

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Podniková kultura je pojem, který začíná být v posledních letech velmi aktuální i v České republice. Představuje normy, hodnoty a postoje, které jsou sdíleny všemi zaměstnanci firmy a pro každý podnik je kultura něčím zcela jedinečným. Kultura firmy hraje klíčovou roli při uskutečňování poslání a strategie společnosti. Zahraniční společnosti, které pronikají na český trh, již mají vytvořenou silnou podnikovou kulturu, avšak hodně českých společností pokládá věnování se této problematice za ztrátu času a peněz. Ráda bych touto bakalářskou prací ukázala, že problému podnikové kultury se české firmy nemusejí bát a že podniková kultura má své místo také v českých společnostech.

Abstrakt ve světovém jazyce

A corporate culture is an idea, which is becoming very actual in Czech Republic. A Corporate Culture means standards, values, bearings, which share all employees and is totally unique for every corporation. A Corporate culture has important role in realization of mission and strategy of a company. A foreign companies, which are penetrating in a Czech market, has a strong corporate culture, however so much Czech companies consider corporate culture to be waste of time and money. In this bachelor thesis I would like to show that Czech companies couldn't be afraid of a corporate culture, because it has it's place in a Czech companies.

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracovávání mé bakalářské práce, především vedoucímu této práce doc. Ing. Josefu Kacrovi, Csc. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, cenné rady a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy S. O. K. stavební, s. r. o., zejména panu Marku Brabencovi, jednateři společnosti, za poznatky z praxe, náměty a za ochotu, se kterou se mnou spolupracoval.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 7. května 2005

.....

Lenka Kosičková

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce, a jejíž data byla v práci použita nesouhlasí se zapůjčením práce třetí osobě.

.....

podpis odpovědného zástupce organizace

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD.....	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 POJEM KULTURA	8
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE KULTURY	8
1.2 SUBJEKTY KULTURY	9
1.3 PRVKY KULTURY	10
2 PODNIKOVÁ KULTURA	11
2.1 HISTORIE PODNIKOVÉ KULTURY	11
2.2 DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY	11
2.3 PRAMENY PODNIKOVÉ KULTURY	13
2.4 SILNÁ A SLABÁ PODNIKOVÁ KULTURA.....	13
2.4.1 Přednosti silné podnikové kultury	14
2.4.2 Nedostatky silné podnikové kultury	15
2.5 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	17
2.6 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	18
2.6.1 Typologie R. Harrisona a CH. Handyho	18
2.6.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho.....	20
2.6.3 Typologie podle K Vriese a D. Millera	21
2.7 ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEDINEC	22
3 PODNIKOVÁ IDENTITA	24
3.1 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....	24
3.2 PODNIKOVÝ DESIGN	24
3.3 PODNIKOVÉ JEDNÁNÍ.....	25
4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
1 ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	28
1.1 S. O. K. STAVEBNÍ, S. R. O.	28
1.1.1 Základní informace o firmě.....	28
1.1.2 Historie firmy	29
2 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY.....	31
2.1 POUŽITÉ METODY ANALÝZY	31
2.1.1 Dotazníkový průzkum	31
2.1.2 Rozhovor s jednatelem společnosti	47
2.1.3 Vnější projevy podnikové kultury	50
2.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	51

ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	56
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM TABULEK.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Uběhlo celých 15 let od doby, kdy proběhly v České republice velké změny. Jednou z nich byl přechod z centrálně plánovaného hospodářství na tržní systém. Začaly vznikat soukromé firmy, které se s postupnými změnami ekonomiky vypořádaly různě úspěšně. Některé zanikly stejně rychle jako vznikly, jiné sice fungují, ale na svůj další rozvoj nemají finanční prostředky. A pak jsou firmy, které fungují úspěšně a stále se rozvíjejí.

Všechny firmy zaměřují své aktivity na základní cíle každého podniku, kterými jsou trvalá maximalizace tržní hodnoty a dosahování zisku. Firmy, které se dlouhodobě úspěšně rozvíjejí, dosahují stálého zisku a jsou konkurenceschopné, často zaměřují své aktivity i do jiných oblastí než je ta, ve které začínaly podnikat.

Velkými změnami prochází české firmy i v současnosti. Česká republika se otevřela celosvětovému trhu a obstát není jednoduché. Hlavní roli přestaly hrát pouze produkty a služby, důležitější je způsob jejich poskytování a vztah k zákazníkovi. O tom, zda bude podnik v budoucnu prosperovat, nerozhoduje jen zisk podniku. Významnou úlohu hraje v této souvislosti řízení lidských zdrojů, kterému je nutno v českých podnicích věnovat náležitou pozornost. S tím souvisí i problematika podnikové kultury.

Podniková kultura je pojem, kterému ne vždy vedení firem přikládá žádoucí význam. Po vstupu do Evropské Unie však začalo do České republiky pronikat mnoho zahraničních firem, které s sebou přinesly již vytvořenou, a dlouhými léty prověřenou, silnou podnikovou kulturu.

Mnohé firmy zjevně význam podnikové kultury nedoceňují. Existují však i takové, které věnují rozvoji podnikové kultury značnou pozornost, protože podniková kultura přináší společnosti nemalý prospěch.

Podnikovou kulturu tvoří řada dílčích faktorů, zejména hodnotový systém, normy a postoje, které sdílí všichni zaměstnanci. Kultura každé firmy je zcela jedinečná. Pokud management firmy dokáže identifikovat existující kulturu podniku, odhalí její silné a slabé stránky a věnuje pozornost jejímu trvalému zdokonalování, získá významný nástroj ovlivňující příznivě jeho další rozvoj.

Téma podnikové kultury jsem si neurčila náhodným losem. Vybrala jsem si ho, protože mě tato problematika velmi zajímá a myslím si, že budování podnikové kultury se týká nejen velkých nadnárodních společností, ale i středních a malých českých firem. Cílem této bakalářské práce je ukázat na to, že i menší firmy se nemusejí bát investovat do vybudování silné podnikové kultury.

Svoji bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na objasnění základních pojmů souvisejících s podnikovou kulturou. Praktická část obsahuje kritickou analýzu současného stavu podnikové kultury ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. Hlavním metodickým nástrojem tohoto rozboru je dotazníkový průzkum, jehož smyslem bylo zjistit postoje pracovníků firmy k vybraným otázkám podnikové kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM KULTURA

Je pro nás zcela běžné, že považujeme kulturu za velmi důležitý znak vyspělosti celé společnosti. Je pro nás odkazem minulých generací a zároveň ji sami dále rozvíjíme. Navštívíme-li jinou zemi, zcela automaticky srovnáváme její kulturní vyspělost s vyspělostí naší. Jsou národy a státy, které považujeme za velmi kulturní a jiné mají pověst kulturních barbarů. Podle čeho tak soudíme? Zajímají nás tradice a historie dané země, její kulturní památky, umění, ale i současná úroveň vzdělanosti, všeobecná informovanost obyvatel, administrativní členění státu, úroveň zdravotnictví a sociální jistoty, ale posuzujeme i to, jaké lidi potkáváme, jak se k nám chovají, zda v nás vzbuzují důvěru nebo se jim raději vyhneme, jak pořídíme na úřadech a jak jsme obslouženi jako zákazníci v obchodě.

[12, str. 229]

Slovo kultura změnilo postupem času svůj význam. Původně latinské slovo cultura znamenalo obdělávání země. Dnes si často pod slovem kultura představíme divadlo, kino, koncerty vážné hudby, díla klasiků a za kulturního člověka je pak pokládán ten, kdo se chová „kultivovaně“. Moderní společenské vědy chápou kulturu jako soubor jevů, který zahrnuje oblasti vědění, víry, morálky, zvyků, výchovy, jednání, práva, jazyka a umění. Je to tedy vše, co lidem umožňuje společně se orientovat ve světě a společně svůj svět utvářet.

1.1 Základní funkce kultury

(a) Funkce sebepotvrzující

Kultura poskytuje a dále předává jednotlivým příslušníkům smysl společného celku (národa, podniku, rodiny). Orientuje jejich chování na ty skutečnosti, které je třeba zachovat nebo rozvíjet pro jeho udržení a přežití.

(b) Funkce zajištění kontinuity

Respektování svébytnosti celku, potvrzeného v kulturním systému, znamená i jeho respektování ve vývojovém procesu. Tento celek je zachováván i v případě, kdy se proměňuje „obsazení“ daného společenství, kdy jednotlivci nebo dokonce i celé sociální skupiny odcházejí a objevují se noví a další, kteří se rovněž musí přizpůsobit.

(c) Funkce korekce individuálního chování

Kultura je definována především jako soubor vzorců chování. Z toho důvodu je kultura zároveň nástrojem, díky němuž nemá chování jedinců rozkladný, ale sjednocující charakter. Kultura nejen zachovává tyto vzorce, ale vytváří též jejich konkrétní podobu, pro kterou jsou vnímány, pochopeny a přijímány.

(d) Funkce identifikační

Vytvoření specifického sociálního útvaru, který má svůj vlastní historický vývoj a v němž jednotlivci respektují specifické principy chování, má za následek možnost odlišení tohoto celku od jiných subjektů v daném sociálním prostředí. Osvojení si těchto specifických principů a navíc jejich zvláštní výraz, výraz odlišný od jiných celků, naskýtá kterémukoli příslušníku možnost ztotožnit se, identifikovat se s tímto celkem a získat vědomí skutečně příslušnosti.

[10, str. 11]

1.2 Subjekty kultury

Osobnost – Kultura je soubor vnějších požadavků a člověk by je měl ve svém chování respektovat. Často musí své jednání přizpůsobit tomu, které vyžaduje například chování ve společnosti. Velkou roli zde hraje proces socializace, který začíná po narození člověka a je ovlivněn především rodinou, výchovou, školní docházkou a dospíváním. V tomto procesu si člověk utváří osobnost a osvojuje různé návyky a sociální role. Všichni máme zažitá pravidla chování a kultura je vnitřní složkou každého člověka.

Skupina – Proces utváření osobnosti každého jedince probíhá v sociálním prostředí pro něj typickém. Aby bylo dosaženo odpovídajících výsledků, musí proces probíhat v prostředí důvěrně známém a přátelském, kde mají vztahy nejen rozumový, ale i citový základ. Mezi nejdůležitější skupiny patří především rodina, přátelé, třídní kolektiv a v neposlední řadě i pracovní skupina.

Instituce – Instituce je v tomto smyslu chápána jako nástroj, pomocí kterého je vštěpování jedinci žádoucí chování. Instituce stanovují směry a hranice chování a stabilizují postoje a chování jedince. Jednou ze základních sociálních institucí je rodina. Neméně významné jsou i škola, umění, sport a v posledních letech i hromadné sdělovací prostředky.

1.3 Prvky kultury

Každá společnost má svoji kulturu, i když ji záměrně nevytváří. Kulturní prvky pokládáme za nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební části kulturního systému. Na základě sociologického a antropologického přístupu byly vymezeny čtyři základní prvky, které firemní kulturu tvoří - symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

SYMBOLY jsou slova, předměty a gesta, jejichž význam je odvozen ze zvyků. Na úrovni národní kultury symboly zahrnují celou oblast řeči. Na úrovni podniku zahrnují například různé zkratky, slang, způsob oslovování, znaky a značky, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známy jen členům této organizace

HRDINOVÉ jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Cílem je mít vzor „ideálního manažera“ nebo „ideálního zaměstnance“. Hrdiny jsou většinou zakladatelé firmy jako např. Tomáš Baťa či Henry Ford.

RITUÁLY jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to jak neformální aktivity (podnikové oslavy), tak i formální činnosti jako schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy, ale například i to, jakým způsobem manažer uděluje výtku nebo pochvalu nadřízenému

HODNOTY představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co nenormální. Hodnoty se promítají i do oblasti pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou, ale i do celkové orientace firmy. Jsou sdíleny většinou pracovníky nebo alespoň těmi, kteří mají vedoucí pozice. [12, str. 229-230]

Jiné pojetí prvků kultury naznačil Edgar Schein, který roztřídil prvky kultury do tří skupin. Do první zařadil výtvary, které jsou snadno viditelné a představují všechny zjevné projevy kultury, např. výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání a způsob oslovování. Druhou skupinu tvoří zastávané hodnoty, kam se řadí především názory prezentované vedením společnosti, které ukazují, jak reagovat v určitých situacích. Ve třetí skupině vidí Schein kulturu jako soustavu základních předpokladů.

2 PODNIKOVÁ KULTURA

Hospodářská organizace představuje relativně samostatný nejen ekonomický, ale i společenský a kulturní útvar. Cílevědomě rozvíjí vlastní představy, hodnotový systém a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo alespoň srovnatelném vystupování zaměstnanců uvnitř organizace i v jejím okolí. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem a vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi zaměstnanci a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. [6, str. 138-139]

2.1 Historie podnikové kultury

Zmínky o organizační kultuře se v literatuře objevují už v šedesátých letech, ale velký význam má tento pojem především od počátku let osmdesátých. Jednou z hlavních příčin, proč se zejména američtí manažeři zaměřili na kulturní pojetí organizace, byl tzv. japonský ekonomický zázrak. Japonská ekonomika se navzdory všem problémům stala nejúspěšnější světovou ekonomikou, která pro americký průmysl znamenala velkou výzvu. Ve Spojených státech rostl zájem o filozofii japonských firem a o jimi uplatňované metody řízení.

Dalším faktorem, který podnítil zájem o firemní kulturu, byla publikace prací, které se zabývají hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. V této době mnohonásobně vzrostl počet publikovaných článků na téma firemní kultury. Velký význam měla kniha Deala a Kennedyho „Corporate Cultures“ (1982), ve které autoři představují antropologický pohled na kulturu.

2.2 Definice podnikové kultury

Zaměstnanec, který přichází do nového pracovního prostředí, se setkává s řadou věcí, které mu připadají nápadné, zvláštní a neobvyklé. Ve firmě panuje atmosféra, která je specifická pro každou společnost. V každé organizaci existují určitá pravidla chování, podle kterých spolu lidé jednají a je pro ně samozřejmé tato nepsaná pravidla dodržovat. Řada zvyklostí,

které se v organizaci upevnily a staly se normou každodenního chování pracovníků se nazývá podniková kultura.

Pojem firemní kultura je obtížné přesně a úplně vymezit. Literární zdroje uvádí řadu definic od nejrůznějších autorů. V odborné literatuře je nejčastěji citován E. H. Shein, který podnikovou kulturu definuje takto: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“

Osobně se přikláním k jednoduché a relativně výstižné definici Ludka Pfeifera uvedené v knize Firemní kultura: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ [11, str. 19]

Ráda bych uvedla ještě další definice:

„*Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.*“ [Heinen, E., 1985, str. 987]

„*Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.*“

[Brose, P., Hentze, J., 1990, str. 239]

„*Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiku podnikové kultury.*“ [Pettigren, W., 1979, str. 24]

„*Pojem podniková kultura v souvislosti s jakoukoliv hospodářskou organizací vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání spolupracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ [2, str. 520]

2.3 Prameny podnikové kultury

Na podnikovou kulturu má vliv celá řada faktorů. Nejvýrazněji působí bezesporu zakladatelé společnosti, kteří stanovují obsah kultury zejména v počátcích existence společnosti. Už při vzniku mají představu o základních hodnotách budoucí firmy. Formování kultury má svůj specifický průběh. Vliv zakladatele jako vůdce společnosti není zanedbatelný ani ve firmách, které existují již delší dobu. Lidé, pokud své vůdce vnímají jako kompetentní a úspěšné, mají tendenci přejímat jejich hodnoty.

Velký vliv na podnikovou kulturu má také velikost společnosti a také její délka existence, protože společnost prochází určitými etapami vývoje. V počáteční fázi, jak už bylo zmíněno, hraje velkou roli zakladatel společnosti. Vztahy uvnitř organizace jsou neformální a velký důraz se klade na to, aby se firma prosadila. Ve druhé fázi si společnost potřebuje udržet svůj růst a stabilitu. Firma se rozrůstá, zavádí se pevná organizační struktura a jasná a pevná pravidla. Růst organizace s sebou přináší velký problém v podobě vytváření samostatných jednotek, které mají vlastní cíle a ty uplatňují na úkor cílů organizace jako takové. Poslední etapa je obdobím tzv. stagnace, kdy má organizace sklon bránit svou kulturu a uctívat tradice.

Klíčovou roli při vytváření podnikové kultury hraje také podnikatelské a tržní prostředí. Pokud zaměstnanci nepřijmou hodnoty a chování konzistentní s prostředím, je úspěšnost a existence jejich firmy ohrožena. Prostor určuje kulturu organizace, i když v určitých případech platí, že vliv prostředí je závislý na jeho charakteristikách. Vedle všech uvedených zdrojů podnikové kultury nesmíme zapomenout také na organizační strukturu, metody řízení a způsoby vedení, které také patří mezi základní prameny podnikové kultury.

2.4 Silná a slabá podniková kultura

Koncepce podnikové kultury má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Zatímco vliv slabé podnikové kultury je málo patrný, silná podniková kultura ovlivňuje charakter a průběh všech zásadních podnikových jevů.

Silnou podnikovou kulturu v první řadě charakterizuje jasnost a zřetelnost. V organizaci musí být všem spolupracovníkům zřejmé, jaké jednání je po nich požadováno, co je přípustné a co naopak nepřijatelné. Vyhovět tomuto požadavku lze jen v případě, kdy se

podniková kultura dostatečně opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které tvoří vnitřní, logicky uspořádaný celek.

Jednotlivé podnikové hodnoty, vzory a normy jednání musí být v organizaci obecně zažité. Všichni zaměstnanci musí být se složkami firemní kultury nejen seznámeni, ale je nutné, aby se s jejím vlivem setkávali v každé situaci a na každém místě. Silná podniková kultura je neoddělitelnou částí každodenního jednání většiny spolupracovníků.

2.4.1 Přednosti silné podnikové kultury

Silná podniková kultura přináší výhody zejména tím, že: [2, str. 491-495]

- Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.
- Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci
- Umožňuje rychlé rozhodování. Společná a jednotná komunikace a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace
- Urychluje plynulou implementaci. Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují.
- Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. Vzhledem k poměrně snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků nejen s podnikovými cíli, ale i základními cestami jejich dosažení, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly. Obecně lze konstatovat, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání.

- Zvyšuje motivaci a týmový duch. Síla ztotožnění se s „vizí“ podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty, a to nikoliv izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními spolupracovníky. Je-li podnik dostatečně úspěšný a má dobrý image v očích veřejnosti, je ochota reprezentovat podnik jednotlivými pracovníky umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu.
- Zajišťuje stabilitu sociálního systému. Společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru. Je-li navíc evidentní úspěch jednotlivých prvků podnikové kultury ve smyslu dosažení dobrého postavení podniku v tržním prostředí, existuje velmi málo důvodů k opuštění pracovního místa.

2.4.2 Nedostatky silné podnikové kultury

Všechny uvedené přednosti silné podnikové kultury svádějí k myšlence, že taková kultura vede k vyšší efektivnosti a vyšší rentabilitě podniku, a proto považují za důležité zmínit i základní nedostatky silné firemní kultury. Negativní jevy se projevují především v dynamických situacích, které vyžadují zásadní změny podnikové strategie.

Silná podniková kultura má tyto nedostatky: [2, str. 491-495]

- Tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány. Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.
- Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány. Tendence setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách podepřená zejména citovým vztahem k nim vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nezapadají do kontextu stávající podnikové kultury.
- Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy pokud se prokáže, že

třeba jen nepatrně překračují rámec podnikové kultury. Každý spolupracovník většinou již sám a předem zvažuje eventuality možného názorového konfliktu s existujícími hodnotami a normami a dříve než dojde k jejich zhodnocení okolím, je sám zavrhuje jako nevhodné a odsouvá je mezi nepřijatelné, nerealizovatelné i nesprávné koncepce.

Pokud shrneme všechny nedostatky, zdá se, že silná podniková kultura mění podnik v subjekt, který úspěšně vzdoruje všem objektivním změnám. Všechny její silné stránky jsou i jejími slabinami. Silná firemní kultura přináší výhody například v tom, že všichni zaměstnanci podniku vědí, co se od nich požaduje, jsou zvyklí na určité normy a zásady, se kterými jsou ztotožnění a to zajišťuje podniku jejich věrnost. Na druhou stranu silná firemní kultura brání přílivu nových zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na jiná „pravidla“ a je pro ně tedy problém se do takové kultury začlenit.

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

Obr. 1. Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury [2, str. 495]

2.5 Změna podnikové kultury

Kultura každé organizace se vyvíjí dlouhou dobu, její kořeny jsou ve firmě hluboce zakořeněny a lidé se jí vzdávají jen neradi. Změna podnikové kultury je nelehká a celý proces se může protáhnout i na několik let.

Zastánci rychlých a relativně snadných změn jsou označováni jako „kulturní inženýři“. Z jejich zásady vyplývá, že firemní kulturu lze měnit a cílevědomě utvářet stejně jako ostatní nástroje řízení. Na opačné straně stojí tzv. kulturalisté, kteří vidí podnikovou kulturu jako skutečnost, která se vyvíjí, má svoji historii a zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Kompromis mezi dvěma předešlými lze označit jako „korekce stávajícího kurzu“. Z této teorie vyplývá, že stávající podnikovou kulturu nelze jednorázově odstranit ze dne na den a okamžitě nahradit novou.

Přeměnu podnikové kultury lze provést na základě prokazatelné a podložené kritiky současného stavu. U každé změny je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků. Musí být přesvědčeni o správnosti a nutnosti změny, musí být motivováni k vyzkoušení něčeho nového a perspektivně i účinnějšího.

Každá změna určitého prvku podnikové kultury může vyvolat nepředvídatelná následky, ale i přesto je prokázáno, že dílčí úpravy podnikové kultury jsou efektivní. Řídící pracovníci mají povinnost prosadit všechny nové změny a zároveň jsou odpovědní za dodržování všech etických principů při ovlivňování spolupracovníků.

Co se týče metodického postupu změny podnikové kultury, jsou možné v podstatě tři přístupy. První se týká pouze vrcholového vedení společnosti, kdy řídící pracovníci sami stanoví firemní strategii, filozofii a hlavní zásady firemní kultury. Základem druhého přístupu je aktivní výzkumný proces uvnitř podniku. Výzkumný proces je plánován a zpracováván týmem pracovníků ze střední úrovně řízení a z různých odborných pracovišť. Tyto týmy o získaných poznatcích diskutují s vrcholovým vedením a na základě toho je stanoven platný model podnikové kultury. Tento postup je sice časově náročný, ale změny ve firemní kultuře je obvykle možné snadněji a rychleji zavést do praxe. Poslední přístup řeší změnu kultury pomocí týmu, který je sestavený z pracovníků různých profesí, a konzultacemi se zaměstnanci.

2.6 Typologie podnikové kultury

Podniková kultura je jedinečná pro každou organizaci a dalo by se tedy říci, že není možné provést zjednodušené shrnutí jednotlivých znaků a na základě nich pojmenovat jednotlivé typy podnikových kultur. Přesto odborníci klasifikovali různé typologie, které identifikují typické znaky organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace. Nejznámější typologie, které byly v literatuře zveřejněny můžeme rozdělit do tří základních typologií firemní kultury.

2.6.1 Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla zřejmě první, která byla publikovaná. Harrison rozčlenil čtyři základní typy kultury – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona později navázal Charles Handy, který jeho myšlenky rozvíjel a jednotlivé typy kultury popsal pomocí jednoduchých obrázků (Obr. 2). Právě díky jasnosti a srozumitelnosti těchto obrázků přispěla Handyho typologie k popularizaci problematiky podnikové kultury.

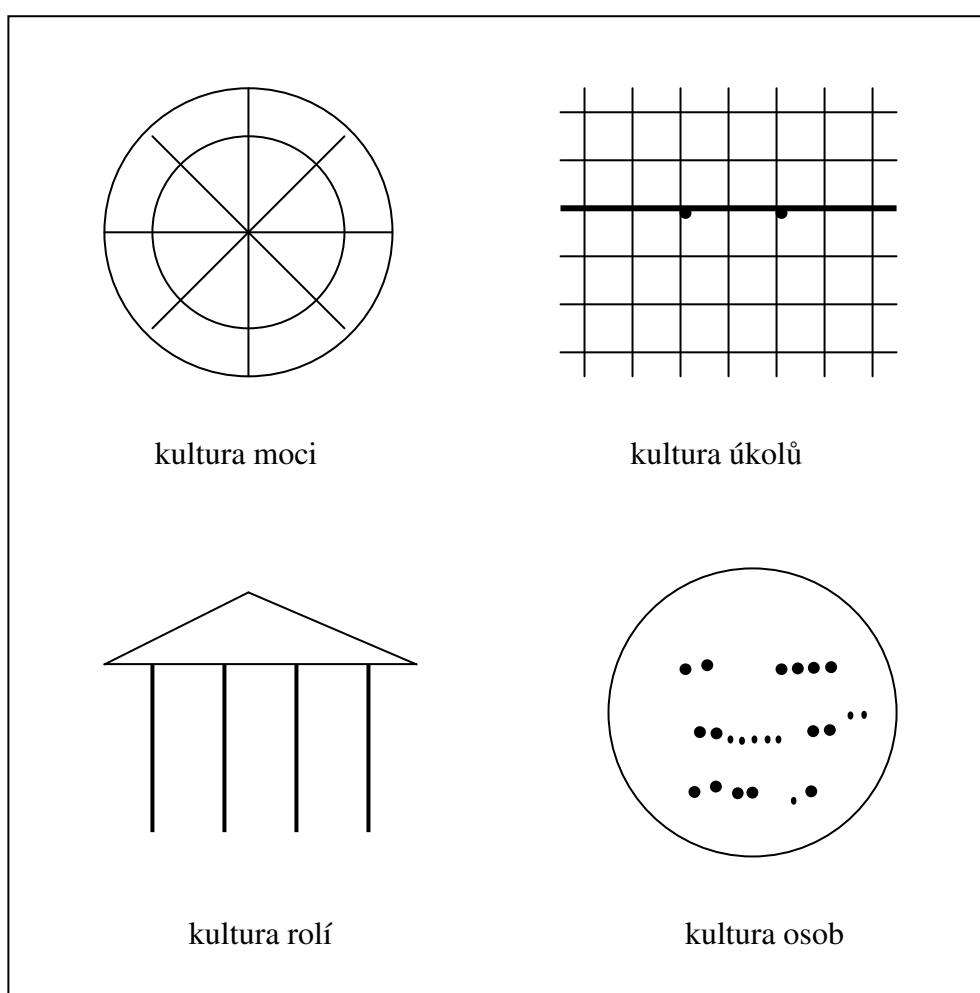
Kultura moci je kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Typickou organizační strukturu této kultury představuje pavučina. Vlákna pavučiny rozbíhající se ze středu, představují „paprsky“ síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie. Kontrola je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců či předvoláním dotyčného pracovníka do „centra“. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí.

Kultura rolí je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách a plánech, na logice a racionalitě. Strukturou, odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy. Jednotlivci nabízí kultura rolí bezpečí a předvídatelnost a možnost stoupat po pilíři směrem nahoru.

Kultura úkolů je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře

je soustřeďovat se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi a sestavovat týmy tak, aby byly projekty úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, dobře fungující vztahy zaměřené na spíše na schopnost a výkonnosti než na věku a postavení.

Kultura osob je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské. Jednotliví členové této struktury jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Základem moci je odbornost. [9, str.76-78]



Obr. 2. Schematické znázornění typologie kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho [9, str. 76]

2.6.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Tato typologie je odbornou literaturou považována za nejvýstižnější. Na rozdíl od typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, která vztahuje firemní kulturu především k organizační struktuře, je tato typologie ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Autoři Deal a Kennedy formulovali čtyři typy kultur, které jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3).

„Všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno, jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny, naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. méně rychlého sestupu. Muži i ženy mají zcela rovnoprávně postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky.

„Chléb a hry“

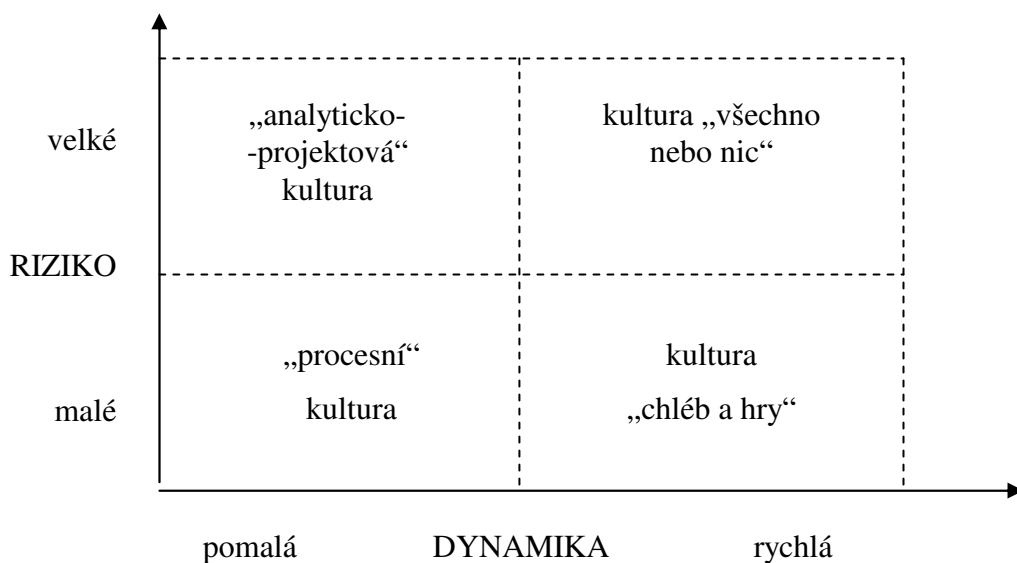
Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci není důležitá. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny, oblíbené jsou různé příběhy. Používá se podnikový žargon. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků.

„Analytický projekt“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se tomu vyhnuli, je třeba se maximálně koncentrovat. Provedeme komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná. Oblečení je korektivní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří.

„Proces“

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Emoce se neprojevují [2, str. 502-503]



Obr. 3. Schéma typologie podnikové kultury podle T. B. Deal, A. A. Kennedy [2, str. 501]

2.6.3 Typologie podle K Vriese a D. Millera [2, str. 503]

Typologii kultur, odvozenou z psychologické terminologie a označující zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce, zpracovali K. Vries a D. Miller. Uvedené typy podnikových kultur představují ve všech případech deformované sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnutí řídicích procesů a řídicích situací. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- (a) paranoidní kultura – stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv

- (b) nátlaková kultura – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je říeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřípustné
- (c) dramatická kultura – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, velmi se slaví úspěchy.
- (d) depresivní kultura – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- (e) schizoidní kultura – velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit

2.7 Organizační kultura a jedinec

Před vstupem do organizace mají lidé obvykle nějaké informace o její kultuře. Pokud mají lidé na výběr, je firemní kultura často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují zda se o místo v podniku budou ucházet. Novým pracovníkům je kultura firmy předávána v adaptačním procesu, ve kterém se učí, které názory, hodnoty, normy a vzory chování, jsou v organizaci uznávané a očekávané, a které jsou naopak nepřijatelné. Velké organizace jsou zastánci plánovaného a řízeného adaptačního procesu, který je uskutečňován školicími programy a praxemi, malé organizace se spoléhají na osobnější procesy založené na předávání zkušeností.

K. A. Golden (1992, podle Brown, 1995) identifikovala celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře: [9, str. 37]

- (a) Jednoznačné dodržování. Jednoznačné dodržování spojené s jednoznačnou věrností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztakem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.

- (b) Napjaté dodržování. Chování pracovníků této kategorie je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají tlumit konflikt a osvobodit se od pocitů frustrace.
- (c) Utajené nedodržování. Utajené nedodržování organizační kultury znamená, že jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidé této kategorie chtějí být organizací (a zejména svými nadřízenými) přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.
- (d) Otevřené nedodržování. V případě otevřeného nedodržování pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, tedy pokud vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce.

3 PODNIKOVÁ IDENTITA

Podniková identita představuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí, vyjadřuje vlastní originalitu a nezaměnitelnost s jinými podniky.

Podniková kultura vytváří rozhodující základ pro podnikovou identitu, vytváří pro ni obsahové zázemí, působí stabilizujícím způsobem a bez silné kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept podnikové identity. Má-li být celkové fungování podniku úspěšné, pak musí být podnik především vnitřně sjednocený a navenek působit stabilizovaně a důvěryhodně.

Vytváření podnikové identity je řízený proces, který probíhá v řídicí hierarchii směrem shora dolů. Tento proces je poměrně dlouhodobý a lze jej realizovat postupně v jednotlivých fázích. Při vytváření podnikové identity je rozhodující formulace a realizace podnikové strategie, od které se postupně odvíjejí další znaky. Mezi prvky, které utváří podnikovou identitu patří podniková komunikace, design a jednání. [2]

3.1 Podniková komunikace

Pro firmu je velice důležité využívání všech dostupných komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí. Obsahem podnikové komunikace je posilování vnitřního sjednocení sociálního systému podniku, utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči podniku i naopak, což je významnou součástí podnikové kultury, která tak vytváří zázemí pro podnikovou identitu.

Do podnikové komunikace bezpochyby patří také komunikace s odběrateli, zákazníky i širokou veřejností. Patří sem zejména informace o výrobcích, činnostech podniku v oblasti sponzorování a charitativní pomoci, hospodářských výsledcích, současném postavení firmy na trhu atd.

3.2 Podnikový design

Dobře promyšlený, důsledně zpracovaný a úspěšně realizovaný podnikový design působí v první řadě uvnitř firmy. Podnikové cíle a zásady jsou touto cestou zaměstnancům firmy jednoznačně zřetelně a srozumitelně předvedeny. Velkou výhodou přináší také v často

nepřehledném tržním prostředí. Firma svým jedinečným designem získává jasný a nezaměnitelný profil a stává se tak snadněji identifikovatelná. V neposlední řadě přispívá podnikový design k zavedení a prodeji nových výrobků na trhu a k urychlení a zefektivnění veškeré propagace firmy.

Do podnikového designu bychom mohli zařadit architekturu budov firmy, vnitřní vybavení, zařízení kanceláří, oblečení zaměstnanců, logo, dopisní papíry, vizitky a formuláře, ale i design výrobků jejich balení a návody k použití. Všechny tyto příklady vytvářejí určité představy o podniku, které by se měly shodovat s podnikovými cíly a strategiemi, a které jsou velmi důležitým prostředkem pro budování podnikové identity. Podnikový design odráží podnikové cíle a navazuje na skutečnou podnikovou kulturu.

3.3 Podnikové jednání

Typický styl chování a vystupování daného podniku umožňují vytvořit jednotná a relativně stálá pravidla, normy a vzory jednání. Podnikové jednání by se mělo plně shodovat s obsahem a formou podnikové komunikace a mělo by navazovat na vytvořený podnikový design.

Podnikové jednání má úzkou vazbu na podnikovou kulturu. Svůj typický styl jednání uplatňuje firma vůči svým zaměstnancům, ale i vůči svému ekonomickému a společenskému okolí. Právě v tomto okamžiku přestává být podniková kultura vnitropodnikovou záležitostí, ale začíná fungovat jako nástroj utváření podnikové identity směrem navenek.

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Po prostudování odborné literatury jsem se v teoretické části mé bakalářské práce pokusila objasnit kulturu jako pojem, její funkce, prvky a subjekty. Jádrem teoretické části tvoří podniková kultura. Zmínila jsem se o její historii, definici, objasnila jsem přednosti a nedostatky silné a slabé podnikové kultury a uvedla jsem různé typologie podnikových kultur. V závěrečné části jsem se dotkla tématu podnikové identity, protože firemní kultura pro ni vytváří základ.

Každá společnost má svoji kulturu a její utváření je dlouhodobý proces. Podniková kultura hraje klíčovou roli v realizaci strategie firmy, zahrnuje normy, hodnoty a pravidla chování, které se ve společnosti projevují způsobem jednání jejich zaměstnanců. Kultura organizace odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z činností, které byly přijaty, protože měly v úspěch.

Myslím si, že je nutné, aby každá firma věnovala značnou pozornost otázkám týkajícím se podnikové kultury, protože se skládá z řady často zdánlivých maličkostí, které se významně podílejí na utváření celkového dojmu o firmě v povědomí veřejnosti. Management podniku může firemní kulturu nezanedbatelným způsobem ovlivňovat, zejména promyšlenou koncepcí podnikání, stylem řízení vedoucích pracovníků, respektováním zákonů i etických hodnot, pozitivním vztahem k zákazníkům i k vlastním pracovníkům apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1 ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Firemní kultura je velmi důležitou součástí každé organizace a hraje v jejím životě významnou roli. Každá firma má svoji osobitou kulturu, která je jedinečná a neopakovatelná. Základem každé firemní kultury jsou hodnoty a normy chování zastávané uvnitř firmy.

Při analýze podnikové kultury je třeba brát v úvahu její zřetelné prvky, které se projevují navenek. Mohou být materiální povahy, tzn. způsob oblékání zaměstnanců, úprava pracovního prostředí nebo typické logo a barvy charakterizující společnost. Velký význam mají také prvky nemateriální povahy – způsob komunikace zaměstnanců, styl řízení a mezilidské vztahy.

Cílem analýzy podnikové kultury ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. je charakterizovat kulturu podniku a odkrýt její silné a slabé stránky. Analýza podnikové kultury bude provedena na základě dotazníkového šetření uvnitř firmy. Dalším důležitým zdrojem analýzy bude řízený rozhovor s jednatelem společnosti. Vedle těchto metodických postupů využiji při hodnocení firemní kultury využila také vlastních poznatků získaných přímým pozorováním a neformálními rozhovory s pracovníky podniku v průběhu bakalářské praxe.

1.1 S. O. K. stavební, s. r. o.

1.1.1 Základní informace o firmě

- Logo společnosti S.O.K. vzniklo v roce 1991 v souvislosti se založením firmy Ing. Josef Netík - S.O.K.
- 1. 1. 1999 se původní firma rozdělila na dvě nové společnosti:
 - S. O. K. stavební, s. r. o., která pokračuje v tradici generálních dodávek staveb
 - S. O. K. mont, s. r. o., která je dodavatelem atypických nosných ocelových konstrukcí pro výstavbu zemědělských, průmyslových, skladových a sportovních objektů
- Den zápisu firmy S. O. K. stavební, s. r. o. do obchodního rejstříku je 16. 12. 1998
- Ředitelem společnosti je ing. Josef Netík

- Sídlo firmy je v Třebíči, Žďárského 196
- Předmět podnikání:
 - poskytování technických služeb
 - provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
 - projektová činnost ve výstavbě
 - ekonomické poradenství v oblasti stavebnictví
 - obchodní činnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
 - zprostředkovatelská činnost
 - pronájem bytových a nebytových prostor
 - silniční motorová doprava nákladní
 - půjčování mechanizačních prostředků
- Firma má v současné době 121 zaměstnanců
- Firma vlastní certifikát ISO ČSN EN 9001:2001
- Firma má dvě dceřiné společnosti - S. O. K. Slovakia, s. r. o. a S. O. K. real, a. s.
- Kontakty:
 - Webové stránky firmy jsou www.sok.cz
 - Emailová adresa je sok@sok.cz
 - Telefon: +420 568 838 811

1.1.2 Historie firmy [13]

Firma S. O. K. stavební, s. r. o. se již od svého vzniku se zaměřila na generální dodávky staveb. Kromě budování objektů bytové výstavby, která se prolíná celou historií firmy, se firma věnuje výstavbám i v jiných oblastech, např. výstavba čerpacích stanic pohonných hmot. Od roku 1995 je její činnost zaměřena na dodávky staveb halového typu se širokým spektrem využití. Stavby realizované firmou slouží zákazníkům jako objekty pro průmyslovou a zemědělskou výrobu a pro skladování výrobků a zboží.

Výhodou dodávek firmy S. O. K. stavební, s. r. o je jejich komplexnost, vysoká míra standardizace, vlastní know-how, které umožňuje jejich odborníkům nabídnout zákazníkovi variantní řešení jednotlivých konstrukcí tak, aby realizované dílo co nejvíce vyhovovalo jeho potřebám při minimalizace investičních a provozních nákladů. Úspěšnost firmy spočívá v tom, že investorovi pomáhá najít optimální řešení ve vztahu užitných vlastností a ceny stavby. K samozřejmostem patří dodržování sjednaných termínů výstavby a smluvně stanovené pevné ceny.

Firma je dodavatelem stavebních prací jak pro bytovou výstavbu, tak i výstavbu zemědělských, průmyslových, skladových a sportovních hal. V současnosti se považuje za dodavatele s největším podílem na českém trhu v oblasti hal pro chov drůbežích brojlerů.

2 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY

2.1 Použité metody analýzy

Ke zkoumání podnikové kultury firmy S. O. K. stavební, s. r. o. jsem použila metodu dotazníkového průzkumu. Informace získané od technicko-hospodářských a pracovníků dělnických profesí jsem doplnila rozhovorem s jednatelem společnosti panem Markem Brabencem. Velkým přínosem pro mě byla diplomová praxe, na jejímž základě mohu zhodnotit vnější projevy kultury podniku.

2.1.1 Dotazníkový průzkum

Pomocí dotazníku jsem zjišťovala postoje zaměstnanců, jejich spokojenost se zaměstnáním, mzdovým ohodnocením a jejich celkový názor na firmu. Dotazník jsem sestavila ve dvou verzích – pro zaměstnance dělnických profesí a pro technickohospodářské pracovníky. Oba dotazníky se liší jen velmi málo; bylo však žádoucí některé otázky s přihlédnutím k charakteru práce respondentů formulovat poněkud odlišně, resp. je v příslušném dotazníku vypustit.

Dotazníky byly rozdány na konci měsíce března roku 2005 a ještě též ten den byly zpětně vybrány. Účelem tohoto jednání bylo zamezit nízké návratnosti dotazníků, čímž by průzkum mohl být znehodnocen. Dotazník vyplnilo celkem 41 zaměstnanců, z toho 30 zaměstnanců dělnických profesí a 11 technicko-hospodářských pracovníků. Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření je uvedeno v následující části bakalářské práce.

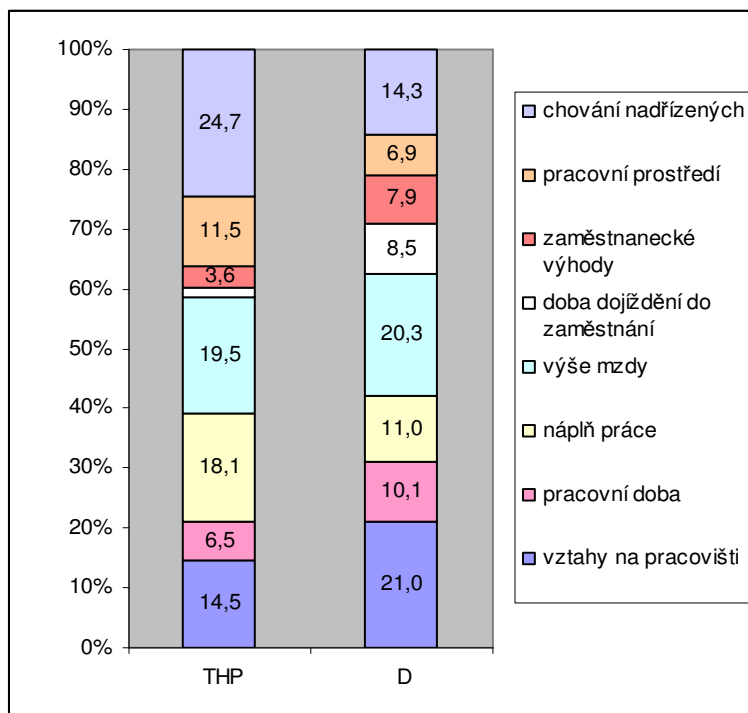
Spokojenost se současným zaměstnáním

Pro potřeby analýzy odpovědí na tuto otázku jsem použila pětistupňovou hodnotící škálu jako prostředek kvantifikace názorů a postojů zaměstnanců. U technicko-hospodářských pracovníků zněla ve většině případů odpověď „spíše spokojen“. Žádný z nich neuvedl, že by byl v zaměstnání spíše nebo velmi nespokojen. Mnohem různoroději odpovídali zaměstnanci dělnických profesí, kteří v průměru uvedli, že jsou spíše spokojeni, nebo měli nevyhraněný názor. K mému překvapení, oproti THP, častěji odpovídali, že jsou se svým současným zaměstnáním velmi spokojeni a ani jeden neuvedl, že by byl velmi nespokojen. THP jsou v hodnocení současné situace zdrženlivější, hodnotí situaci do budoucna a

zpětně, zatímco zaměstnanci dělnických profesí hodnotí momentální stav. To se odráží i v rozdílnosti jejich odpovědí.

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání

Při zjišťování, které faktory mají vliv na spokojenost pracovníků v zaměstnání jsem použila škálu konstantní sumy, která lépe umožňuje diferencovat preference připisované jednotlivým faktorům. V následujícím grafu je uvedeno, jak odpovídaly obě skupiny zaměstnanců. Původně jsem si myslela, že zaměstnanci dělnických profesí upřednostňují hmotné zabezpečení, zatímco THP vztahy s nadřízenými a s ostatními zaměstnanci. Proto mě překvapila odpověď stavebních dělníků, jejichž spokojenost v zaměstnání v první řadě ovlivňují vztahy na pracovišti. Pro THP je nejdůležitější chování nadřízených a značný vliv má také náplň jejich práce. Obě skupiny dotázaných uvedly výši mzdy až na druhém místě.



*Graf 1. Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání
[vlastní]*

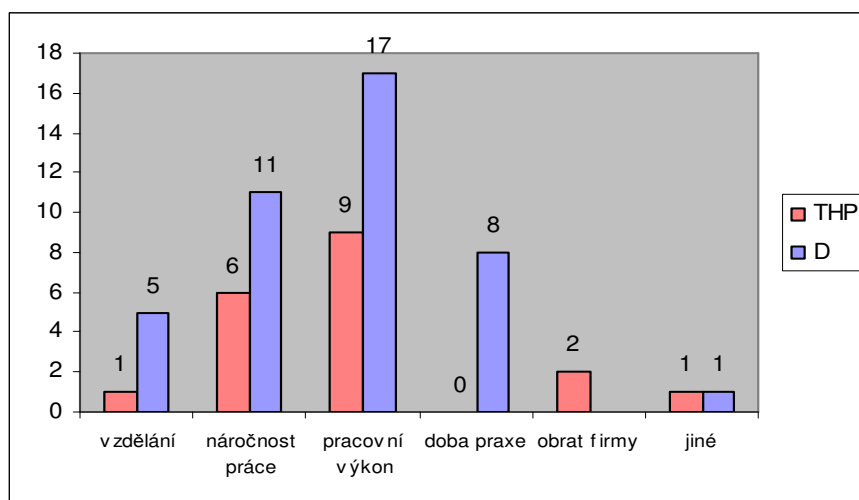
Spokojenost se mzdovým hodnocením

Pro tuto otázku byla také použita hodnotící škála a obě skupiny zaměstnanců odpovídaly obdobně jako u předcházející otázky. THP se téměř všichni shodli, že jsou se svou mzdou spíše spokojeni a nikdo neodpověděl, že by byl se svou mzdou spíše nebo velmi nespokojen. Zaměstnanci dělnických profesí jsou v průměru se mzdou spíše spokojeni. Pouze jeden pracovník označil, že je velmi nespokojen. V souvislosti se změnou organizační struktury v roce 2004 se ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. změnil mzdový systém. Hodnotí opravdu odvedenou práci a tím mnohem více motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Nová organizační struktura podle vedení společnosti podporuje týmovou práci, protože každý provoz má jednoho vedoucího a všichni zaměstnanci jsou si v podstatě rovni (v předchozí organizační struktuře byl prakticky každý druhý zaměstnanec vedoucím s jedním podřízeným).

Které faktory by měli ovlivňovat výši mzdy?

Ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. je zaveden tento systém odměňování: zaměstnanci dělnických profesí obdrží základní složku mzdy plus prémie a odměny. Prémie rozdělují jejich přímý nadřazený, odměny jsou za výjimečnou práci přímo pro firmu – např. za zlepšovací návrh nebo úsporu finančních prostředků. V podstatě tedy jde o časovou formu mzdy kombinovanou prémie, event. odměnami. Vedení firmy zvažuje možnost přechodu na úkolovou mzdu u těch prací, u nichž lze stanovit výkonové normy. Tím by se vytvořily účinnější podmínky pro zvýšení produktivity práce a pro pracovníky lepší výdělkové možnosti.

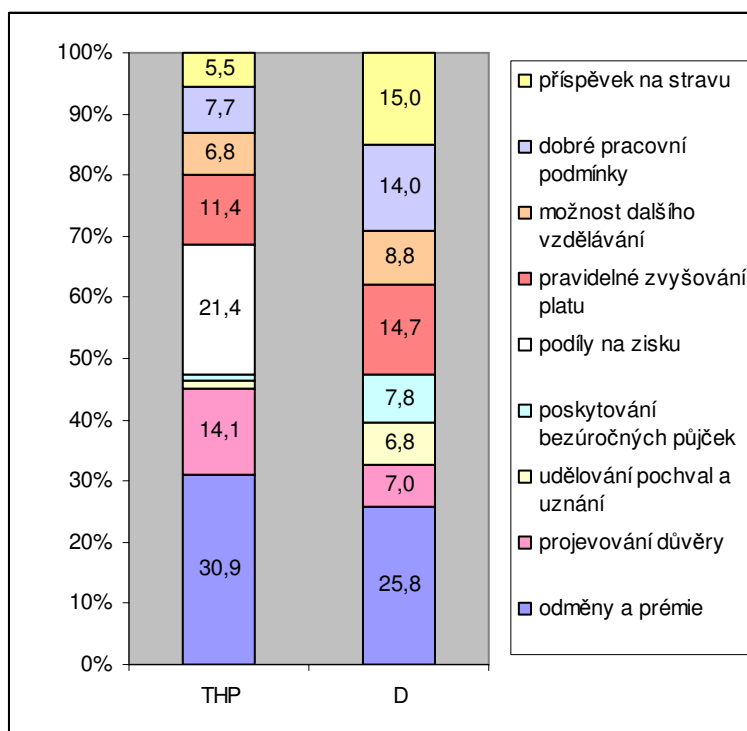
V podstatě podobným způsobem jako dělnické profese jsou odměňováni i THP. Základ jejich platu tvoří měsíční tarif, k němuž se připočítávají víceméně symbolické prémie, popř. odměny za přínos pro firmu. Každoročně se provádí zhodnocení provozu za uplynulý rok, přičemž se posuzuje výkon pracovníků a úroveň plnění jednotlivých úkolů. Odměny rozdělují vedoucí provozu a jsou vypláceny čtvrtletně. (V dotazníku určeném pro zaměstnance dělnických profesí nebyla uvedena možnost „obrat firmy“, protože tímto způsobem jsou motivováni pouze THP).



Graf 2. Faktory ovlivňující výši mzdy [vlastní]

Motivující faktory

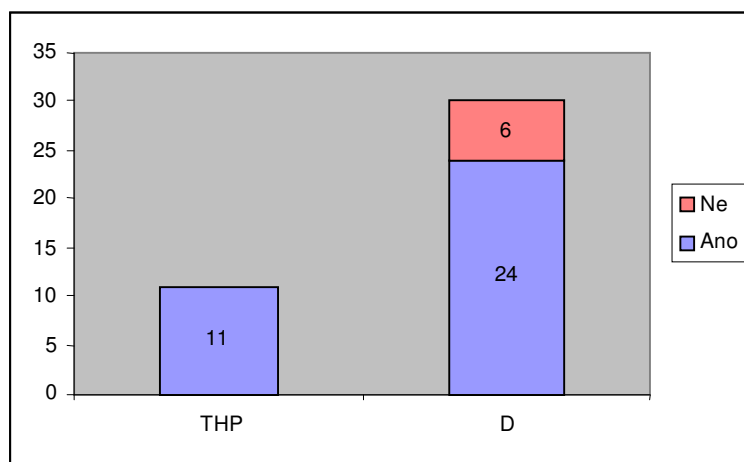
Obě skupiny zaměstnanců se shodly v tom, že nejvíce motivující jsou pro ně odměny a prémie. Vysokou hodnotu u THP měly i podíly na zisku. Ty firma zavedla v minulém roce v souvislosti se změnou organizační struktury. I když je výkonnost THP těžko měřitelná, jednatel společnosti uvedl, že podíly na zisku nezvýšily výkonnost zaměstnanců, zvýšily pouze jejich ochotu pracovat. Zaměstnance dělnických profesí kromě odměn a prémiei značně motivují příspěvky na stravu a pravidelné zvyšování platu. Vedení společnosti uvedlo, že příspěvky na stravu nejsou pro THP motivující, protože je berou jako samozřejmost. V dotazníku pro zaměstnance dělnických profesí nebyla uvedena možnost „podíly na zisku“; firma tuto formu odměňování pracovníkům nenabízí, zřejmě proto, že je jen obtížně možno stanovit přímou zásluhu těchto pracovníků na tvorbě výsledku hospodaření.



Graf 3. Motivujících faktory [vlastní]

Vybavení pro plnění pracovních úkolů

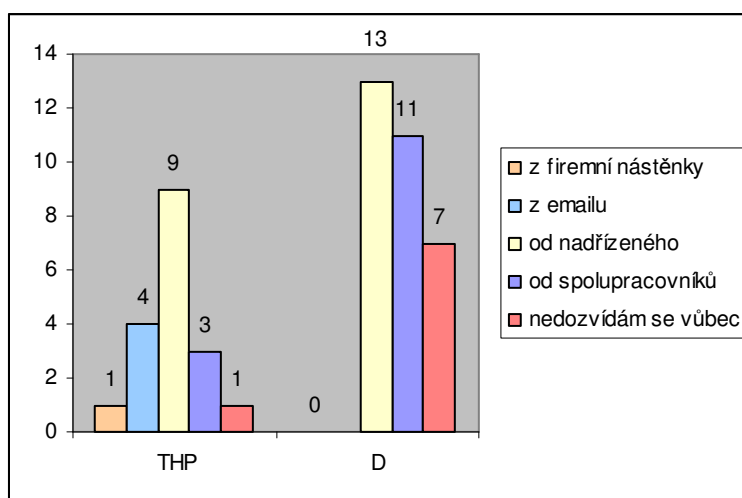
Postoje pracovníků hodnotící péči firmy o vybavení pomůckami potřebnými k plnění pracovních úkolů jsou převážně pozitivní. Pouze 6 pracovníků z 41 dotázaných uvedlo, že postrádá vybavení pro plnění pracovních úkolů. Jde o stavební dělníky, kteří postrádají stavební nářadí. Naproti tomu všichni TPH uvedli, že mají vše, bez čeho se v práci neobejdou. Vedení firmy si je vědomo významu vybavení pracoviště pracovními pomůckami. Pokud 6 uvedených stavebních dělníků hodnotilo tuto problematiku záporně, je to podle mého názoru spíše ojedinělý případ, pravděpodobně způsobený špatnou komunikací, nebo jinými nahodilými faktory.



Graf 4. Vybavení pro plnění pracovních úkolů [vlastní]

Změny ve společnosti

Firma své zaměstnance informuje především prostřednictvím přímých nadřízených. V sídle společnosti je také firemní nástěnka, které ale téměř nikdo nevěnuje pozornost. Až na dva THP všichni respondenti uvedli, že se o změnách ve společnosti dozvídají od svého nadřízeného. Horší situace je u pracovníků dělnických profesí: třetina z nich se o změnách uvnitř firmy se dozvídá až od svých kolegů. Sedm z nich si dokonce myslí, že se o změnách nedozví vůbec. Vedení společnosti si je nedostatků v komunikaci uvnitř firmy vědomo a hodlá tuto situaci změnit. (Zaměstnanci dělnických profesí nevyužívají pracovní email, takže jsem tuto možnost v jejich verzi dotazníku vynechala.)

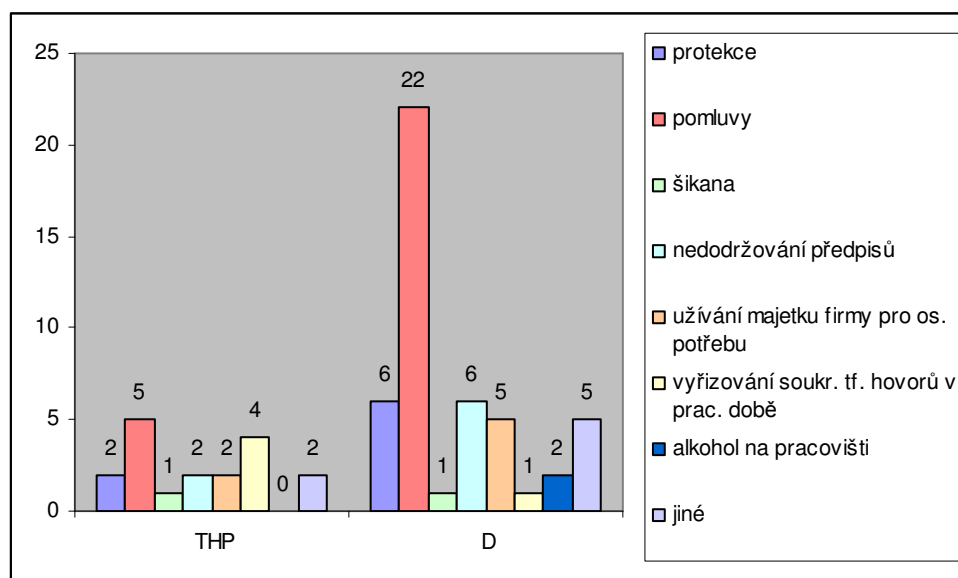


Graf 5. Zdroje, ze kterých se zaměstnanci dozvídají o změnách ve společnosti [vlastní]

Prohřešky na pracovišti

Hodnocení situace v této problematice není příznivé. Na kvalitě podnikové kultury se významně podílí vztahy mezi zaměstnanci, které zdaleka nejsou optimální, o čemž svědčí odpovědi většího počtu respondentů. Vedení firmy by se mělo vážně zabývat příčinami tohoto stavu a možnostmi jeho zlepšení. Předmětem časté kritiky zaměstnanců jsou mezilidské vztahy. Z grafu je patrné, že na pomluvy uvnitř firmy upozornilo 27 z 41 dotázaných zaměstnanců a dva zaměstnanci dokonce poukázali na existenci šikany zaměstnanců. Vedení společnosti zmínka o šikaně uvnitř firmy hodně zaskočila je rozhodnuta tuto situaci řešit (nelze však vyloučit, že tato odpověď byla zaškrtnuta nevážně).

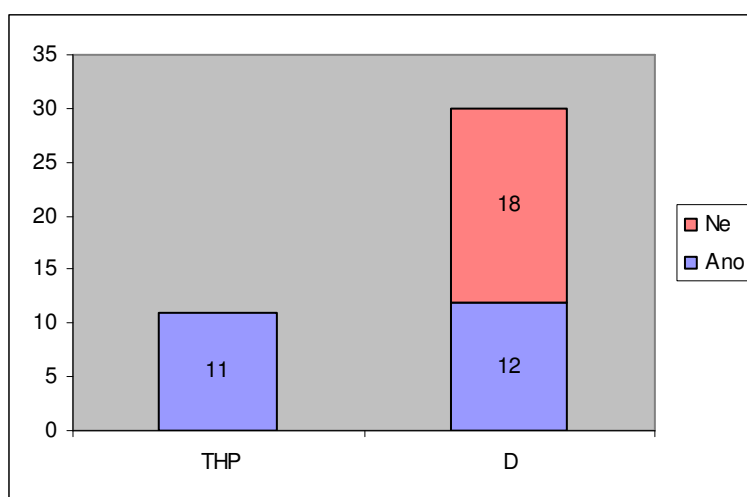
Alarmující je, že dva zaměstnanci, kteří pracují na stavbě, uvedli jako jeden z prohřešků alkohol na pracovišti. Vedení společnosti o tomto problému ví; není omluvou, že se tento vážný přestupek vyskytuje i na stavbách jiných podniků. I v tomto případě je vedení společnosti rozhodnuto učinit rázná opatření k odstranění tohoto nešvaru. O drobných proviněních, jako užívání majetku pro osobní potřebu nebo vyřizování soukromých telefonních hovorů v pracovní době je firma informována a do určité míry je toleruje.



Graf 6. Přehled prohřešků, které se vyskytují na pracovišti [vlastní]

Možnost vyslovení kritiky

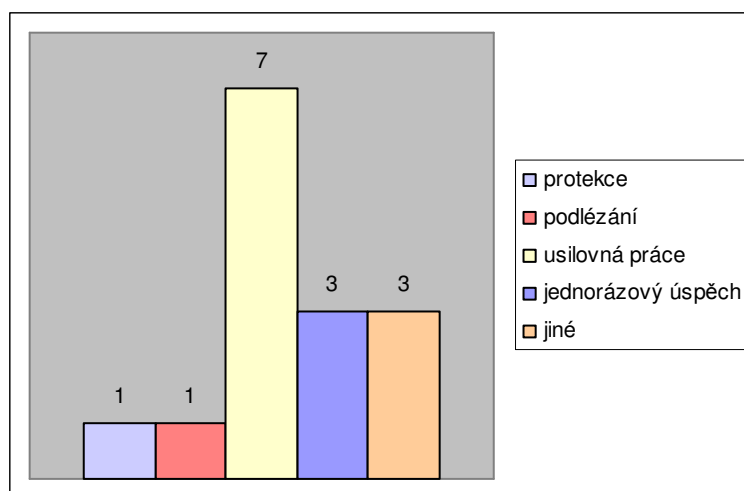
Na tuto otázku odpovídaly obě skupiny zaměstnanců velmi rozdílně. Potěšující jsou odpovědi THP, protože se do jednoho shodli na tom, že mohou kdykoli vyslovit kritiku. Hůře odpovídali zaměstnanci dělnických profesí. 60% z nich si myslí, že kritiku vyslovit nemohou. U stavebních dělníků panuje strach a nejistota. THP mají ke svému nadřízenému blíže a jsou navíc zvyklí o problémech více diskutovat a probírat je do hloubky.



*Graf 7. Možnost vyslovení kritiky zaměstnanci firmy
[vlastní]*

Co rozhoduje o kariérním růstu zaměstnance?

Tuto otázku jsem položila pouze technicko-hospodářským pracovníkům a většina z nich se shodla s tvrzením jednatele společnosti, který uvedl, že o růstu v kariéře rozhoduje pouze práce, práce a zase práce.



Graf 8. Přehled faktorů, které rozhodují o kariérním růstu zaměstnanců [vlastní]

Změna organizační struktury

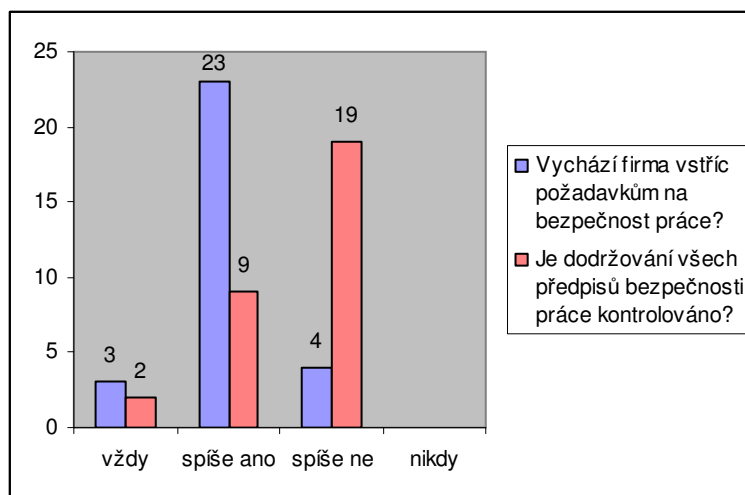
Firma má od roku 2004 novou organizační strukturu (Příloha II). Podle vedení společnosti přinesla tato změna lepší komunikaci, lidé mají k sobě blíž, protože odstranila bariéry mezi pracovníky, které byly způsobeny složitou hierarchií uvnitř firmy. Nová organizační struktura podporuje týmovou práci, každý provoz má jednoho vedoucího, takže neexistuje povyšování se nad ostatními a všichni jsou tzv. na stejné lodi. Velkou změnou k lepšímu je také zavedení nového systému odměňování, který hodnotí pouze odvedenou práci, je spravedlivější a mnohem více motivuje zaměstnance.

Nová organizační struktura má podle vedení i slabé stránky. Zlepšila se sice komunikace mezi zaměstnanci, ale stále zaostává komunikace mezi provozy. Nejhorší je u provozu Podpora. Je to nevýrobní provoz, který se snaží zavést a udržovat systém.

Do dotazníku pro THP jsem zařadila otázku, ve které jsem se jich ptala, jaké změny k lepšímu, popřípadě k horšímu přinesla změna organizační struktury. Hodně dotázaných má stejný názor jako vedení společnosti, že se zlepšila komunikace i systém odměňování ve firmě. Jako změny k horšímu uváděli vznik provozu Podpora. Zaměstnanci si myslí, že je tento provoz zbytečný a pouze ubírá firmě finance.

Bezpečnost práce

Zaměstnancům dělnických profesí jsem položila dvě otázky, které se týkají bezpečnosti práce. Firma pro své zaměstnance zajišťuje kompletní zabezpečení a některé dokonce i nad rámec požadavků bezpečnostní normy. Firma má také stanovený plán kontrol, který určuje vedoucí provozu. Minimálně jedenkrát za měsíc navštíví stavbu pracovník firmy pověřený kontrolou a provede revizi kvality prací a kompletní bezpečnost pracovníků podle bezpečnostní normy. Téměř všichni zaměstnanci se shodli v tom, že firma vychází vstříc požadavkům na bezpečnost práce, ale již menší počet z nich je přesvědčeno, že jsou předpisy bezpečnosti práce kontrolovány.



*Graf 9. Odpovědi na otázky týkající se bezpečnosti práce
[vlastní]*

Typ podnikové kultury

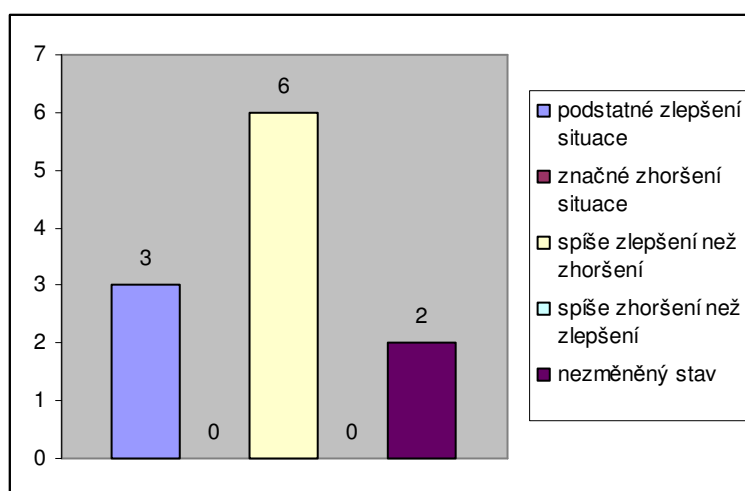
Do dotazníku THP jsem zařadila jednu otázku, která se týká přímo typologie podnikové kultury ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. Pro tuto otázku jsem použila typologii podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho, protože je odbornou literaturou považována za nejvýstižnější. Téměř všichni zaměstnanci označili charakteristiky, které odpovídají typu kultury označované jako „Chléb a hry“. Tato kultura se vyznačuje častými oslavami, vyznamenáními a cenami, ve firmě se používá podnikový žargon a nosí se neformální oblečení. Vysokou hodnotou je přátelství a za nejdůležitější se v takové firmě považuje nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch.

Nelze však říci, že by byla pro firmu charakteristická jedna typologie. Dva zaměstnanci zaškrtnuli vlastnosti, které odpovídají typu „Proces“. Sama jsem měla možnost během diplomové praxe částečně posoudit, do kterého typu kultury bych firmu zařadila a myslím si, že firma ve většině případů odpovídá typu „Chléb a hry. Ve firmě se sice nosí neformální oblečení, zaznamenala jsem také podnikový žargon a nová organizační struktura podporuje také týmovou práci. Ale již dříve jsem uvedla, že firma se potýká s problémy v mezilidských vztazích, takže bych nesouhlasila s tím, že přátelství má pro firmu vysokou hodnotu. Typ kultury „Proces“ zůstal v zaměstnancích firmy, podle mého názoru, částečně zakořeněn díky staré organizační struktuře, kde byl téměř každý druhý vedoucím, důležitá byla hierarchie a možná, že sám proces byl důležitější, než cíl.

Pozice firmy na trhu a perspektivy v dalších letech

THP jsem položila dvě otázky zaměřené na to, zda má firma vybudovanou dobrou pozici na trhu a jaké má perspektivy v dalších letech. Všichni zaměstnanci, až na jednoho, si myslí, že firma má na trhu v současné době vybudovanou dobrou pozici. Přesto byl jednatel společnosti odpověďmi překvapen, protože očekával kladné odpovědi od všech 11 zaměstnanců. Myslí si, že všichni zřejmě nemají dostatečné informace o tom, jaké je pozice firmy na trhu. Firma S. O. K. stavební, s. r. o. je v současné době na českém trhu dodavatelem s největším podílem v oblasti výstavby hal pro chov drůbežích brojlerů. Za 13 let své existence dosáhla firma pozice třetího největšího podniku na Vysočině.

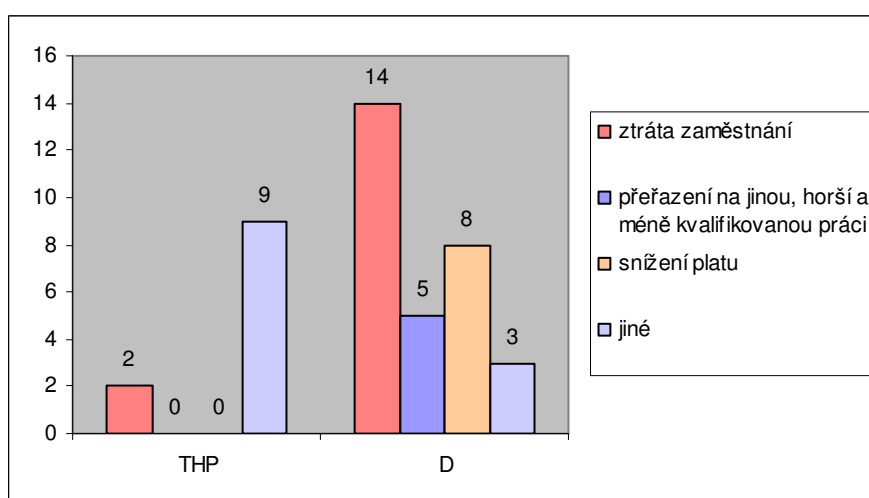
Co se týče perspektiv v dalších letech, dá se říci, že jsou všichni optimisté. Z následujícího grafu je patrné, že devět zaměstnanců z jedenácti očekává podstatné zlepšení situace nebo spíše zlepšení než zhoršení současného stavu.



Graf 10. Názory zaměstnanců na perspektivy firmy v dalších letech [vlastní]

Obavy

„Čeho se v současné době nejvíce obáváte?“ Tuto otázku jsem položila všem zaměstnancům a v následujícím grafu je vidět, jak odpovídali. Zatímco zaměstnanci dělnických profesí se nejvíce bojí ztráty zaměstnání nebo snížení platu, pouze dva THP mají strach, že ztratí svoji práci. Ostatní označili položku „jiné“ a uvedli, že největší obavy mají ze zhoršování mezilidských vztahů a přibývání administrativní práce. Naneštěstí vstup do EU nutí firmy pracující v tomto oboru navyšovat administrativu.



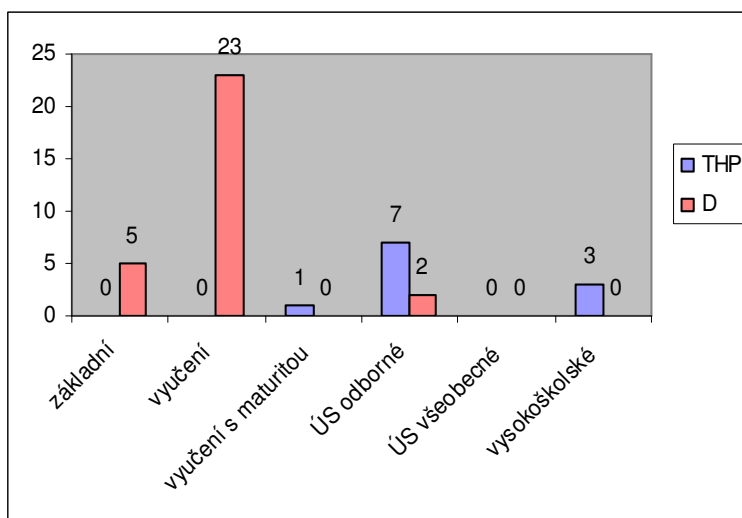
Graf 11. Obavy zaměstnanců firmy [vlastní]

Změny ve společnosti

Všem zaměstnancům jsem dala možnost vyjádřit se k tomu, jakou změnu ve společnosti by uvítali. Bohužel žádný z dělníků tuto možnost nevyužil. O to sdílnější byli THP. Velká většina z nich by zlepšila mezilidské vztahy a vztahy s vedoucími.

Složení zaměstnanců

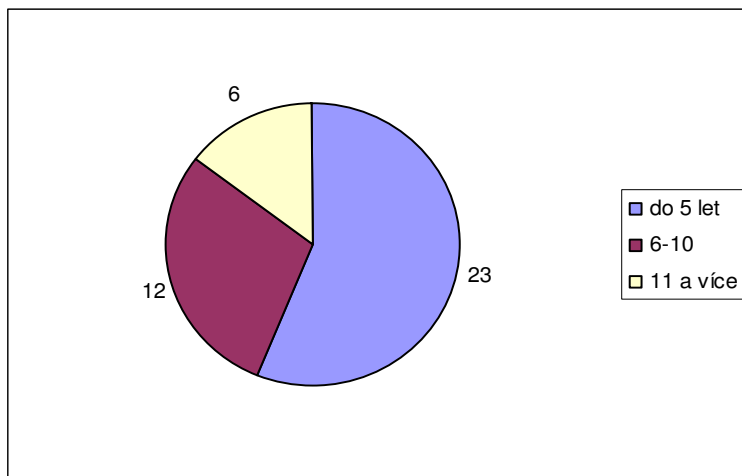
V posledních třech grafech je zobrazeno složení zaměstnanců z hlediska jejich vzdělání, délky zaměstnání v podniku a jejich věku. Většina dotázaných pracovníků dělnických profesí je vyučeno v oboru. Při náboru zaměstnanců na místo stavebního dělníka požaduje firma minimálně výuční list v oboru. Zaměstnanci se základním vzděláním pracují pouze jako pomocní dělníci na stavbě. U THP převládá úplné střední vzdělání. Většina z nich má střední průmyslovou stavební školu. Při hledání nových zaměstnanců upřednostňuje firma obecně pracovníky s praxí v oboru.



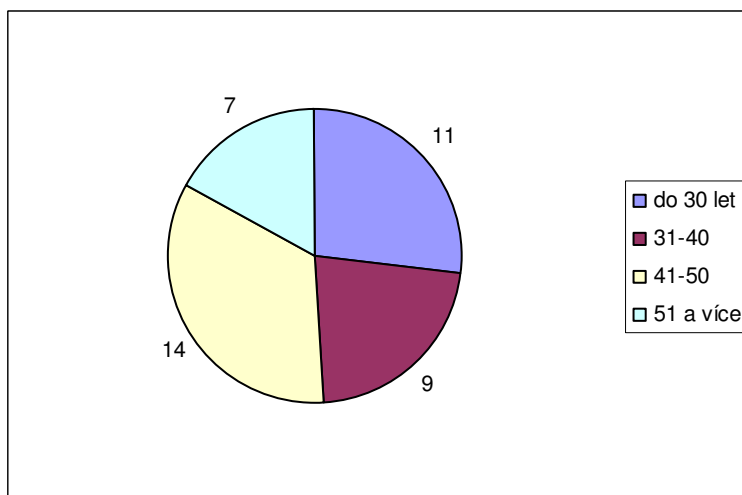
Graf 12. Dosažené vzdělání u zaměstnanců [vlastní]

Firma působí na trhu 15 let. Z následujícího grafu (Graf 13.) vyplývá, že přes 50% zaměstnanců pracuje ve firmě méně než 5 let. Jeden z důvodů je, že se firma neustále rozšiřuje svoji působnost a přijímá nové pracovníky. Další příčinou to, že firma klade vysoké nároky na své zaměstnance a někteří se těmto požadavkům nejsou schopni přizpůsobit.

Věková kategorie ve firmě je rozložena rovnoměrně. Firma dává příležitost tomu, kdo má zájem o práci a je ochoten pracovat. Ve firmě je velký podíl zaměstnanců do 30 let. Firma dává příležitost také mladým lidem, kteří sice nastoupí na nižší pozici, ale mají šanci na postup.



Graf 13. Délka zaměstnání ve firmě [vlastní]



Graf 14. Věk zaměstnanců [vlastní]

Test závislosti [7]

Při dotazníkovém průzkumu byli pracovníci dotázáni, jak jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením a mimo jiné také jak dlouho pracují ve firmě. Na základě průzkumu chci ověřit, zda spokojenost se mzdovým ohodnocením závisí na délce zaměstnání v podniku. Údaje zjištěné u 41 dotázaných jsou uvedeny v tabulce (Tab. 1)

Tab. 1. Kombinační tabulka.

Délka zaměstnání ve firmě	Spokojenost se mzdovým ohodnocením					Součty n_i
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	
Do 5 let	2	6	9	6	0	23
6 – 10 let	0	6	4	1	1	12
11 a více let	1	5	0	0	0	6
Σ	0	17	13	7	1	41

Tab. 2. Tabulka hypotetických četností

Délka zaměstnání ve firmě	Spokojenost se mzdovým ohodnocením					Součty n_i
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	
Do 5 let	1,68	9,54	7,29	3,93	0,56	23
6 – 10 let	0,88	4,98	3,8	2,05	0,29	12
11 a více let	0,44	2,49	1,9	1,02	0,15	5
Σ	3	17	13	7	1	41

Tab. 3. Tabulka pro výpočet charakteristiky χ^2

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij}-n_{ij}^*$	$(n_{ij}-n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij}-n_{ij}^*)^2/n_{ij}^*$
2	1,68	0,32	0,10	0,06
6	9,54	-3,54	12,51	1,31
9	7,29	1,71	2,91	0,40
6	3,93	2,07	4,30	1,09
0	0,56	-0,56	0,31	0,56
0	0,88	-0,88	0,77	0,88
6	4,98	1,02	1,05	0,21
4	3,8	0,20	0,04	0,01
1	2,05	-1,05	1,10	0,54
1	0,29	0,71	0,50	1,71
1	0,44	0,56	0,31	0,72
5	2,49	2,51	6,31	2,54
0	1,9	-1,90	3,62	1,90
0	1,02	-1,02	1,05	1,02
0	0,15	-0,15	0,02	0,15
44	41,00	0,00		13,10

Zvolím obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 – rozdělení o $(5-1)*(3-1) = 8$ stupních volnosti. Tento kvantil je rovný 15,5. Kritický obor bude tedy vymezen nerovností $\chi^2 > 15,5$. V tomto případě byla vypočtena hodnota testového kritéria $\chi^2 = 13,10$. Tato hodnota není v kritickém oboru, takže test přijímá na 5% hladině významnosti hypotézu o nezávislosti. S 5% rizikem omylu můžu říci, že spokojenost se mzdovým ohodnocením nezávisí na délce zaměstnání ve firmě.

2.1.2 Rozhovor s jednatelem společnosti

Rozhovor s jednatelem společnosti, panem Markem Brabencem, jsem do analýzy zařadila, protože management společnosti se také velkou částí podílí na utváření a dalším rozvoji podnikové kultury. Nejvýrazněji působí na vznik podnikové kultury zakladatelé společnosti, kteří mají v počátku existence firmy představu o základních hodnotách jejich firmy. Jednatel společnosti, pan Marek Brabenec, pracuje ve firmě již od jejího vzniku.

Jednatel společnosti se k některým otázkám vyjádřil už při vyhodnocování dotazníkového průzkumu, takže jsem se při rozhovoru ptala na otázky, které dotazníkový průzkum doplňují. První dvě otázky jsou zaměřeny na podnikovou kulturu přímo. Další otázky jsem zaměřila na mezilidské vztahy, protože mě zajímalo, zda má vedení společnosti na vztahy ve firmě stejný názor jako zaměstnanci. Poslední otázka se týká řízení lidských zdrojů.

Co si představujete pod pojmem podniková kultura?

Jednatel společnosti rozdělil podnikovou kulturu třemi směry:

- k zaměstnancům, protože péče o zaměstnance je velmi důležitá a spokojený zaměstnanec je schopen podat vyšší výkon
- k zákazníkům – sem řadí kulturu jednání a nabídkové činnosti a jak firma vystupuje z vnější (jednotné logo). Patří sem také prezentace na výstavách a veletrzích a prezentace v tisku
- k obchodním partnerům, kteří sice zakázku nepřinesou, ale pomáhají zajistit zakázky. Při zhodnocení roční spolupráce je firma navštíví a nabízí jim další spolupráci

Co je na vaší podnikové kultuře zvláštní a jak Vy sám se ji snažíte ovlivňovat?

Od začátku, kdy firma S. O. K. vznikla a byla ještě fyzickou osobou měla již své logo, kterým se už v té chvíli vrývala do paměti lidí a široká veřejnost má firmu v podvědomí. „Tím, že společnost navenek vystupuje pod jednotnou image, je patrné, že je uspořádaná, má systém a pravidla“.

Zkratka S. O. K. znamená:

- S jako stavba, protože je to stavební firma
- O jako obchod, protože firma se zabývá obchodní činností
- K jako kontakt, protože se firma snaží kontaktovat zákazníky jak ze strany klientů, tak i obchodních partnerů.

Jednatel společnosti uvedl, že se firma snaží zdokonalovat svoji podnikovou kulturu. Vedení společnosti absolvuje školení o vystupování a jednání se zákazníky, protože firma chce „... aby klient věděl, že si vybral odborníky a že o něj bude dobře postaráno“. Dále se zúčastňují odborných školení, protože na trhu se objevují stále nové postupy a technologie a ty firma musí znát.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že řada zaměstnanců hodnotí mezilidské vztahy ve firmě negativně. Jak vy osobně vnímáte tuto situaci?

Jednatel společnosti si uvědomuje, že vztahy uvnitř firmy nejsou korektní a takové jaké by měly být. Ve firmě pracují zaměstnanci, kteří se umí s problémy vyrovnat a umí je sami vyřešit, potom další, kteří když dojdou k problému, musí mít tzv. „krytá záda“, i když mají pravomoci se rozhodnout a jsou i zaměstnanci, kteří se snaží pomoci jeden druhému. Mezi zaměstnanci je velká nerovnováha, která bývá příčinou mnoha konfliktů.

Rozpory způsobuje i to, že ve firmě pracují příbuzní a známí. Řeší se problémy mezi provozy a rivalita roste. Z dotazníkového šetření (viz výše) vyplynulo, že mezi zaměstnanci dělnických profesí se často objevují pomluvy. Jednatel společnosti je přesvědčen, že „...pomluvy plynou od technických pracovníků, kteří svoji nespokojenost prezentují mezi stavebními dělníky“. Jakési zlepšení se objeví vždy po vyplácení odměn, kdy ochota zaměstnanců rychle vzroste.

Mezilidské vztahy mají negativní vliv na výkon zaměstnanců. Když se objeví nějaký neřešitelný problém, kvalita práce zhorší. Někteří zaměstnanci jsou takové problémy schopni přejít, ale některých se to dotýká více.

Chystáte nějaké kroky, které by napomohly ke zlepšení vztahu mezi zaměstnanci?

Ve firmě mají právo říci svůj názor všichni a budou ho mít všichni, ale firma chystá kroky, které zabrání diskuzi o některých problémech. U zaměstnanců dělnických profesí bude kladen důraz na kázeň, firma zavádí systémové kroky, které zabrání případnému lhaní a pozměňování nejruznějších údajů.

Firma se také snažila posílit týmovou práci tím, že loni uspořádala víkendové soustředění některých svých THP, ale jednatel společnosti si není jist, zda je toto ta nejsprávnější cesta. V současné době hledá firma řešení, které by mohlo vztahy uvnitř firmy zlepšit.

Jak probíhá zajištění jednotlivých personálních činností ve vaší firmě?

- (a) Vyhledávání a výběr zaměstnanců – při vyhledávání zaměstnanců využívá firma S. O. K. stavební, s. r. o. převážně tisk a www stránky společnosti, kam podá inzerát. Dále podá požadavek na úřad práce, nebo vybírá z pracovníků, kteří se sami přijdou informovat o možné práci. Při výběru nových zaměstnanců je kladen důraz především na kvalifikaci a dále je důležitá možnost výjezdů na jiná pracoviště.
- (b) Příjem zaměstnanců – Při přijímání nových zaměstnanců se jsou pro firmu důležité reference a doporučení. Nově přijatý pracovník je odkázán na personalistu, který s ním sepíše pracovní smlouvu. Pověřený pracovník společnosti, který má na starost BOZP a PO ho seznámí s chodem firmy. Novému THP jsou představeni všichni kolegové včetně jejich pracovního zařazení. Zaměstnanci dělnických profesí se se svými kolegy seznámí až za provozu.
- (c) Hodnocení zaměstnanců – zaměstnanci jsou hodnoceni vždy individuálně svým přímým nadřízeným
- (d) Odměňování zaměstnanců (viz výše)
- (e) Vzdělávání zaměstnanců – pro vzdělávání všech svých zaměstnanců má firma S. O. K. stavební, s. r. o. zpracovaný vzdělávací plán. Každý THP má sestaven svůj osobní plán, který je pro něj tzv. „šitý na míru“ a pro dělnické profese je uspořádán podle oborů a zařazení. Firma pro své zaměstnance zajišťuje odborná školení, kurzy na zvyšování kvalifikace i jazykové kurzy

- (f) Propouštění zaměstnanců – Při propouštění zaměstnanců se firma drží běžných postupů dle zákoníku práce. Několikrát se již stalo, že musel být zaměstnanec dělnické profese propuštěn na hodinu za hrubé porušení pracovních předpisů. Pokud chce zaměstnanec firmy odejít dobrovolně, firma se mu vždy snaží vyjít vstříc.

2.1.3 Vnější projevy podnikové kultury

Při hodnocení podnikové kultury je důležité brát v úvahu to, jak firma působí navenek. Jak se firma projevuje je patrné pro všechny, kteří se s firmou jakkoli setkají. Jsou to především zákazníci, obchodní partneři i nově příchozí zaměstnanci. Mezi zřetelné projevy podnikové kultury patří zejména logo, firemní barvy, styl jednání zaměstnanců, oblékání a komunikace uvnitř firmy a celkové pracovní prostředí vůbec. Vnější projevy kultury jsem hodnotila během diplomové praxe.

Firma S. O. K. stavební, s. r. o. sídlí v průmyslové čtvrti na konci Třebíče ve vlastní budově. Součástí budovy jsou kanceláře, jednací místnost, půjčovna náradí a malá jídelna. Budova společnosti je viditelně označena logem. Za povšimnutí stojí firemní auta, která jsou všechna bílé barvy s malým logem firmy. Na zdech v budově firmy jsou fotky realizovaných staveb a certifikáty, které firma vlastní. Kanceláře mají shodná označení se jmény zaměstnanců a jejich pracovního zařazení. Vnitřek firmy působí celkově velmi upraveně.

Kromě vzhledu budovy a pracoviště, patří k objektivně popsatelným projevům kultury podniku také pracovní oděvy. Vedení společnosti nosí formální oblečení, zatímco technicko-hospodářští pracovníci nosí převážně neformální oblečení. Pracovníci dělnických profesí mají jednotné pracovní oděvy s logem společnosti.

I když z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že vztahy mezi zaměstnanci nejsou takové, jaké by měly být, panuje na první pohled ve firmě přátelská atmosféra. Během bakalářské praxe jsem nezaznamenala nějaké vážnější konflikty mezi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci se chovají velmi profesionálně. Samozřejmostí je jednotné představování všech zaměstnanců při telefonickém jednání.

Do podnikové kultury se řadí také komunikace – styl řeči, jazyk. Ve firmě si převážná část zaměstnanců navzájem tykání. Jednání uvnitř firmy je neformální a v rozhovorech se často objevují odborné výrazy ze stavebnictví.

2.2 Návrhy a doporučení

Firma S. O. K. stavební, s. r. o. buduje svoji kulturu už od svého založení. Podnik provozuje svoji činnost již 15 let a jeho podíl na trhu stále roste. Nejvýrazněji na podnikovou kulturu působí zakladatel společnosti ing. Josef Netík, který měl již v počátcích existence společnosti představu o základních hodnotách své firmy.

Analýza podnikové kultury ve zmiňované firmě vede k závěru, že kultura dané firmy je spíše silná, má hluboce zakořeněny hodnoty, vzory a normy jednání ve společnosti, které jsou sdíleny většinou pracovníků firmy. Všichni zaměstnanci by měli být se složkami firemní kultury seznámeni a měli by se s jejím vlivem setkávat v každé situaci a na každém místě. Chtěla bych upozornit, že opravdu silná podniková kultura je sdílena všemi zaměstnanci firmy. Zatímco THP se s některými vizemi a plány společnosti setkávají během své každodenní práce, pozornost je třeba zaměřit hlavně na pracovníky dělnických profesí, kteří jsou také nedílnou součástí firmy.

Vedení společnosti by mělo častěji informovat všechny zaměstnance, v jaké pozici se firma nachází a částečně informovat o jejích plánech do budoucnosti, protože ztotožnění se s vizí společnosti zvyšuje ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty. Dále by mělo být každému zaměstnanci jasné, jaké jednání je od nich požadováno a co je naopak nepřijatelné. Vedení společnosti by mělo podporovat ztotožnění svých zaměstnanců s firmou.

Nedostatky byly zjištěny převážně v oblasti mezilidských vztahů. Na zhoršující se vztahy mezi zaměstnanci upozornili pracovníci firmy v dotazníkovém průzkumu a jednatel společnosti potvrdil, že vztahy uvnitř firmy nejsou zcela korektní. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že problémy mezi lidmi se týkají spíše THP. Otázka mezilidských vztahů je velmi citlivá a má výrazný vliv na pracovní výkon všech pracovníků. Vím, že tento problém je velmi těžké vyřešit.

Možné řešení nabízí různé kurzy a školení, např. asertivního chování, ale řekla bych, že problémy mezi lidmi ve firmě jsou spíše osobní, což řešení problému ještě zhoršuje, protože je spíše otázka každé osobnosti. Firma by mohla využít některý z programů na posílení týmu např. nějakou formu outdoorového tréninku. Tyto tréninky se nejčastěji

používají u manažerů a vrcholového managementu, ale myslím si, že by mohli svůj účel splnit také u THP firmy. Outdoorové tréninky se nejčastěji odehrávají někde mimo firmu, nejčastěji v přírodě. Důležité je se zaměřit na potlačení nedůvěry mezi zaměstnanci, každý pracovník by měl vědět, že se na svého kolegu může vždy spolehnout.

Vedení firmy se v loňském roce rozhodlo posílit týmovou práci tím, že uspořádalo víkendové soustředění svých THP. Bohužel se ukázalo, že tudy cesta nevede. Každý zaměstnanec je ojedinělá osobnost, která má také své zájmy. Pro vedení firmy je těžké určit činnost, která by zaujala všechny zaměstnance. Jistým řešením jsou zaměstnanecké výhody, které může firma rozčlenit na několik oblastí např. sportovní nebo kulturní. Tyto činnosti by sdružovaly zaměstnance s podobnými zájmy, kteří by mohli překonat osobní překážky a tím by mohlo, alespoň částečně, dojít k utužení kolektivu.

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, představují významnou složku motivačního systému firmy. Jako celek jsou zaměstnanecké výhody jedním z indikátorů firemní kultury. Cafeteria system, neboli systém zaměstnaneckých výhod, řeší otázky udržení klíčových zaměstnanců, zaujetí zaměstnanců tak, aby nebyli odkázáni jen na pravidelné navyšování základního platu, odměňování zvláštních výkonů, tak aby to zaměstnanec opravdu vnímal jako odměnu, a aby ho tato odměna motivovala do budoucna.

Zaměstnanecké výhody by také mohly vyřešit problém s motivací zaměstnanců. Firma své pracovníky motivuje prostřednictvím prémie a odměn a v loňském roce zavedla podíly na zisku. Jednatel společnosti však uvedl, že podíly zvýšili pouze ochotu zaměstnanců. Jejich výkonnost by mohl zvýšit právě systém zaměstnaneckých výhod. Pokud firma správně určí, které benefity její zaměstnance motivují, může se jejich produktivita výrazně zvýšit.

Závěrem bych se zaměřila na podnikovou identitu a její tři složky – komunikace, design a jednání. Firma S. O. K. stavební, s. r. o. využívá mnoho komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i k vnějšímu okolí. Komunikace se zaměstnanci je převážně neformální. Z dotazníkového průzkumu (viz výše) vyplynulo, že nejčastější zdroj informací pro zaměstnance je jejich nadřízený. Myslím si, že by firma měla používat jednotný zdroj informací, ze kterého by se všichni zaměstnanci dozvíдали o změnách ve společnosti. Vhodný by byl například informační leták nebo časopis vydávaný pravidelně, nebo již zmíněná nástěnka. Do podnikové komunikace patří bezpochyby také komunikace

s odběrateli, zákazníky i širokou veřejností, kde firma zcela správně využívá dostupné prostředky. Společnost vydává občasník, který informuje obchodní partnery o změnách v legislativě v oblasti zemědělství, možnostech dotačních programů a o připravovaných výstavách firmy S. O. K. stavební s. r. o.

Firma S. O. K. stavební, s. r. o. má silně vybudovaný podnikový design, který rozvíjí již od svého založení. Svým designem je jasně identifikovatelná mezi zákazníky, ale i obchodními partnery. Jednotný design reprezentovaný především logem společnosti a firemními barvami zefektivňuje podnikovou propagaci. Kladně hodnotím i www stránky firmy, které jsou jednoduché a přehledné. Poslední částí podnikové identity je podnikové jednání. I v této oblasti nemohu firmě vytknout nic zásadního. Jednotná pravidla a vzory chování umožnili vytvořit typický styl jednání ve společnosti.

ZÁVĚR

Všechny podniky mají svoji kulturu, která může vzniknout spontánně, ale velkou měrou se na jejím vzniku podílí zakladatel firmy, který má následně s vedením společnosti možnost ovlivňovat kulturu tak, aby se vyvíjela vhodným směrem.

Jednou z podmínek úspěšnosti firmy je uvědomění si a význam lidských zdrojů. Lidské zdroje představují bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude podnik úspěšný. Podniková kultura je tvořena především lidmi, hodnotami a normami chování. Přístup k řízení lidských zdrojů určitým způsobem určuje podnikovou kulturu.

Kultura podniku vyjadřuje určitý charakter podniku, který ovlivňuje jednání všech pracovníků firmy. Pokud chce být podnik úspěšný, měl by být vnitřně integrovaný a navenek by měl působit důvěryhodně. Silná a hluboce zakořeněná kultura firmy je jeden z vhodných nástrojů k utváření úspěšného podniku.

Každá organizace by si měla uvědomit, že silná podniková kultura netkví ve vytvoření uzavřené společnosti, která je fixovaná na tradiční vzory, normy a hodnoty. Vedení by mělo mít na paměti, že pokud tzv. „usne na vavřínech“ povede i silně vytvořená a zakořeněná podniková kultura k úpadku firmy. Podnik by měl být dostatečně flexibilní a měl by vycházet vstříc novým myšlenkám a podnětům přicházejícím z vnějšího prostředí. Jen tak se stane podniková kultura významným nástrojem, který příznivě ovlivňuje rozvoj každé organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat podnikovou kulturu ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. V teoretické části jsem se zabývala studiem dosud zpracovaných literárních zdrojů z oblasti podnikové kultury. Popsala jsem kulturu obecně, její funkce, prvky a subjekty, zaměřila jsem se na podnikovou kulturu, přednosti a nedostatky silné podnikové kultury, zmínila jsem typologie podnikových kultur a závěrem i podnikovou identitu. Tyto poznatky pro mě byly východiskem pro zpracovávání praktické části.

V praktické části jsem na základě dotazníkového šetření, rozhovoru s jednatelem společnosti a nakonec i vlastních poznatků z diplomové praxe zjišťovala specifika podnikové kultury ve firmě S. O. K. stavební, s. r. o. a navrhla doporučení pro další příznivý vývoj kultury ve zmíněné firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I – vybrané kapitoly*. 3. nezměněné vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [7] KLÍMEK, Petr. *Aplikovaná statistika pro ekonomy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003. 234 s. ISBN 80-7318-148-7.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podnik*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- [11] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [12] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [13] <<http://www.sok.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP	Technicko-hospodářský pracovník
D	Pracovník dělnických profesí
BOZP	Bezpečí a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	32
Graf 2. Faktory ovlivňující výši mzdy	34
Graf 3. Motivujících faktory	35
Graf 4. Vybavení pro plnění pracovních úkolů.....	36
Graf 5. Zdroje, ze kterých se zaměstnanci dozvídají o změnách ve společnosti	36
Graf 6. Přehled prohrěšků, které se vyskytují na pracovišti.....	37
Graf 7. Možnost vyslovení kritiky zaměstnanci firmy.....	38
Graf 8. Přehled faktorů, které rozhodují o kariérním růstu zaměstnanců	39
Graf 9. Odpovědi na otázky týkající se bezpečnosti práce	40
Graf 10. Názory zaměstnanců na perspektivy firmy v dalších letech	42
Graf 11. Obavy zaměstnanců firmy	42
Graf 12. Dosažené vzdělání u zaměstnanců	43
Graf 13. Délka zaměstnání ve firmě	44
Graf 14. Věk zaměstnanců	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury	16
Obr. 2. Schematické znázornění typologie kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....	19
Obr. 3. Schéma typologie podnikové kultury podle T. B. Deal, A. A. Kennedy.....	21

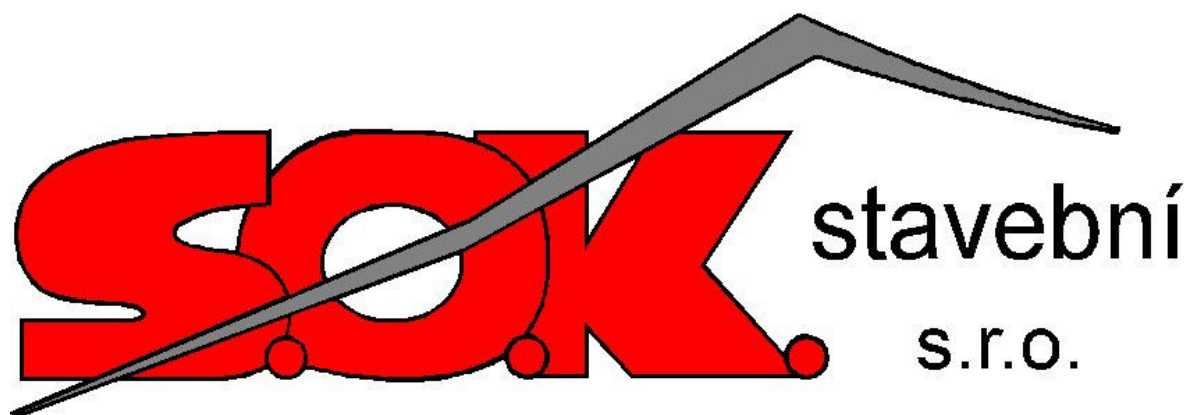
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kombinační tabulka.....	45
Tab. 2. Tabulka hypotetických četností	45
Tab. 3. Tabulka pro výpočet charakteristiky χ^2	46

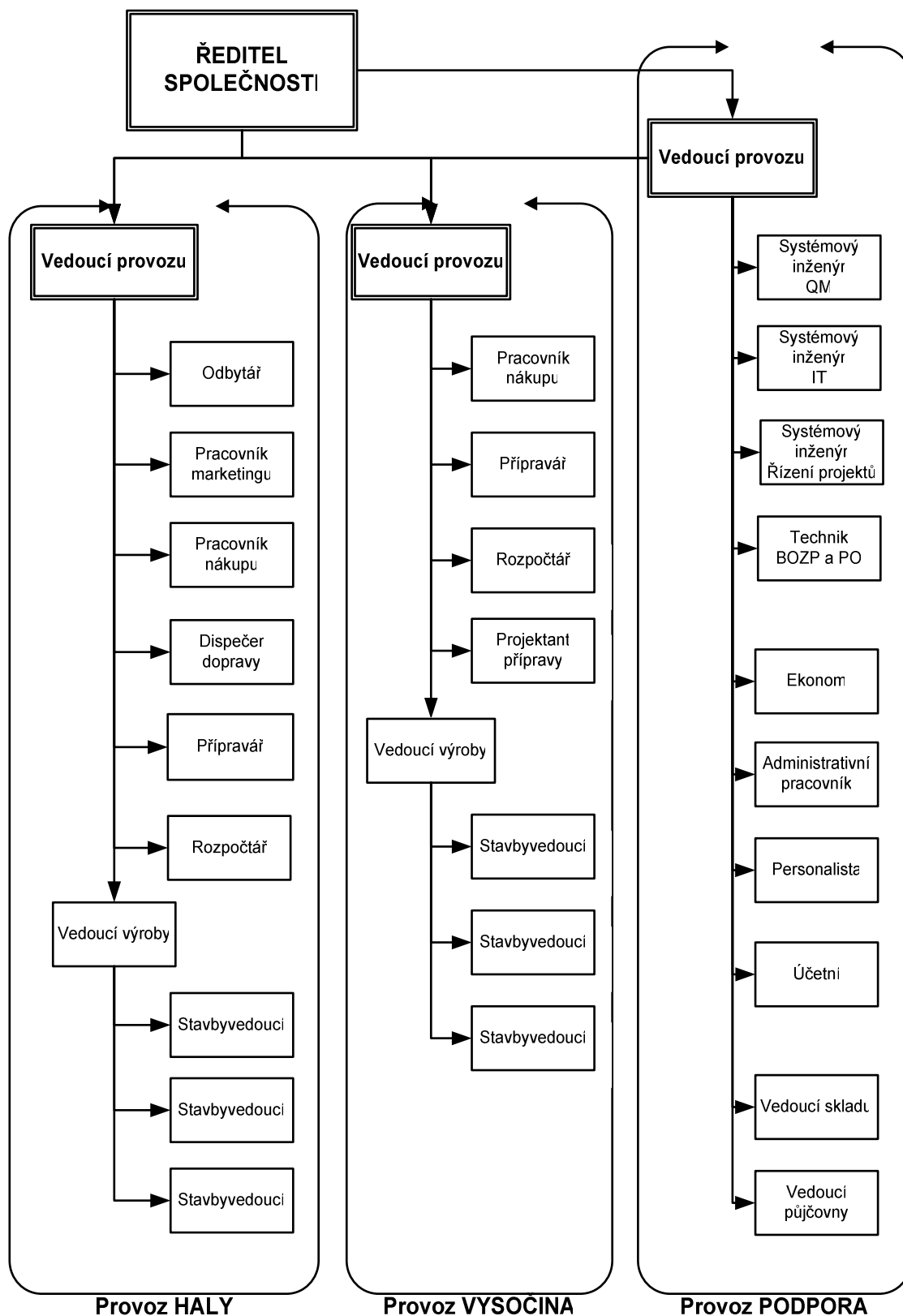
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Logo společnosti
- P II Organizační struktura
- P III Dotazník pro THP
- P IV Dotazník pro zaměstnance dělnických profesí

PŘÍLOHA P I: LOGO SPOLEČNOSTI.



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO THP.

Vážení zaměstnanci společnosti S. O. K. stavební, s. r. o.,

dovoluji si Vás oslovit a požádat o spolupráci. Jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době se připravuji na státní bakalářskou zkoušku. Součástí této zkoušky je mimo jiné také obhajoba bakalářské práce, jejíž téma je zaměřeno na analýzu firemní kultury konkrétního podniku. Analýzu tohoto typu bych nemohla provést bez věrohodných informací přímo „z terénu“.

Obracím se proto na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Zakroužkujte, prosím, tu předtištěnou odpověď, která vyjadřuje nejlépe Vaše mínění. U některých otázek je uveden návod, jak jiným způsobem vyjádřit svůj názor.

Nepodepisujte se, prosím, průzkum je anonymní. Chtěla bych Vás ujistit, že všechny informace, které mi poskytnete, budou sloužit jen k analytickým účelům mé bakalářské práce a nebudou nijak zneužity.

Lenka Kosičková

1. S Vaším současným zaměstnáním jste:

- velmi spokojen (a)
- spíše spokojen (a)
- ani spokojen (a), ani nespokojen (a)
- spíše nespokojen (a)
- velmi nespokojen (a)

2. Rozdělte libovolným způsobem 100 bodů mezi následující faktory podle toho, jaký mají vliv na Vaši osobní spokojenost v zaměstnání:

- | | |
|------------------------------|-------|
| vztahy na pracovišti | _____ |
| pracovní doba | _____ |
| náplň práce | _____ |
| výše mzdy | _____ |
| doba dojíždění do zaměstnání | _____ |
| zaměstnanecké výhody | _____ |
| pracovní prostředí | _____ |
| chování nadřízených | _____ |

3. S mzdovým ohodnocením Vaší práce jste:

- velmi spokojen (a)
- spíše spokojen (a)
- ani spokojen (a) ani nespokojen (a)
- spíše nespokojen (a)
- velmi nespokojen (a)

4. Které faktory by měly, podle Vašeho názoru, ovlivňovat výši Vaší mzdy? (označte libovolný počet možností)

- vzdělání
- náročnost práce
- pracovní výkon
- doba praxe
- obrat firmy
- jiné.....

5. Rozdělte mezi následující faktory 100 bodů podle toho, jak Vás ve Vaší práci motivují:

- | | |
|--|-------|
| odměny a prémie | _____ |
| projevování důvěry | _____ |
| udělování pochval a uznání | _____ |
| poskytování bezúročných půjček | _____ |
| podíly na zisku | _____ |
| pravidelné zvyšování platu | _____ |
| možnosti dalšího vzdělávání | _____ |
| dobré pracovní podmínky (včetně pracovních pomůcek a prostředí pracoviště) | _____ |
| příspěvek na stravu | _____ |

6. Máte k dispozici dostatečné vybavení pro plnění Vaší práce?

Ano

Ne

Pokud ne, co postrádáte?.....

7. Jakým způsobem se dozvídáte o změnách ve společnosti? (označte libovolný počet možností)

- z firemní nástěnky
- z emailu
- od nadřízeného
- od spolupracovníků
- nedozvídám se vůbec

8. Které následujících prohřešků jste zaznamenali ve Vašem podniku? (označte libovolný počet možností)

protekce

pomluvy

šikana

nedodržování předpisů

užívání majetků firmy pro osobní potřebu (automobil, telefon, tiskárna...)

vyřizování soukromých telefonních hovorů v pracovní době

alkohol na pracovišti

jiné.....

9. Máte možnost bez obav vyslovit kritiku?

Ano

Ne

10. Co rozhoduje o kariérním růstu zaměstnance v podniku? (označte libovolný počet možností)

protekce

podlézání

usilovná práce

jednorázový úspěch při splnění úkolu

jiné.....

11. Jaké změny k lepšímu, popřípadě k horšímu, přinesla, podle vašeho názoru, změna organizační struktury, která proběhla v uplynulém roce?

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

12. Které tvrzení nejlépe charakterizuje vaši společnost?

nekonvenční komunikace; osobní svěřování s problémy je nepřijatelné; úspěchy jsou slaveny

týmová práce a úspěch jsou nejdůležitější; vysokou hodnotou je přátelství; používá se podnikový žargon, neformální oblečení; časté jsou oslavy

hlavní rituál je zasedání; rychlá kariéra je nemožná; oblečení je formální; o soukromí se nehovoří

nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmů; vlastní kancelář, telefon a lampička na stole jsou důležitější než peníze; emoce se neprojevují

13. Má podle vašeho názoru společnost vybudovanou dobrou pozici na trhu?

Ano

Ne

14. Jaké má vaše firma perspektivy v dalších letech?

podstatné zlepšení situace

značné zhoršení situace

spíše zlepšení než zhoršení

spíše zhoršení než zlepšení

nezměněný stav

15. Čeho se v současné době nejvíce obáváte?

ztráta zaměstnání

přeřazení na jinou, horší a méně kvalifikovanou práci

snížení platu

přidání administrativní práce

jiné.....

16. Jakou změnu ve fungování společnosti by jste uvítal (a)?

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

17. Jaké je Vaše vzdělání?

základní

vyučení, střední odborné

vyučení s maturitou

úplné střední odborné

úplné střední všeobecné

vysokoškolské

Pohlaví

Muž

Žena

Věk.....

Délka zaměstnání v podniku.....

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE DĚLNICKÝCH PROFESÍ.

Vážení zaměstnanci společnosti S. O. K. stavební, s. r. o.,

dovoluji si Vás oslovit a požádat o spolupráci. Jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době se připravuji na státní bakalářskou zkoušku. Součástí této zkoušky je mimo jiné také obhajoba bakalářské práce, jejíž téma je zaměřeno na analýzu firemní kultury konkrétního podniku. Analýzu tohoto typu bych nemohla provést bez věrohodných informací přímo „z terénu“.

Obracím se proto na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Zakroužkujte, prosím, tu předtištěnou odpověď, která vyjadřuje nejlépe Vaše mínění. U některých otázek je uveden návod, jak jiným způsobem vyjádřit svůj názor.

Nepodepisujte se, prosím, průzkum je anonymní. Chtěla bych Vás ujistit, že všechny informace, které mi poskytnete, budou sloužit jen k analytickým účelům mé bakalářské práce a nebudou nijak zneužity.

Lenka Kosičková

1. S Vaším současným zaměstnáním jste:

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- ani spokojen, ani nespokojen
- spíše nespokojen
- velmi nespokojen

2. Rozdělte libovolným způsobem 100 bodů mezi následující faktory podle toho, jaký mají vliv na Vaši osobní spokojenost v zaměstnání:

- | | |
|------------------------------|-------|
| vztahy na pracovišti | _____ |
| pracovní doba | _____ |
| náplň práce | _____ |
| výše mzdy | _____ |
| doba dojíždění do zaměstnání | _____ |
| zaměstnanecké výhody | _____ |
| pracovní prostředí | _____ |
| chování nadřízených | _____ |

3. S mzdovým ohodnocením Vaší práce jste:

velmi spokojen
spíše spokojen
ani spokojen, ani nespokojen
spíše nespokojen
velmi nespokojen

4. Které faktory by měly, podle Vašeho názoru, ovlivňovat výši Vaší mzdy? (označte libovolný počet možností)

vzdělání
náročnost práce
pracovní výkon
doba praxe
jiné.....

5. Rozdělte mezi následující faktory 100 bodů podle toho, jak Vás ve Vaší práci motivují:

odměny a prémie	_____
projevování důvěry	_____
udělování pochval a uznání	_____
poskytování bezúročných půjček	_____
pravidelné zvyšování platu	_____
možnosti dalšího vzdělávání	_____
dobré pracovní podmínky (včetně pracovních pomůcek a prostředí pracoviště)	_____
příspěvek na stravu	_____

6. Máte k dispozici dostatečné vybavení pro plnění Vaší práce?

Ano

Ne

Pokud ne, co postrádáte?.....

7. Jakým způsobem se dozvídáte o změnách ve společnosti (označte libovolný počet možností)

z firemní nástěnky
od nadřízeného
od spolupracovníků
nedozvídám se vůbec

8. Které následujících prohřešků jste zaznamenali ve Vašem podniku? (označte libovolný počet možností)

protekce

pomluvy

šikana

nedodržování předpisů

užívání majetku firmy pro osobní potřebu (ruční nářadí, telefon...)

vyřizování soukromých telefonních hovorů v pracovní době

alkohol na pracovišti

jiné.....

9. Máte možnost bez obav vyslovit kritiku?

Ano

Ne

10. Vychází firma vstříc požadavkům na bezpečnost práce?

vždy

spíše ano

spíš ne

nikdy

11. Je dodržování všech předpisů bezpečnosti práce kontrolováno?

vždy

spíše ano

spíš ne

nikdy

12. Čeho se v současné době nejvíce obáváte?

ztráta zaměstnání

přeřazení na jinou, horší a méně kvalifikovanou práci

snížení platu

jiné.....

13. Jakou změnu ve fungování společnosti by jste uvítal?

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

14. Jaké je Vaše vzdělání?

základní
vyučení, střední odborné
vyučení s maturitou
úplné střední odborné
úplné střední všeobecné
vysokoškolské

Věk.....

Délka zaměstnání v podniku.....