mohou využívat výhody dovolené navíc, využívání automobilu i k soukromým účelům nebo si mohou v kafeteria systému vybrat z jiných výhod, které jim společnost nabídne. Vhodnými složkami portfolia „benefitů“ jsou jednoznačně položky související s kulturním vyžitím jako předplatné tisku, klubové karty knižních nakladatelství a hudebních vydavatelství, či vhodně sestavené portfolio vstupenek na kulturní akce (vstupenky do divadla, kina, na koncerty). Také je vhodné nabídnout zaměstnancům možnost zapůjčení digitálního fotoaparátu na dovolenou. Zaměstnanci si chtějí zvyšovat jazykové, nebo odborné znalosti, proto je tedy vhodné zařadit nabídku

jazykových kurzů a programů dalšího vzdělávaní dospělých (prohlubování stávající kvalifikace, popřípadě rekvalifikace).
Konkrétní položky „kafeteria systému“ je vhodné navrhnout za přispění nápadů zaměstnanců, proto doporučuji nabídnout zaměstnancům možnost se k dané problematice vyjádřit.

3.4 Pracovní hodnocení

Nadřízený pravidelně vypracovává hodnocení podřízeného a poté je podřízený seznámen s hodnocením. Tyto podklady slouží k vyhodnocování a odměňování nejlepších zaměstnanců. Jednou za rok jsou nejlepší zaměstnanci vyhlášeni a odměněni na společné firemní akci na horách. Je správné, že společnost provádí pracovní hodnocení zaměstnanců (viz příloha č. 3). Do kolonky „Flexibilita“ jsou začleněny:

- schopnost hodnotit různé situace,
- pružně na ně reagovat,
- účast při zavádění změn,
- spolehlivost.

Doporučuji však rozdělit položky hodnocení flexibility v rámci osobního přístupu na samostatně hodnocené prvky. Dle manažera společnosti je flexibilita jednou z velmi důležitých částí pracovního hodnocení zaměstnance. Z tohoto důvodu doporučuji rozdělení na schopnost hodnotit různé situace, pružně na ně reagovat, účast při zavádění změn a spolehlivost. Na základě tohoto rozdělení bude dosaženo zvýšené objektivity hodnocení. Společnosti se nevyplatí využívat externího pracovníka k hodnocení zaměstnanců a tak jsou vedoucí pracovníci pravidelně školení na danou problematiku.

3.5 Podpora přímého prodeje

Vzhledem k tomu, že bylo v dotazníku uvedeno, že by na podporu přímého prodeje měla být zahájena reklamní kampaň s jasně definovanými výhodami, zabýval jsem se tímto problémem. Pro podporu přímého prodeje definujme výhody, které může firma využít v rámci propagace společnosti.

3.5.1 XXX

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

3.5.2 XXX

Tato část není ve zkrácené verzi uvedena.

Výše popsanými jasně definovanými výhodami produktů společnosti, může společnost dosáhnout lepšího úspěchu reklamní kampaně. Tyto výhody pomohou i obchodním zástupcům při prezentaci produktů a tím mohou následně přispět ke zvýšení prodejů.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabýval zjištěním současného stavu organizační kultury společnosti XYZ, a.s. a návrhem vhodných změn. V úvodu jsem se zaměřil na definice tohoto pojmu.

V části, která se věnovala analýze situace ve firmě jsem uvedl základní informace o společnosti, popsal metodiku a postup (zvolené metody, složení souboru, interpretace získaných dat) prováděného šetření. Zabýval jsem se odpovědnostmi a pravomocemi v rámci firmy. Popsal jsem vytváření komunikačních cest v organizaci a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu jakosti. Dalším předmětem zájmu byla organizační struktura, rozsah činností, kterou jednotlivé útvary zajišťují a charakteristika jednotlivých funkcí. Na konci této kapitoly jsem se zabýval komunikací na všech úrovních.

Ve vlastní analýze problému a popisu postupu řešení jsem použil metodu dotazníkového šetření. Dotazník zahrnoval 5 oblastí, a to vztah zaměstnanců ke společnosti, přístup k informacím a vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, spokojenost ve společnosti a ostatní otázky. Ostatní otázky ukázaly zda jsou zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti a jak jsou hodnoceny a motivováni zaměstnanci. V rámci bakalářské práce byla v roce 2006 zkoumána organizační kultura firmy XYZ, a.s. a v roce 2008 bylo potřeba zjistit, zda se společnost zabývala zjištěnými nedostatky, jaký pohled na věc mají zaměstnanci a současný stav organizační kultury. Úkolem dotazníků bylo zjistit skutečný stav organizační kultury z pohledu zaměstnanců.

Z průzkumu jsem zjistil tyto pozitivní skutečnosti: zaměstnanci jsou hrdí na to, že pracují ve společnosti XYZ, a. s., považují své zaměstnání za perspektivní a cítí vysokou míru jistoty v podniku, spolupráce ve firmě je dobrá, mohou se s důvěrou obrátit na svého nadřízeného a získávají od něj cenné informace důležité pro výkon jejich práce. Nové nápady a myšlenky jsou podporovány a oceňovány, nadřízení je pak použijí. Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím,

vybaveností pracovními pomůckami, bezpečností práce i ochranou životního prostředí. Zaměstnanci důvěřují rozhodnutím nadřízeného a termíny pracovních úkolů jsou dodržovány.

Za negativní jevy byly vnímány: množství sociálních výhod není pro všechny zaměstnance dostačující, společnost žije současností a rozhodování ve společnosti je spíše pomalé. Někteří zaměstnanci nevyjádřili svůj vlastní názor, nepřikláněli se u většiny otázek k absolutním odpovědím, ale využívali pouze odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“. Společnost má málo obchodních zástupců a potřebuje podporu přímého prodeje.

Navrhuji následující úpravy prezentace firmy prostřednictvím internetových stránek: položku „HOME“ přejmenovat na „Hlavní stránka“ i v rolovacím menu, zpřehlednit novinky a zprovoznit vyhledávání. Společnost se tímto problémem již zabývá. Navrhuji zvýšit reálný příjem zaměstnanců prostřednictvím stravenek, protože společnosti se tím nezvýší mzdové náklady. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se sociálními výhodami, které jim společnost nabízí, navrhuji „Kafeteria systém“. Jedná se o poskytování zaměstnaneckých výhod systémem volitelného menu. Zaměstnanec si po nasbírání potřebného množství bodů může podle svého uvážení zvolit výhodu, která je pro něj přitažlivá. Poslední část práce jasně definuje výhody pro podporu přímého prodeje.

Mnou předložené návrhy jsou obsaženy v části „Návrhy na zlepšení situace ve firmě“. Jsou navrženy tak, aby byly snadno proveditelné v praxi a společnost co nejméně zatížili po finanční stránce. Z těchto důvodů by společnost neměla mít s jejich realizací velké problémy. Jsem rád, že se firma bude opravdu zabývat mými návrhy. Věřím, že tato opatření obohatí organizační kulturu a přispějí k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] ADAIR, J. E. *Vytváření efektivních týmů*. Management Press. Praha. 1994. 199s. ISBN 80-85603-70-5.

[2] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* Management Press. Praha. 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3.

[3] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd.* Management Press. Praha. 2004. 592s. ISBN 80-7261-064-3.

[4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Rubico. Olomouc. 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.

[5] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Computer Press. Brno. 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9.

[6] BROSE, P. a HENTZE, J. *Personalführungslehre : Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung*. Bern. 1990. 272s. ISBN 3-258-04254-3.

[7] KITTNEROVÁ, D. *Přednášky Sociologie organizace a řízení*. Filosofická fakulta Univerzity Karlovy. 2004.

[8] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press. Praha. 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5

[9] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. VŠE. Praha. 1993. 97s. ISBN 80-7079-159-4.

[10] NOVÝ, I. a LUKÁŠOVÁ, R a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada. Praha. 2004. 174s. ISBN 80-2470-648-2.

[11] NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Management Press. Praha. 2005. 313s. ISBN 80-7261-121-6.

[12] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Grada. Praha. 1993. 144s. ISBN 80-7169-018-X.

[13] RYMEŠOVÁ, P. *Přednášky Psychologie*. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze. 2002.

[14] SCHULTZ, M. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding.* Walter de Gruyter. Berlin. 1995. 183s. ISBN 3-11-014649-5.

[15] VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Kodex Bohemia. Praha. 1997. 216s. ISBN 80-85963-42-6.

[16] Accor Services: zaměstnanecké benefity, motivace a loajalita zaměstnanců a obchodních partnerů, dostupné z: *http://www.accorservices.cz/CZ/ONas/Pages/default.aspx, poslední úprava 12.5.2008*

[17] XYZ, a.s.*, dostupné z: http://www.XYZ.cz, poslední úprava 13. 5. 2008*

[18] Organizační kultura.*, dostupné z: http://www.socialniprace.cz/pdf-prezentace/SP-2006-3.pdf, poslední úprava 15.5. 2008*

[19] Organizační kultura – Výzkum organizací a firem.*, dostupné z: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php, poslední úprava 14. 1. 2008*

[20] Podniky lobbují za výhodné stravenky | HN.IHNED.CZ - z domova, dostupné z: *http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21525540-001000_d-podniky-lobbuji-za-vyhodne-stravenky*, poslední úprava 15.5.2008

[21] Seznam provozoven ::: Šeky.cz, dostupné z: *http://www.seky.cz/seznam-provozoven.php?mesto=&ulice=&provozovna=&kind=3&okres_id=0&kraj_id=0&pg=189&zaznamu=100, poslední úprava 12.5.2008*

[22] Smluvní provozovny, dostupné z: *http://www.exitgroup.cz/seznamy/stravenky-922.html?x=9&y=2, poslední úprava 12.5.2008*

[23] Stravenky GastroPASS.*, dostupné z: http://www.stravenky.cz, poslední úprava 12. 2. 2008*

[24] Zaměstnanecké benefity- Kalkulačka výhodnosti - Krok 1 ze 3, dostupné z: *http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-01.asp, , poslední úprava 12. 5. 2008*

[25] Zaměstnanecké benefity- Kde uplatnit poukázku, dostupné z: *http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/informace-pro/uzivatele-poukazek/kde-uplatnit-poukazku/kde-uplatnit-poukazku.as, poslední úprava 12.5.2008*

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulky:

Tabulka 1: *Mýty jako prostředky organizační kultury (Zdroj: Bedrnová, Nový, 1998, s. 487)* 24
Tabulka 2: *Typy a funkce symbolů organizační kultury(Zdroj: Scholz, 1987, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 493)* 27
Tabulka 3: *Přednosti a nedostatky silné organizační kultury (Zdroj: Bedrnová, Nový, 2004, s. 495)* 31
Tabulka 4: *Problém vnitřní integrace a vnější adaptace kde se kultura vyvíjí a funguje (Zdroj: Schein, 1992, dle Schultz, 1995, s. 24)* 32
Tabulka 5: *Složení zkoumaného vzorku z hlediska pohlaví* 47
Tabulka 6: *Složení zkoumaného vzorku z hlediska pracovního zařazení* 47
Tabulka 7: *Složení zkoumaného vzorku podle věku* 47
Tabulka 8: *Složení zkoumaného vzorku podle délky trvání pracovního poměru* 47
Tabulka 9: *Výhodnost stravenek pro firmu* 85
Tabulka 10: *Výhodnost stravenek pro zaměstnance* 85

Obrázky:

Obrázek 1: *Vzájemné vztahy organizační kultury (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 21)* 14
Obrázek 2: *Projevy organizační kultury (Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 51)* 16
Obrázek 3: *Scheinův model organizační kultury (Zdroj: Schein, 1992, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 27)* 28
Obrázek 4: *Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (Zdroj: Deal, Kennedy, 1982, dle Bedrnová, Nový, 1998, s. 482)* 34
Obrázek 5: *Typologie organizační kultury podle Handyho a Harissona (Zdroj: Handy,Harisson, 1989, dle Brooks, 2003, s. 223)* 37

Obrázek 6: *Klasifikace dotazníkových metod analýzy organizační kultury (Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000, dle Nový, Lukášová, 2004, s. 106)* 42
Obrázek 7: *Součásti organizační kultury (Zdroj: Kotter, Hesket, 1992, dle Kotter, 2000, s. 153)* 44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kontakt na společnost

Příloha 2: Organizační struktura společnosti a obchodní zástupci

Příloha 3: Pracovní hodnocení

Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance společnosti

Příloha 5: Počty odpovědí na jednotlivé otázky

Příloha 6: Internetová stránka společnosti

Příloha 7: Návrh pravého menu na internetové stránce

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Kontakt na společnost

KONTAKT NA SPOLEČNOST

Tato stránka není ve zkrácené verzi uvedena.

Příloha č. 2

Organizační struktura společnosti a obchodní zástupci

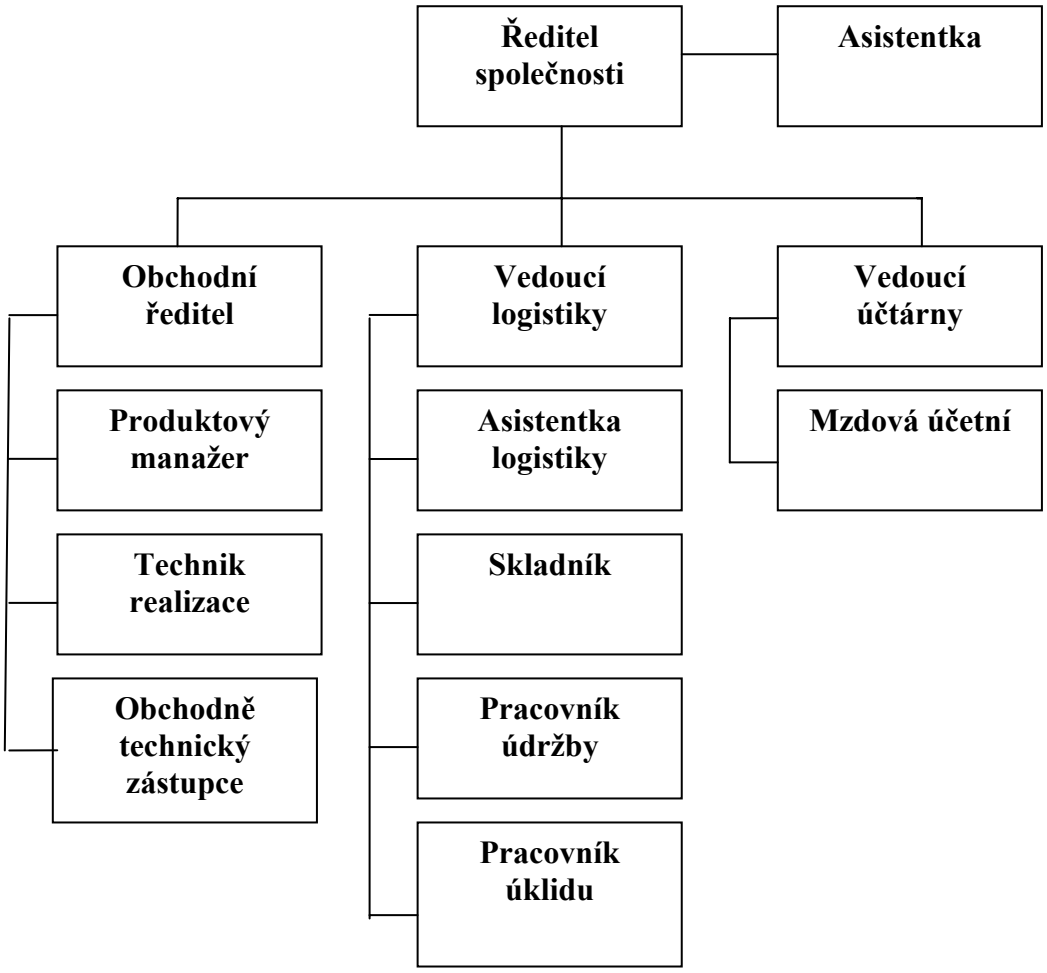
STRUKTURA SPOLEČNOSTI

ředitel společnosti	**obchodně - techničtí zástupci**
XXX	XXX
obchodní ředitel	XXX
XXX	XXX
produktový manažer - XXX	XXX
XXX	XXX
technik divize XXX	XXX
XXX	**asistentka logistiky**
XXX	XXX
XXX	**sklad**
technik divize zateplování	XXX
XXX	XXX
XXX	**vedoucí účtárny**
manažer logistiky	XXX
XXX	**mzdová účetní**
	XXX

OBCHODNÍ ZÁSTUPCI

Region	**Obchodní zástupci**
Moravskoslezský / Ostrava, Karviná	XXX
Moravskoslezský / Frýdek - Místek	XXX
Středočeský / Praha	XXX
Olomoucký / Bruntál, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Přerov, Zlín	XXX
Olomoucký / Bruntál, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Přerov	XXX
Zlínsky / Uherské Hradiště, Vsetín	XXX

SCHÉMA ORGANIZAČNÍCH FUNKCÍ



Příloha č. 3

Pracovní hodnocení

PRACOVNÍ HODNOCENÍ

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:	
PRACOVNÍ POZICE:	
ÚTVAR/ODDĚLENÍ:	
SOUČASNÁ MZDA:	
PRACOVNÍ POMĚR OD:	
HODNOCENÍ OBDOBÍ:	
HODNOCENÍ PROVEDL:	
DATUM HODNOCENÍ:	
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:	
NÁVRH:	

CELKOVÝ VÝSLEDEK PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

1. VYNIKAJÍCÍ /PRŮMĚR 1,0 -1,5 bodů/

Pracovní výkon hodnoceného je vždy na nejvyšší úrovni. Umí předvídat možné situace, vzniklé problémy řeší komplexně v souladu s potřebami společnosti a mimořádně kvalitně. Aktivně se podílí na realizaci obchodní politiky společnosti, přichází s novými návrhy a nápady.

2. VÝBORNÝ /PRŮMĚR 1,6 - 2,4 bodů/

Kvalita a efektivita vykonané práce se udržuje na vysoké úrovni. Pracovník svým přístupem a spolehlivým pracovním výkonem překračuje požadavky, jež jsou na něj kladeny.

3. **DOBRÝ** /PRŮMĚR 2,5-3,4 bodů/

Pracovní výkon odpovídá požadavkům společnosti a splňuje očekávání. Hodnocený pracuje s dobrými výsledky a v jeho pracovním výkonu se objevují pouze drobné výkyvy. Snaží se o svůj osobní rozvoj a zdokonalení.

4. VHODNÉ ZLEPŠENÍ /PRŮMĚR 3,5 - 4,4 bodů/

Zadané úkoly plní pracovník dobře, ale sám většinou neprojevuje iniciativu. Úroveň vykonané práce je většinou v souladu s nároky společnosti.

5. NUTNÉ ZLEPŠENÍ /PRŮMĚR 4,5 - 5,0 bodů/

Pracovní výkon hodnoceného vykazuje výkyvy. Je nutná neustálá kontrola kvality i kvantity vykonané práce. Pracovník se nezajímá o svůj pracovní růst.

6. NEVYHOVUJÍCÍ /PRŮMĚR 5,1 - 6,0 bodů/

Pracovní výkon neodpovídá standardům a požadavkům společnosti, je nepřijatelný. Hodnocený přijímá těžko nové poznatky a změny, nedokáže se přizpůsobit.

A / PRACOVNÍ VÝKONNOST:

KRITÉRIUM	HODNOCENÍ	KOMENTÁŘ
PRODUKTIVITA - kvalita a kvantita odvedené práce (vzájemný vztah) - vliv a podíl na dosahování cílů společnosti	**1 2 3 4 5 6**	
PROFESIONALITA - odborné znalosti a jejich využívání při jednání s jinými subjekty	**1 2 3 4 5 6**	
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - efektivní využívání pracovních prostředků a času	**1 2 3 4 5 6**	
TÝMOVÁ PRÁCE - spolupráce, trénink, pomoc a vzor ostatním, vůdčí schopnosti - týmové řešení problémů	**1 2 3 4 5 6**	
TECHNICKÉ ZNALOSTI - práce s PC, znalost technických aspektů současné pozice	**1 2 3 4 5 6**	
KONTROLA ROZPOČTU - výdej finančních prostředků společnosti v rámci rozpočtu - ekonomické uvažování	**1 2 3 4 5 6**	
PRŮMĚR		

B / OSOBNÍ PŘÍSTUP A VLASTNOSTI:

KRITÉRIUM	HODNOCENÍ	KOMENTÁŘ
FLEXIBILITA - schopnost hodnotit různé situace, pružně na ně reagovat, účast při zavádění změn, spolehlivost	**1 2 3 4 5 6**	
INICIATIVA - zájem na rozvoji společnosti, aktivní pomoc při řešení aktuálních problémů, přebírání odpovědnosti za svěřené úkoly	**1 2 3 4 5 6**	
ROZHODOVÁNÍ - objektivní, odpovídající a samostatné řešení problémů, určování priorit	**1 2 3 4 5 6**	
KOMUNIKACE - schopnost jasného vyjadřování, správný kontakt s prodejními středisky, kolegy a nadřízenými, poskytování zpětné vazby	**1 2 3 4 5 6**	
OSOBNÍ ROZVOJ - zájem na zdokonalení svých vědomostí a schopností - profesionální vystupování	**1 2 3 4 5 6**	
ADAPTABILITA - schopnost práce pod tlakem, přijímání nových poznatků a změn	**1 2 3 4 5 6**	
PRŮMĚR		

C / HODNOCENÍ ÚKOLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ:		
ÚKOL	**HODNOCENÍ**	**KOMENTÁŘ**
	1 2 3 4 5 6	
	1 2 3 4 5 6	
	1 2 3 4 5 6	
	1 2 3 4 5 6	
	1 2 3 4 5 6	
	1 2 3 4 5 6	
PRŮMĚR		

D / CELKOVÉ PRACOVNÍ HODNOCENÍ:

OBLAST A	OBLAST B	OBLAST C

VÝSLEDEK PRACOVNÍHO HODNOCENÍ **/uvádět slovně/**	

S HODNOCENÍM SOUHLASÍM / NESOUHLASÍM *

PODPIS ZAMĚSTNANCE

PODPIS NADŘÍZENÉHO

**nehodící se škrtněte*

E / CÍLE A ÚKOLY PRO DALŠÍ OBDOBÍ:

OD: **DO:** **ROK 200**

CÍL / ÚKOL	TERMÍN
POZNÁMKY:	

Příloha č. 4

Dotazník pro zaměstnance společnosti

PRŮZKUM ORGANIZAČNÍ KULTURY U XYZ, A. S.

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostává dotazník anonymní ankety. Vedení společnosti XYZ, a.s. se zajímá o Váš názor na současnou situaci, a proto Vás žádá o spolupráci při jeho vyplnění. Rádi bychom zjistili Vaše názory i postoje a zmapovali tak situaci v podniku. Nemusíte se bát odpovídat upřímně. Odpovězte prosím na všechny otázky a žádnou nevynechávejte. Zakřížkujte vždy odpověď se kterou souhlasíte, případně se při vyplňování řiďte pokyny, které jsou uvedeny v závorkách. Vyplněný dotazník vhoďte prosím do tzv. diskrétní schránky umístěné u vrátnice.

Za Vaši ochotu odpovídat i upřímnost Vám předem děkujeme

1. Jste hrdý(á) na to, že pracujete u XYZ, a.s.?
   □ ano
   □ spíše ano
   □ spíše ne
   □ ne

2. Jak je podle Vašeho názoru hodnoceno XYZ, a.s. veřejností?
   □ špatně
   □ spíše špatně
   □ spíše dobře
   □ dobře
   □ nevím, nedokážu to posoudit

3. Domníváte se, že být zaměstnán(a) v XYZ, a.s. je pro Vás perspektivní (tzn. mající budoucnost)?
   □ ano
   □ spíše ano
   □ spíše ne
   □ ne

4. Jakou míru jistoty zaměstnáni cítíte u XYZ, a.s.?
   □ velmi nízkou
   □ spíše nízkou
   □ spíše vysokou
   □ velmi vysokou

5. Informace z vedení závodu potřebné pro moji práci:
□ vždy chybí
□ spíše chybí
□ spíše dostávám
□ vždy dostávám

6. Informace od přímého nadřízeného, potřebné pro moji práci:
□ vždy dostávám
□ spíše dostávám
□ spíše chybí
□ vždy chybí

7. Úroveň spolupráce s mým nadřízeným hodnotím jako:
(u záporných odpovědí prosím napište v čem)
□ velmi špatnou.....
□ spíše špatnou.....
□ spíše dobrou
□ velmi dobrou

8. Úroveň spolupráce s kolegy z našeho útvaru hodnotím jako:
(u záporných odpovědí prosím napište v čem)
□ velmi dobrou
□ spíše dobrou
□ spíše špatnou.....
□ velmi špatnou.....

9. Úroveň spolupráce s ostatními odděleními hodnotím jako:
(u záporných odpovědí vyplňte prosím konkrétně)
□ velmi špatnou, to s oddělením.....
□ spíše špatnou, a to s oddělením .....
□ spíše dobrou
□ velmi dobrou

10. Je Váš nadřízený ochotný naslouchat Vašim pracovním problémům?
□ ne
□ spíše ne
□ spíše ano
□ ano

11. Můžete se s důvěrou obrátit na svého nadřízeného při řešení pracovního problému?
□ ne
□ spíše ne
□ spíše ano
□ ano

12. Využívá Váš nadřízený Vašich nápadů, které přispívají k vyřešení aktuálních pracovních problémů?
□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne, nevyužívá
□ ne s žádným nápadem jste nepřišel(a)

13. Můžete se spolehnout na pomoc od Vašich spolupracovníků při řešení pracovních úkolů?
□ ne
□ spíše ne
□ spíše ano
□ ano

14. Řešíte společně s kolegy společné pracovní problémy?
□ ne
□ spíše ne
□ spíše ano
□ ano

15. Dbá při svojí činnosti XYZ, a.s . o ochranu životního prostředí či nikoliv?
(u záporných odpovědí vyplňte prosím konkrétně)
□ ne nedbá.....(v čem)
□ spíše nedbá.....(v čem)
□ spíše dbá
□ ano dbá

16. Dbá při svojí činnosti XYZ, a.s . o bezpečnost práce či nikoliv?
(u záporných odpovědí vyplňte prosím konkrétně)
□ ano dbá
□ spíše dbá
□ spíše nedbá.....(v čem)
□ ne,nedbá.....(v čem)

17. Jak je Vaše pracoviště vybaveno pracovními pomůckami?
(vyplňte prosím konkrétně)
□ velmi špatně, chybí zejména.....
□ spíše špatně, chybí zejména.....
□ spíše dobře
□ velmi dobře

18. Moje pracovní prostředí je:
(vyplňte prosím konkrétně)
□ velmi špatné, protože.....
□ spíše špatné, protože.....
□ spíše dobré
□ velmi dobré

19. Domníváte se, že Vám zaměstnavatel umožňuje dostatečný přístup ke vzdělání či nikoliv?
□ ano umožňuje
□ spíše umožňuje
□ spíše neumožňuje
□ ne, neumožňuje

20. Množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je podle Vašeho názoru:
□ zcela nedostatečné
□ spíše nedostatečné
□ spíše postačující
□ zcela postačující

21. Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?
□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

22. Vaše práce je nadřízeným hodnocena: (možnost výběru více položek)
□ výší mzdy (platu)
□ dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil pro soukromé používání)
□ formálním pravidelným hodnocením
□ neformálním hodnocením (uznáním či případnou kritikou)
□ není hodnocena vůbec

23. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?
□ ano
□ spíše ano
□ spíše ne
□ ne

24. Komunikaci ve vaši společnosti byste označil(a) jako:
□ velmi formální
□ spíše formální
□ spíše neformální
□ velmi neformální

25. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:
□ výhradně oficiální cestou
□ část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
□ většinu informací získávám neformálně

26. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé vaší společnosti:
□ jsou oceňovány a podporovány
□ jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
□ nejsou očekávány ani podporovány

27. Své názory na pracovní problémy a situaci ve vaší společnosti:
□ mohu otevřeně sdělovat
□ musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
□ nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

28. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?
□ ano, o všechny problémy i detaily
□ ano, o většinu problémů
□ ano, o zásadní problémy
□ většinou se nezajímá
□ ne, zajímají ho jen pracovní výsledky

29. Osobní a soukromé problémy na pracovišti:
□ se neřeší
□ se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
□ se řeší velmi často

30. Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve vaší společnosti?
□ termíny se dodržují za všech okolností.
□ ve většině případů jsou termíny dodržovány
□ termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
□ termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky
□ v naší společnosti se termíny nestanovují

31. Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?
□ ano
□ většinou ano
□ většinou ne
□ ne

32. Pracovní problémy ve vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:
□ dohodou
□ názorem většiny
□ rozhoduje nadřízený

33. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?
□ nadřízený kontroluje pouze výsledky
□ nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
□ nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
□ nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce

34. Existují formální mimopracovní setkání všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, oceňování pracovníků)?
□ ano max. 1 ročně
□ ano max. 4 ročně
□ ano, častěji než 4x ročně
□ ne, nic takového ve firmě nemáme

35. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport atp.)?
□ ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
□ ano setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a managementu
□ ne

36. Podporuje vaše společnost neformální setkávání pracovníků?
□ ne, nepřeje si mimopracovní setkávání
□ nepodporuje, ale nemá námitek
□ podporuje mimopracovní setkávání (například máme slevy na divadelní představení, do posilovny atp.)

37. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve vaší společnosti?
□ ano, pro téměř vše máme směrnice
□ ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
□ ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců

38. Školení zaměstnanců v celé vaší společnosti:
□ neprobíhá
□ pouze v nejnutnějších případech
□ probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
□ probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst

39. Celá vaše společnost:
□ žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
□ je zaměřená na přítomnost a současný stav
□ se orientuje zejména na budoucnost

40. Vaše oddělení:
□ žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
□ je zaměřená na přítomnost a současný stav
□ se orientuje zejména na budoucnost

41. Rozhodování v celé vaší společnosti je:
□ velmi rychlé
□ spíše rychlé
□ spíše pomalé
□ velmi pomalé

42. V celé vaší společnosti se nad rámec pracovní doby:
□ nepracuje
□ přesčas se pracuje velmi výjimečně
□ pracuje se přes čas do 5 hodin měsíčně
□ pracuje se přes čas do 20 měsíčně
□ pracuje se přes čas nad 20 hodin měsíčně

I. Jste muž nebo žena?
□ muž
□ žena

II. Jsem zaměstnán(a) v oblasti:
□ obchodu
□ ostatní

III. Váš věk
□ do 30
□ 31 až 40
□ 41 až 50
□ nad 50

IV. V organizaci pracujete:
□ méně než 6 měsíců
□ 6 měsíců až 1 rok
□ 1-2 roky
□ 3-5 let
□ 6-10 let
□ více než 10 let

V. Velmi nás zajímá Váš názor na současnou situaci. Napište zda podle Vás v posledních dvou letech byly realizovány nějaké změny. Pokud ano, tak napište k jakým změnám došlo, a jestliže to byla změna z Vašeho pohledu pozitivní nebo negativní.
……
……
……
……
……
……

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

Děkujeme Vám ještě jednou za úplné vyplnění dotazníku

Příloha č. 5

Počty odpovědí na jednotlivé otázky

Odp.	A		B		C		D		E		F		neodpověděli	
Ot./rok	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**	**2006**	**2008**
1	9	12	7	4	1	1							1	
2					5	5	8	8	4	4			1	
3	9	6	4	9	2	2	2						1	
4			2	3	9	14	6						1	
5			2		6	11	10	6						
6	12	9	6	8										
7					7	7	11	10						
8	11	9	7	8										
9					10	10	8	7						
10				1	5	4	13	12						
11					5	2	13	15						
12	5	9	8	6	1	1			3	1			1	
13	1		1	1	6	6	9	10					1	
14	1			1	5	6	11	10					1	
15					6	6	11	11					1	
16	11	14	6	3									1	
17			2		11	12	4	5					1	
18					12	10	5	7					1	
19	11	12	5	3	2	2								
20			2	3	8	10	8	4						
21	11	5	6	7	1	4		1						
22	16	10	12	9	11	5	9	4						
23	13	10	5	6		1								
24			11	10	7	7								
25	9	4	8	12	1	1								
26	15	14	3	3										
27	8	11	8	6	1								1	
28	6	2	6	7	4	8			1				1	
29	1	2	15	14	1	1							1	
30		1	14	12	2	2	1	1		1			1	
31	8	9	9	8									1	
32	11	12	2	3	5	2								
33	1	2	11	11	3	3	2	1					1	
34	5	1	9	14	3	2							1	
35	7	7	1	10										
36			6	3	12	14								
37		4	5	2	13	11								
38				1	2	5	16	11						
39		1	4	11	15	5								
40			2	12	16	5								
41		1	15	3	3	12		1						
42			2	3	6	6	7	5	3	3				
I	9	14	4	3									5	
II	7	8	7	9									4	
III	4	4	2	4	4	3	3	6					5	
IV	1			1	5	1	2	3	2	7	3	5	5	

Příloha č. 6

Internetová stránka společnosti

INTERNETOVÁ STRÁNKA SPOLEČNOSTI

Tato stránka není ve zkrácené verzi uvedena.

Příloha č. 7

Návrh pravého menu na internetové stránce

NÁVRH PRAVÉHO MENU NA INTERNETOVÉ STRÁNCE

Tato stránka není ve zkrácené verzi uvedena.