

UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alena Kadlecová

Firemní kultura a její problematika ve vybrané společnosti

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Alena Kadlecová

Corporate culture and its issues in selected society

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomové práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Berouně dne 15.2.2018

Alena Kadlecová.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Juraji Eiselovi Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady a užitečné připomínky, které mi pomohly vypracovat tuto diplomovou práci.

Anotace

Tato diplomová práce popisuje firemní kulturu ve vybrané společnosti, Forte Beroun, s.r.o. a mapuje silné a slabé stránky podniku. Cílem této diplomové práce je především zmapovat a nastínit firemní kulturu v této společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření, analýzu v podobě vlastního názoru, pozorování a zdokumentování myšlenkovou mapou.

V teoretické části je představen a definován pojem firemní kultura. Jsou zde popsány typologie firemní kultury, druhy a její prvky. Dále autorka zmínila pohledy několika autorů na firemní kulturu, popsala vliv firemní kultury na výkonnost firmy a pracovníků. Jsou zde také vymezeny a popsány rozdíly mezi etikou a morálkou.

V praktické části práce je představena zkoumaná společnost, kde je popsán druh společnosti a její pracovní činnost. Praktická část poukazuje na situaci ve společnosti a zodpovězení důležitých otázek, jako jsou například: péče o zaměstnance, firemní kultura ve společnosti, pracovní klima a vztahy na pracovišti. V závěrečné části diplomové práce jsou zobrazeny výsledky výzkumu a navržené možné změny ve firmě.

Klíčová slova

Etika, firemní kultura, firma, klima na pracovišti, morálka, motivace pracovníků, řízení lidských zdrojů, silná a slabá firemní kultura

Annotation

This diploma thesis describes the corporate culture in selected society, Forte Beroun, s.r.o. and maps the strengths and weaknesses of the business. The aim of this diploma thesis is primarily to map out and outline corporate culture in this company through questionnaire survey, analysis in the form of own opinion, observation and documenting with a map of the idea.

In the theoretical part, the concept of corporate culture is introduced and defined. There are described the typology of corporate culture, species and its elements. The author also mentioned the views of several authors on corporate culture, described the impact of corporate culture on company and employee performance. There are also defined and described the differences between ethics and morality.

The practical part of the thesis introduces the company surveyed, which describes the type of company and its work activity. The practical part highlights the situation in society and answers important questions such as: employee care, corporate culture in the company, working climate and workplace relationships. The final part of the diploma thesis presents the results of the research and suggested possible changes in the company.

Keywords

Ethics, corporate culture, firm, workplace climate, morale, employee motivation, human resource management, strong and weak corporate culture

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 Definice pojmu firemní kultura.....	11
1.2 Vznik a vývoj firemní kultury.....	12
1.3 Typologie firemní kultury.....	13
1.3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	14
1.3.2 Typologie F. Trompenaarse.....	15
1.3.3 Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho.....	17
1.3.4 Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa.....	18
1.3.5 Typologie M. Kets de Vriese a D. Millera.....	19
1.4 Prvky firemní kultury.....	20
1.4.1 Základní přesvědčení.....	20
1.4.2 Postoje.....	21
1.4.3 Normy chování.....	21
1.4.4 Hodnoty.....	22
1.4.5 Jazyk, historky a mýty.....	22
1.4.6 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	23
1.4.7 Artefakty.....	24
1.5 Druhy firemní kultury.....	24
1.5.1 Podle Deal a Kennedyho.....	24
1.5.2 Podle Šiguta.....	25
1.5.3 Podle Scheina.....	26
1.5.4 Podle Handyho a Harrisona.....	27
1.5.5 Podle Bridgese.....	29
2. VLIV FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST FIRMY	30
2.1 Modely firemní kultury k výkonnosti společnosti.....	34
2.1.1 Model D. R. Denisona.....	34
2.1.2 Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga.....	35
2.2 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků.....	35
2.2.1 Model „Krychle 2S“ Gofeeho a G. Jonese.....	36
2.3 Silná a slabá firemní kultura.....	37

3.	ČESKÉ A MEZINÁRODNÍ KULTURNÍ STANDARDY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	39
3.1	České kulturní standardy	39
3.2	Německé kulturní standardy	42
3.3	Ruské kulturní standardy	44
3.4	Kulturní standardy v USA	46
3.5	Indonéské kulturní standardy	48
4.	ROZDÍL MEZI ETIKOU A MORÁLKOU	51
4.1	Definice etika	51
4.1.1	Etický kodex	52
4.2	Morálka	54
	PRAKTICKÁ ČÁST	57
5.	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	57
5.1	Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	57
5.1.1	Historie společnosti	59
5.1.2	Produkty a služby	60
5.2	Současná firemní kultura společnosti Forte Beroun, s.r.o.	67
5.2.1	Motivace a péče o zaměstnance	67
5.2.2	Zaměstnanecké výhody	68
5.2.3	Profesní a osobní růst	68
5.3	Cíl a charakteristika výzkumu	69
5.4	Hypotézy	69
5.5	Použité výzkumné metody	70
5.5.1	Dotazníkové šetření	71
5.5.2	Pozorování	71
5.6	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	72
5.6.1	Výsledky získané prostřednictvím dotazníku	74
5.6.2	Výsledky získané prostřednictvím pozorování	96
	DISKUZE	98
	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	100
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	108
	SEZNAM PŘÍLOH	110

ÚVOD

Stmelený kolektiv, utužené pracovní vztahy a efektivní spolupráce je klíčovým bodem k dobře fungující společnosti.

Podle slov M. Armstrong je organizační kultura neboli firemní kultura představuje souhrn hodnot, norem, zvyků, přesvědčení, postojů a mýtů, které nejsou písemně formulovány ale jsou to nepsaná pravidla, které pracovní kolektiv respektuje a dodržuje. Jde také o způsob chování, vykonávání práce a jednání lidí. Každá firma má svou vlastní kulturu. Pokud je firemní kultura správně nastavena, má příznivý vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Vztahy na pracovišti, firemní kultura a klima na pracovišti jsou aspekty, které ovlivňují psychiku a výkonnost pracovníka, proto by se na tyto faktory měl klást velký důraz.

Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch společnosti. Správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. Hlavní prioritou všech firem je stát se jedničkou na trhu, prosperita a úspěšnost, avšak tyto aspekty a chod celé společnosti závisí na především na zaměstnancích. Firmy se orientují na výkon pracovníků, ale některé společnosti zapominají zajistit a vytvořit podmínky pro co nejkvalitnější výkon, proto cílem každé společnosti by měla být péče o své zaměstnance. Podnikovou kulturu převážně vytváří zaměstnavatel, ale také sami zaměstnanci, kteří denně podle svých pracovních povinností reprezentují hodnoty, normy a přístupy ve firmě udržované a sdílené.

Hlavní důvod výběru tohoto tématu byla atraktivnost, zajímavost této problematiky a pro její aktuálnost, která nikdy nevymizí. Tato panuje nejenom v českých, ale i v zahraničních korporacích po celém světě. Tímto tématem a problematikou se autorka zabývá ve své diplomové práci, kde představí vybranou společnost.

Hlavním cílem diplomové práce je vymezení pojmu podnikové kultury a nastínit související aspekty spojené s touto definicí. Dalším cílem je zjištění situace a stavu firemní kultury ve vybrané společnosti, analyzovat způsob chování zaměstnavatele

ke svým podřízeným, zjistit vztahy a způsob chování zaměstnanců v pracovním kolektivu a celková spokojenost pracovníků ve svém zaměstnání. Nástoje ke zjištění byli pomocí dotazníkového šetření a vlastními zkušenostmi, které získala pomocí půlroční stáže v této firmě, kde působila jako personální pracovnice. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části se autorka věnuje pojmům jako jsou firemní kultura a její historická podstata, vliv firemní kultury na výkon pracovníka, typologie firemní kultury a vymezení rozdíl mezi etikou a morálkou. V empirické části autorka představí profil firmy Forte Beroun, s. r. o., popíše historickou stránku společnosti, čím se vybraná společnost zabývá a předvede i některé z produktů a výrobků firmy. Autorka se zabývá jak vlastním empirickým výzkumem, tak popíše i metodiku analýzy, která bude realizovaná formou kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření.

Polostrukturovaného dotazníkového šetření se zúčastnilo 85 respondentů, kteří vyplňovali různé typy otázek a zahrnovali jak otázky uzavřené, polootevřené, tak otevřené. Důvod použití tohoto druhu dotazníky byl pro jeho možnost volného vyjádření, pro vlastní názor pracovníků a vysvětlit odpověď více do hloubky.

Výhodou výzkumu je především osobní zkušenost autorky s touto společností, proto se mohly použít i výzkumné metody jako je pozorování, vlastní úsudek a dotazování přímo na pracovišti. Empirický výzkum tedy nebude zkreslený, ale naopak podložen fakty a garantován autorkou práce. Hlavním cílem této diplomové práce je ověření daných hypotéz podle kterých byl sestaven dotazník. Dalším cílem je zhodnotit organizační kulturu ve vybrané společnosti Forte Beroun, s.r.o. a tím zmapovat situaci a názory zaměstnanců, V případné odhalení nedostatků spojené s tímto tématem, autorka popíše nástoje ke zlepšení problematiky a případně navrhne kroky k prevenci, aby se zamezilo opakování chyb.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

1.1 Definice pojmu firemní kultura

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli. Janoušek (2004) uvádí, že „firemní kultura vyjadřuje komplexně sociálně-psychologickou dimenzi podnikové reality, a tak podporuje nebo brání realizaci nové podnikové strategie“. Někdy hovoříme také o firemním chování (corporate behavior), které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno.“ (Vysekalová J., Mikeš J., r.2009, str. 67)

„Pfeifer a Umlaufová(1993) shrnují skutečnosti, které patří do definice pojmu „kultura firmy“, jako „souhrn představ, přístupů a hodnot, ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ a za důležité považují, že jde o produkt myšlení lidí, který je spojen také s charakterem provozované činnosti.“ (Vysekalová J., Mikeš J., r.2009, str. 67)

„Kultura podle I. Brookse může vést k tomu, že jedna skupina lidí myslí, chová se, a dokonce i vypadá jinak než druhá. Odlišné skupiny mohou mít jiné hodnoty, názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí a událostí kolem sebe. V případě PK se toto děje na úrovni podniku (organizace, firmy). Znalost PK by měla umožnit pochopit chování organizace. Znalost a schopnost analyzovat PK by ve svém důsledku měla vést k zlepšení řízení organizace. Pojem je využíván v 70. a 80. letech minulého století. Umožňuje respektovat sociální skutečnost. Lze jej nalézt pod názvem podniková, organizační nebo firemní kultura. Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a zírý jednání, které se projevují ve

shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku i směrem ven.“ (Müllerová L., 2011, str.3)

Dle Scheinovy definice je firemní kultura vzorek základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Nový členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.” Stejný autor uvádí I jednotlivé části firemní kultury (Vykydal, 2001) “ (Vysekalová, J., Mikeš J., 2009, str.70)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určitě způsob chování a jednání lidí a způsoby vykovávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit, a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné.“(Armstrong, r.2007, str.257)

„Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy“, „sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů. Typické je zařazení firemní kultury mezi tzv. kritické nebo klíčové faktory úspěchu (critical/key success factors) – například Peters a Waterman (1982, česky 1992) uvádějí firemní kulturu (respektive sdílené hodnoty) jako centrální prvek „šťastného atomu“ (Tureckiová, M., r. 2004, str. 133)

1.2 Vznik a vývoj firemní kultury

Nový I. , Lukášová R. ve své publikaci uvádí základní mechanismem vývoje a utváření organizační kultury je učení, zrealizuje se – jak bylo naznačeno – v procesu

interní integrace a externí adaptace. Základem podnikového učení jsou dva prioritní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování (Schein 1985)

Překážky, které musí organizace ustát ve svém průběhu vývoje vyřešit, způsobují u zaměstnanců pocit nejistoty a úzkosti a stresu. Zcela přirozenou reakcí a chováním na nepříjemnost těchto prožitků je volba přijatelných možností, která budou fungovat, odstaní nejistotu a situace budou předvídatelnými. (Lukášová R., Nový I., r. 2004, str. 37)

Podle Lukášové R. (2010, str. 37) se podniková kultura nemusí vytvářet jen samovolně. Vzhledem k mechanismu, jakými se kultura utváří, však nelze předpokládat, že obsahově žádoucí a silnou kulturu lze vytvořit jednoduše prostřednictvím několika aktivit a krátké doby.

1.3 Typologie firemní kultury

Podle Lukášové R. a Nového I. (2004) typologie organizační kultury definuje složitý obsah sociální reality organizací a umožní pochopit podstatné charakteristiky, vytvářející rozdíl mezi společnostmi. I přestože byla v posledních desetiletích zrekonstruována celá řada, žádná z nich není – a vzhledem ke složitosti a multidimenzionálnosti zkoumaného jevu ani nemůže být – typologií vyčerpávající.

Ve své knize Lukášová R. a Nový I., kladou důraz na druhy firemní kultury, protože pro manažery má znalost typologií firemní kultury, především poznávací význam – posiluje jejich vnímavost k firemním projevům, s nimiž se ve své organizaci setkávají, umožňuje jim srovnat obsahy kultury své organizace s typickými případy, které v současnosti existují, a přemýšlet nad tím, jakou kulturu jejich organizace v současnosti má a jakou organizační kulturu by měla mít, aby byla efektivnější. Výhody znalosti typologií jsou tedy jasné, na druhé straně má ale studování firemní kultury prostřednictvím typologií svá omezení:

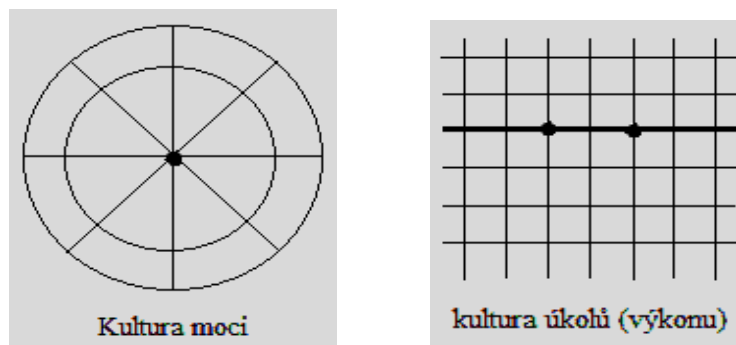
- ◆ Každá typologie firemní kultura je zjednodušenou verzí, organizace tedy nelze jednoduše „přidat“ k určitému typu, protože ve většině má několik rysů z jiných kultur.
- ◆ Kultura organizace může být slabá a rozptýlená, pak je v složitě identifikovat firemní kulturu
- ◆ Narušení podnikové kultury vyžaduje volbu vhodných ukazatelů a objektivitu při pozorování, a objasnění pozorovaných jevů – to je ovšem, zejména je-li pozorovatel součástí dané kultury, obtížně dosažitelné.

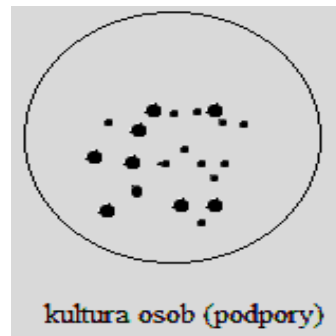
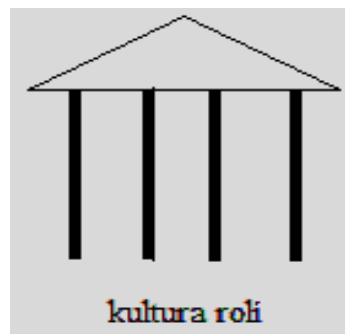
1.3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla jednou z prvních typologií podnikové kultury, která byla publikována (poprvé v roce 1973) a stala veřejně známou v odborné oblasti. Základní čtyři typy, které R. Harrison a Ch. Handy vymezili, nazvali jako **kulturou moci, kulturou rolí, kulturou úkolů a kulturou osob**. (Lukášová, Nový, r. 2004, str. 76-77)

„Na Harrisona navázal o pár let později Charles Handy ve své knize „Understanding Organizations“ ten Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultur popsal prostřednictvím jednoduchých pikrogramů.“

Obrázek č.1 - Typologie organizační kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho





(Lukášová, Nový, r. 2004, str. 76-77)

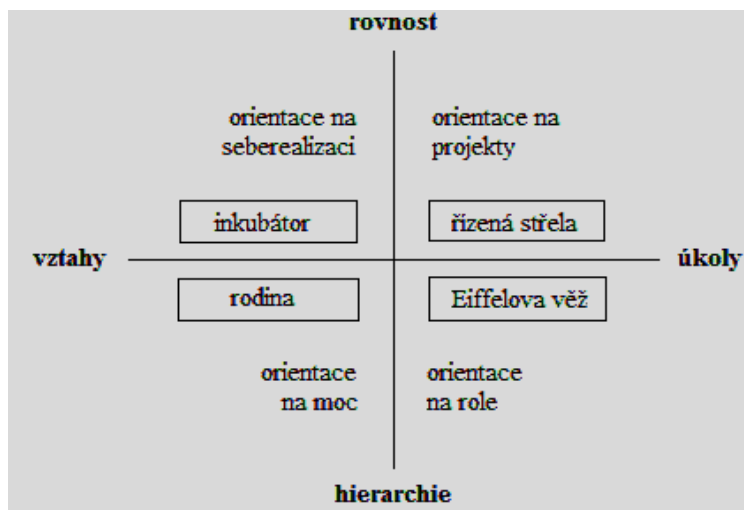
1.3.2 Typologie F. Trompenaarse

„Základem typologie, kterou prezentuje Fous Trompenaars ve své knize „Riding the Eaves of culture“ (1993), jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jimž Trompenaars přidělil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.“

„Už z podtitulů jejich názvů je patrné, že obsah typů je velmi blízký typologii Harrisona a Handyho. Důvod je celkem zjevný: dimenze hierarchie versus rovnost je dimenzí zohledňující organizační strukturu organizace (druhá Trompenaarsova dimenze pak postihuje převládající styl řízení). Název rodina užívá Trompenaars pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií „otec“ stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené.“ (Lukášová, Nový, r. 2004, str.77-78)

Kultura Eiffelovy věže je charakteristickým rysem přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou řízené z vedoucích pozic. Jde o kulturu víceúrovňovou, v níž plnění úkolů znamená splnění předepsaných rolí. Lidé, kteří v této kultuře představují především „ lidské zdroje“, tudíž zaměstnanci, jsou do těchto rolí dosazováni na základě dovedností a kvalifikací. (Lukášová, Nový, r. 2004, str.77-78)

Obrázek č.2 - Typologie organizační kultury podle Trompenaarse (1993)



(Lukášová, Nový, r. 2004, str.77-78)

Kultura řízené střely je neosobní. Je především orientována na úkoly, ne na vztahy. Hlavními aspekty této kultury jsou cíle, již chce firma dosáhnout. Od kultury *Eiffelovy věže*, která je rovněž orientována na úkoly, se *kultura řízené střely* liší výrazně tím, že to, co členové firmy vykonávají, není dáno předem. Zaměstnanci musejí především hledat cestu sami, využívat znalosti a informace expertů ze zpětné vazby, aby „*střelu řídili*“ k cíli. Loajální přístup k projektům a profesím je přitom mnohem vyšší než loajalita ke společnosti.

Kultura inkubátoru je založena na myšlenkách, které jsou sdílené a slouží pro seberealizaci a sebereflexi zaměstnancům. Hierarchická struktura je minimální, autorita a respekt výhradně pramení z osobních předností jednotlivce. Charakteristickým rysem je přinejmenším inovace, hodnocení nových nápadů a vytváření nových věcí. Ostatní pracovníci jsou tu pro jednotlivce, aby mu oponovali, podporovali ho a pomáhali mu při tvůrčích činnostech a tím našli další zdroje. (Lukášová, Nový, r. 2004, str.77-78)

1.3.3 Typologie T. B. Deale a A. A. Kennedyho

„Typologie je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle nebo s poměrně velkým zpožděním. Druhý vliv je míra konkurence. Velká míra konkurence nastává, když žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí více firem. Cílem je však získat určitý náskok, který umožňuje získat větší podíl a vstoupit do prostoru, kdy již není taková „tlačnice“.“ (Hroník, r. 2007, str.16)

Ansoffova typologie

Deal a Kennedy formulovali svou typologii organizační kultury ve vztahu k vlivu vybraných aspektů tržního prostředí. H. I. Ansoff (1979, podle Scholz, 1987) rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace na požadavky prostředí reaguje. Organizační kultury může podle něj být:

- ◆ **Stabilní** (angl. the stable culture), pokud je organizace introvertní, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování,
- ◆ **reaktivní** (angl. the reactive culture), je-li organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika,
- ◆ **anticipující** (angl. the anticipating culture), je-li organizace rovněž orientována na současnost, ale v o něco větší míře akceptuje riziko (především ty druhy rizika, které jsou pro ni známé) a je schopna dílčích změn,
- ◆ **prozkoumávající** (angl. the prospecting culture), je-li organizace extravertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře,
- ◆ **tvořivá** (angl. the creative culture), jestliže je organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života (Lukášová, Nový, r 2004, str.82)

Uvedené typy kultury chápe Ansoff jako typy strategických aspektů chování organizace, spojené ovšem do určité míry s evoluční fází vývoje organizace.

1.3.4 Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

Lukášová R. a Nový I., uvádějí fakt, že v chování strategického charakteru je obsažen i vliv interních aspektů na obsah podnikvé kultury Miles a Snow (1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995) rozlišili tři základní typy organizací: průzkumník, obránce a analyzátor.

„Průzkumník“ je organizace, která nepřetržitě vyhledává příležitosti k zisku. Za průběžného *monitoringu* událostí mimo firmu (ve vnějším prostředí) usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístování na trhu, její strategií je růst. Dominujícími útvary průzkumnického podniku je výzkumn, vývojová část a marketing. Důraz je kladen na flexibilitu. Využívány jsou nové technologie, decentralizované kontrolní systémy. Účelnost je kritériem k úspěchu. Organizační struktury jsou flexibilní a separativní.

„Obránce“ se soustřeďuje na menší oblast trhu, kde získávají věrné a stabilní skupiny zákazníků. Dominantní strategiemi jsou strategie „rozpoznání“ a nízkých nákladů. Vývoj trhu mimo zvolenou oblast je ignorován. Je kladen důraz na výrobu a distribuci služeb a zboží, nástrojem k dosažení této účinnosti je přísná kontrola. Organizace je koncentrovaná, dominantními útvary je ekonomický a výrobní útvar.

„Analyzátor“ znázorňuje kompromis mezi dvěma typy. Usiluje dynamiku a stabilitu spolu s expanzí, a to paralelně probíhajícím rozvojem nových výrobků i trhů na straně jedné a udržováním pevných základních produktů i zákazníků na straně druhé. (Lukášová, r. 2010. str.107)

1.3.5 Typologie M. Kets de Vriese a D. Millera

„Chování člověka může být podle Kets de Vriese a Millera (1984) poznamenáno směsicí neurotických stylů, z nichž každý se projeví za různých okolností. U mnoha jedinců lze ovšem zaznamenat predominaci jednoho specifického stylu.“ (Lukášová, Nový, r. 2004, str.84)

Obrázek č.3 – Typologie organizační kultury podle M. Kets de Vriese a D. Millera

Neurotický styl	Charakteristika patologické představy
Paranoidní	Opravdu nemohu nikomu věřit. Existuje síla, která mě chce „dostat“. Raději bych se měl/a mít na pozoru.
Kompulzivní	Nechci být vydán/a na milost a nemilost událostem. Musím ovládnout a řídit všechny věci, které se mě týkají.
Histrionský	Chci získat pozornost lidí, kteří jsou v mém životě důležití, a chci je oslnit.
Depresivní	Je beznadějně snažit se změnit běh událostí v mém životě. Prostě nejsem dost dobrý/á.
Schizoidní	Svět reality mi nenabízí žádné uspokojení. Všechny moje kontakty s ostatními nakonec dopadnou špatně a způsobí mi bolest, takže je bezpečnější udržovat si odstup.

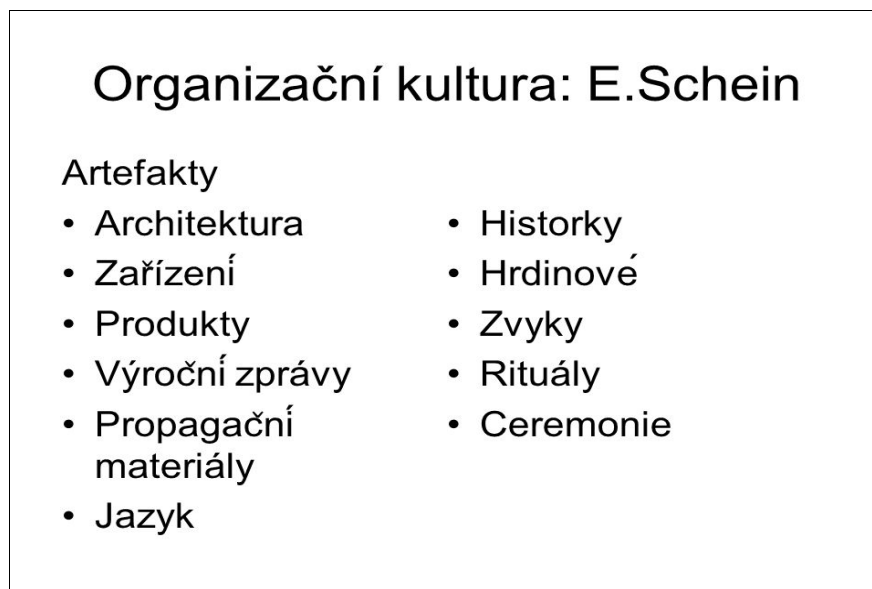
(Lukášová, Nový, r. 2004, str.84)

- ◆ *Paranoidní společnost* – paranoidní manažeři jsou ovládáni strachem, nedůvěrou k druhým. Jsou příliš až přehnaně ostražití a vyhýbají se jakýmkoliv hrozbám. Vytvářejí striktní kontrolní a informační systémy, pořádají příliš plánovacích schůzek. Zaznamenávají a přehnaně zkoumají velké množství o vnějším prostředí
- ◆ *Kompulzivní (obsedantní) organizace* – kompulzivní manažeři jsou dogmatici, chtějí mít vše perfektní. Chtějí ovlivňovat a řídit vše, přičemž vztahy v organizaci vnímají v dimenzi dominantní dimenzi – submise. (Lukášová, Nový, r. 2004, str.84)

1.4 Prvky firemní kultury

„Mezi základní prvky firemní kultury patří symboly, rituály, hodnoty, hrdinové aj. Firemní kulturu ovlivňuje celá řada vlivů, například bio-psycho-sociální, technickoekonomické, politické a legislativní. Mezi klíčové charakteristiky firemní kultury patří: nadindividuální a vyvíjející se charakter; odráží osobnostní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců; je sílená, nelze jí tedy dohodnout, nařídit ani vyjednat; propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností; extrémní setrvačnost; poznatelnost a do určité míry měřitelnost aj.“ (Průcha J., Veteška J., r. 2014, str.114)

Obrázek č.4 - Organizační struktura: E. Scheina



(Lukášová, Nový, r. 2004, str.90)

1.4.1 Základní přesvědčení

„Představy (tj. obrazy vytvářené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působením ve firmě). Tyto pojmy bývají v definicích firemní kultury používány z části zástupně, jako synonyma, případně jsou ze sebe navzájem odvozovány. Spoluvytvářejí základní vrstvu či jádro firemní kultury. Jsou převážně nevědomé, spontánní nebo jen částečně uvedomované, jsou proto také jen těžko ovlivnitelné.“ (Tureckiová M., 2004, s.135)

„Základní přesvědčení tvoří jádro kultury a představuje onoho „ducha“ organizace. Vyhází z kolektivních zkušeností a bývá tudíž hluboce zakořeněné. Klasickým to, že technická zařízení je nutno vždy udržovat na stoprocentní úrovni spolehlivosti (bez ohledu na způsob jejich využití či náklady na údržbu).“ (Slavík J., r. 2014, str.35)

1.4.2 Postoje

„Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události i problému (Stahlberg a Frey, 1996). Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány, kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách (Nakonečný 1999)“ (Lukášová R., Nový I., r. 2004, str.23)

1.4.3 Normy chování

Podle Lukášové jsou normy chování nepsaná pravidla a zásady chování v některých situacích, které kolektiv uznává a respektuje je. Týkají se především pracovní činnosti (*kvalita práce, rychlost práce, jednání se zákazníky*), komunikace ve skupině, ale i „dresscode“. Dodržování norem chování v pracovním kolektivu je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či tresty mají emoční charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají negativně, odtažitě, omezují s nimi komunikaci a nevolají je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni vřelým přístupem, projevující se v přátelském a vstřícném chování. (Lukášová R., Nový I., r. 2004, str.23)

1.4.4 Hodnoty

„Představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní motálky, sounáležitosti pracovníků s firemou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici. Firemní kultura hraje roli při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám atd.“ (Vysekalová J., r. 2009, str. 68)

Schiffman a Kanuk (1994) tvdí, že „hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“.

„Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To závisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotveny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázalé zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.“

1.4.5 Jazyky, historky, mýty

„Jazyk, užívaný v organizace, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. A je důležitou determinantou vzájemného porozumění koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktům.“

„Historky, vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často

také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historiky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání. “(Lukášová R., Nový I., r. 2004, str.24)

Historiky a mýty, které jsou v korporacích, vysvětlují chování v organizaci, jak pozitivní, tak negativní. Racionální základ však nemají, ale vznikají spíše proto, že pracovníci potřebují věřit něčemu takovému, jako jsou mýty. Často tak vzniká mýtus o zázračné manažerské metodě, které funguje bez měřitelných výsledků. Mýty mohou být i v podobě příběhů – od historek se liší tím, že jejich obsah je vymyšlený, fiktivní. (Lukášová R., Nový I., r. 2004, str.24)

1.4.6 Zvyky, rituály, ceremoniály

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

„Příkladem zvyků, které jsou v organizacích zažité, mohou být například oslavy narozenin či vánočních večírek. Ty významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány“

„Rituály znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase odehrávány (například při ranním příchodu do zaměstnání).“

„Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.“(Armstrong, r. 2007, str. 261)

1.4.7 Artefakty

„Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech, nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.”(Armstrong, r. 2007, str. 261)

1.5 Druhy firemní kultury

1.5.1 Podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho

„Tato typologie je pro svoji názornost a praktičnost oblíbená také v české manažerské literatuře a pro jednotlivé typy se používají různé alternativy označení. “

Jedná se o kulturu:

- ◆ **„Procesu“** - důraz je kladen na bezchybnost postupů (proces je důležitější než cíl), chybí v ní moment ohrožení, a proto i zájem (snaha, úsilí) o dosahování výsledků novými způsoby, kultura „byrokracie“ - školství, veřejné správy a některých finančních institucí
- ◆ **„Analytického projektu“** - v této kultuře se obzvláště cení komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje, racionalita a expertiza, převládá v ní neosobní, ovšem korektní jednání – je typická například pro specializované úseky výrobních společností
- ◆ **„Chléb a hry“** - rychlá dynamika zpětné vazby a nízká míra rizikovosti prostředí umožňuje experimentování a rychlé zavádění nových (inovativních) řešení,

vysokou hodnotou je přátelství, upřednostňována je týmová práce a intenzivní komunikace, naopak není důležitá vertikální hierarchie ani postup v kariéře, ty mají význam spíše společenský, typická kultura výroby a prodeje rychloobrátkového zboží.

◆ **„Všechno, nebo nic“** - dává přednost vysokému nasazení a individuálnímu výkonu, kultura „solistů“, firemních hvězd a hrdinů, kterým je dovoleno téměř vše, hlavním kritériem je úspěch, kariéra je rychlá (stejně rychlý může být i pád – typická pro média, reklamní a kosmetický průmysl, cestovní ruch nebo manažerské poradenství (c.d. A Cole, 1988 nebo Pavlica, 1998). (Tureckiová M., 2004, 140 s.)

1.5.2 Podle Šiguta

◆ **„Kultura přátelských experimentů“** (úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány);

◆ **„Kultura mašliček“** (v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení);

◆ **„Spontánní kultura“** (převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativita);

◆ **„Výkonová kultura“** (hlavním kritériem hodnocení podnikových činností je úspěšnost, výkon pracovníků);

◆ **„Tržní kultura“** (převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí);

◆ **„Hierarchická kultura“** (převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu). (Šigut Z., r. 2004, str. 28-29)

1.5.3 Podle E. H. Scheina

„Podle klasika organizační kultury, E. H. Scheina, potřebuje firma silnou kulturu zejména v počátcích svého vývoje. Tehdy především slouží firemní kultura jako „sociální tmel“ propojující firmu hodnotově a vztahově. V počátcích „životního cyklu organizace“ se také ověřuje funkčnost (užitečnost a smysluplnost) základních představ o způsobech podnikání a jsou „testovány“ hodnoty a vzory pro jednání (normy). Pro další vývoj firmy již není tak důležitá síla firemní kultury, jako její strategická vhodnost, respektive soulad firemní strategie a kultury (Schein, 1985). Zřejmou výhodou silné firemní kultury je to, že zjednodušuje „průběh vztahů“ uvnitř i navenek. Síla firemní kultury (zaměstnanců a manažerů). Lidé se v silné kultuře nejenom snáze orientují a posiluje se ono „týmový duch“, ale silná firemní kultura zejména napomáhá rychlejší a spontánněji orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců.“

Firemní kulturu tak lze dále členit právě podle vztahu k organizační změně. Podle tohoto kritéria se obvykle hovoří o firemní kultuře:

- ◆ **Obranné** – tento typ firemní kultury je typický pro firmy se stabilním postavením na trhu, které jim umožňuje zachovávat nízké ceny a sortiment obměňovat prostřednictvím inovací. Zaměřují se na plánování a detailní organizování činností a na důslednou kontrolu, vůči svému okolí jsou tyto firmy spíše uzavřené.
- ◆ **Akční** – obvykle jde o firmy, které si své „místo na slunci“ teprve hledají, měně své programy i cílové zákaznické skupiny, jsou dravé, dynamické a vůči svému prostředí otevřené
- ◆ **Analytické** – firma s tímto typem kultury hledá kompromis mezi nutnou změnou a možností zachování „stavu quo“, změny zavádí postupně a zvolna se jim přizpůsobuje „hraje na jistotu“, využívá expertizy členů svých projekčních týmů. (Tureckiová M, r. 2004, str. 139)

1.5.4 Podle Handyho a Harrisona

„Známostou a užívanou typologií je rovněž Handyho a Harrisonovo členění firemní kultury zohledňující organizační struktura a převažující styl řízení (1976, in Cole 1988 a Hofstede, 2001).“ (Tureckiová M.,r. 2004, str. 141)

Jedná se o:

◆ **Kultura moci** – zdůrazňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, manažerský styl je výrazně autoritativní (autokratický), obvykle se jedná o organizace „jednoho muže, v tom také spočívá nebezpečí tohoto typu firemní kultury – možná destabilizace způsobená selháním vrcholového vedení či odchodem klíčové člověka z vrcholové pozice mimo firmu.

◆ **Kultura rolí** – je typická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou, kde je hlavním zdrojem autority poziční moc, z toho plyne také převaha autoritativního, nebo naopak formálního stylu řízení: důraz je kladen na konformitu (dodržování a respektování norem, pravidel postupů a procedur), jedná se vlastně o obnovu procesní kultury z předchozího členění a tato firemní kultura je tedy rovněž typická pro veřejnou správu či státem (převážně) vlastněné firmy. Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici – chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Strukturou, odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněna jako řecký chrám.“

„Kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobků, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace či náklady. Hlavní negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně. Jednotlivci nabízí kultura rolí bezpečí a předvídatelnost, možnost stoupat po pilíři směrem nahoru či možnost stát se expertem, aniž by musel cokoli riskovat. Silně frustrující je však pro ambiciózní jedince, orientované na získání moci. Jako příklad kultury zaměřené na role bývají nejčastěji uváděny státní správa, armáda, velké komerční organizace.“ (Lukášová, Nový, r. 2004, str.76-77)

◆ **Kultura úkolu (výkonu)** – důležitější než formální pozice je v tomto typu firemní kultury kompetentní plnění úkolů, motivací je radost v vykonané práci, převažuje participativní styl řízení, je typická pro menší firmy v rozvojové fázi, její křehkost vyvstává v období dlouhodobějších pracovních nezdarů. Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustřeďovat se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. “

„Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí – kde životní cyklus produktu je krátký, trh je silně konkurenční než hloubka specializace jsou rychlost reakce, senzitivita a kreativita.“ (Lukášová, Nový, r. 2004, str.76-77)

◆ **Osobní kultura** (kultura podpory osobností) – smyslem existence organizace s touto kulturou je podpora jejích členů, od kterých je ovšem vyžadován samostatný, často vysoce kvalifikovaný výkon, styl řízení je volný (liberální), důraz je kladen na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost, typická je pro profesní organizace sdružující velký počet vysoce kvalifikovaných odborníků, často specialistů.. (Tureckiová M., r. 2004, str. 141)

1.5.5 Podle Bridgese

Extroverze (E) x Introverze (I) - orientace organizace, umístění její reality a zdroj její energie. Je organizace primárně orientovaná navenek (na to, co chce a očekává zákazník), směrem k trhům a konkurenci, dodržuje obecná pravidla, tzn. je extrovertní. Nebo je orientovaná směrem dovnitř (aby perfektně fungovaly vnitřní procesy) na své vlastní technologie, na sny svých šéfů a na svou vlastní kulturu, nejdříve musí všechno fungovat ve firmě a pak se tento stav teprve „prodá“ ven, tzn. je introvertní.

Smyslové vnímání (S) x Intuice (N) - způsob, jak organizace shromažďuje informace, čemu věnuje pozornost, jak „chápe“. Je organizace primárně zaměřena na současnost, na detaily, na realitu, tzn. je smyslově vnímající. Nebo je zaměřena na budoucnost, na celkový obraz a možnosti, které skýtají určité situace, tzn. je intuitivní.

Myšlení (T) x Cítění (F) - způsob, jak organizace zpracovává informace, styl, jak posuzuje situace, způsob, jak rozhoduje. Počíná si neosobně tak, že se rozhoduje na základě takových principů, jako jsou následek, schopnosti a výkonnost, tzn. je myslící. Nebo prostřednictvím osobních přístupů, které jsou závislé na hodnotách, jako osobnost, společné blaho nebo tvořivost, tzn. je cítící.

Usuzování (J) x Vnímání (P) – má organizace sklon jednat s vnějším světem prostřednictvím jedné z jedné z usuzovacích funkcí (Myšlení nebo Cítění), nebo prostřednictvím funkcí vnímání (smyslové vnímání nebo intuice). Organizace, kde převládá usuzování, preferuje realizaci firemních rozhodnutí, věci definuje jasně a dospěje k řešení problémů. Organizace, ve které převládá vnímání, vždy hledají více vstupů, raději nenechávají věcem volný průběh nebo volí možnost nechat je otevřené. (BRIDGES, W., r. 2006, str. 20 – 21, 30 – 49, 159 – 160.)

2. Vliv firemní kultury na výkonnost firmy

„Dalo by se říct, že „dobrá“ kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci. Mohla by napomoci vytváření kultury „vysokého výkonu“, kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Jak uvedli Furnham a Gunter (1993), dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sdílí ji členové organizace, to činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací.“ (Armstrong, r. 2007, str .265)

„Organizační kultura může mít silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost a výkon. Různá vymezení kultury, ať již postihují jakékoliv její charakteristiky, se lidí v tom, zda kulturu vymezují jako pravidla, jak se lidé měli chovat, či jak se skutečně chovají.“ (Kociánová R.,r. 2010, str.18-19)

„Robbins (1986) specifikoval sedm základních charakteristik, které vystihují podstatu kultury každé organizace:

- ◆ Individuální autonomie (míra odpovědnosti, nezávislosti a příležitosti uplatnit iniciativu jednotlivců uvnitř organizace);
- ◆ struktura (míra pravidel a předpisů a množství přímé kontroly užívané k dohledu nad chováním pracovníka);
- ◆ podpora (míra podpory a vřelosti poskytované vedoucími pracovníky jejich podřízeným);
- ◆ identita (míra identifikace pracovníků s organizací jako celkem);
- ◆ výkon a odměna (míra odměňování pracovníků podle výkonnostních kritérií);
- ◆ tolerance vůči konfliktům (míra konfliktů ve vztazích mezi spolupracovníky a pracovními skupinami, ochota být čestný a otevřený v odlišných názorech);

- ◆ tolerance rizika (míra, s níž jsou pracovníci podporováni, aby byli agresivní, inovativní a vyhledávali riziko).“ (Kociánová R.,r. 2010, str.18-19)

„Pracovní chování na lidi ovlivňuje mnoho faktorů na straně jedince i na straně organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnosti a individuální charakteristiky a očekávání, jeho indentifikace s organizací a prací. Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti. Pracovní chování člověka ovlivňuje mnoho různých situačních faktorů, významným aspektem je i subjektivní vnímání těchto situací, podle něhož se potom člověk chová. Schopnosti člověka představují interindividuálně odlišné psychogyzické dispozice jedince k výkonu. Formují se na základě vloh, které vytvářejí přirozený základ pro rozvoj schopností. Schopnosti jsou získané dispozice k určitým druhům činností, utvářejí se osvojováním činností a ..projevují se tím, jak rychle, snadno a s jakými výsledky si jedinec osvojí vykovávání a organizaci příslušné činnosti.“ (Kociánová R.,r, 2010, str.22)

Tureckiová ve své knize (r. 2004, s. 132-133) popisuje, že firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy“, „sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů. Typické je zařazení firemní kultury mezi tzv. Kritické nebo klíčové faktory úspěchu (critical/key success faktors) – například Peter a Waterman (1982, česky 1992) uvádějí firemní kulturu (respektive sdílené hodnoty) jako centrální prvek „šťastného atomu.

Obrázek č.5 - Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby (podle Peters, Waterman, jr., 1992)



(Tureckiová R., r. 2004, str. 132-133)

„Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace“

„Pro výkonnosti organizace má silná kultura své výhody i své nevýhody (Denison, 1990, Ruhli a Keller, 1991, Kotter a Heskett, 1992 a další). Výhody silné kultury spočívají především v tom že:

- ◆ Silná kultura vytváření soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu
- ◆ Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existence sociálních norem dodržují určité způsoby chování.
- ◆ Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťuje sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci.“

Výše nastíněné výhody silné organizační kultury podle R. Lukášové, jsou výhodami nahlíženými z hlediska organizace a její výkonnosti. Silní organizační kultura má

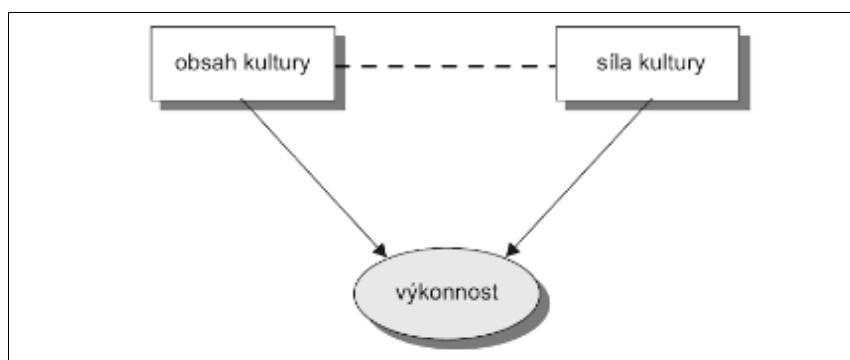
však také přínosy pro jednotlivce a jeho výkonnost. Pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizace a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků.

Pokud jde o nevýhody silné organizační kultury, autoři upozorňují především na to, že:

- ◆ Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí (zejména signálů disonantních s názory a přesvědčeními příslušníků kultury).
- ◆ Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- ◆ Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykklých způsobů myšlení a chování.

Silná podniková kultura je charakterizovaná tím, že ukazuje a mapuje pohled na firmu a usnadňuje jasný přehled a pochopení o situaci ve firmě. Utváří podmínky pro jednoznačnou a snadnou komunikaci ve firmě, zvyšuje motivaci zaměstnanců, vytváří přátelského ducha a realizuje rychlejší rozhodování. (Srpková J., Řehoř V., a kol., r. 2010, str.142)

Obrázek č.6 - Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



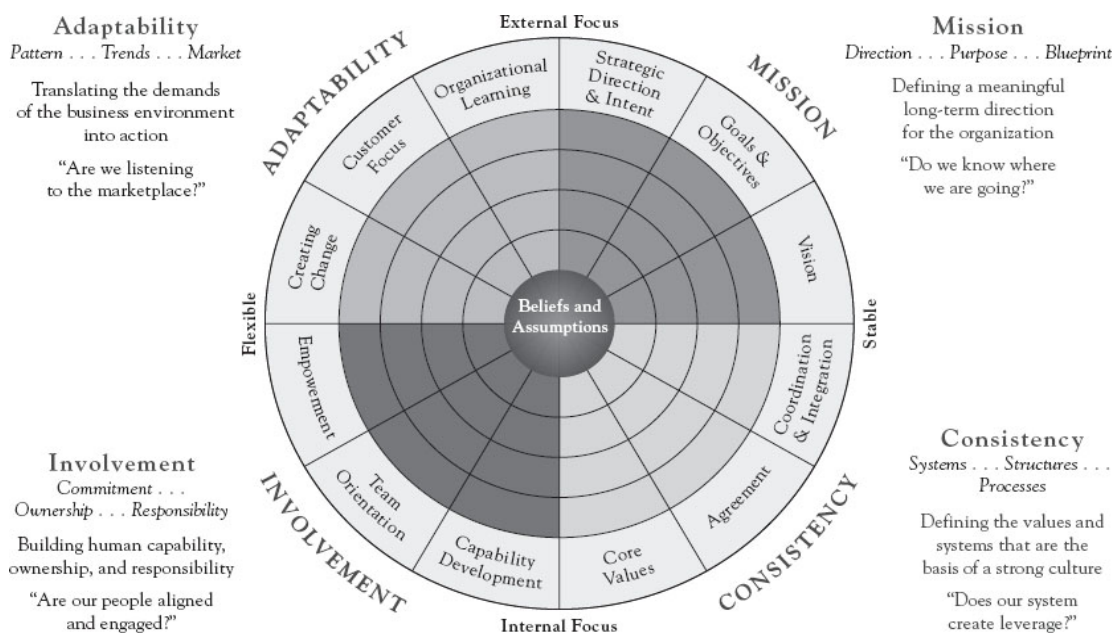
(Lukášová R., r. 2010, str. 76-77)

Vnitřní konflikty na pracovišti je chápáno jako důsledek nepříznivého klimatu a následně firemní kultury. Společným znakem jsou neřešené zpory mezi jednotlivými pracovníky nebo pracovními kolektivy. Konflikt značí situace, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana usiluje o narušení realizaci, resp. představuje stav, kdy se obě strany snaží dosáhnout stejného cíle, kterého může však dosáhnout pouze jedna z nich. (Pauknerová D., 2006, str.200)

2.1 Modely firemní kultury k výkonnosti společnosti

2.1.1 Model R. Denisona

Obrázek č.7 – Model R. Denisona



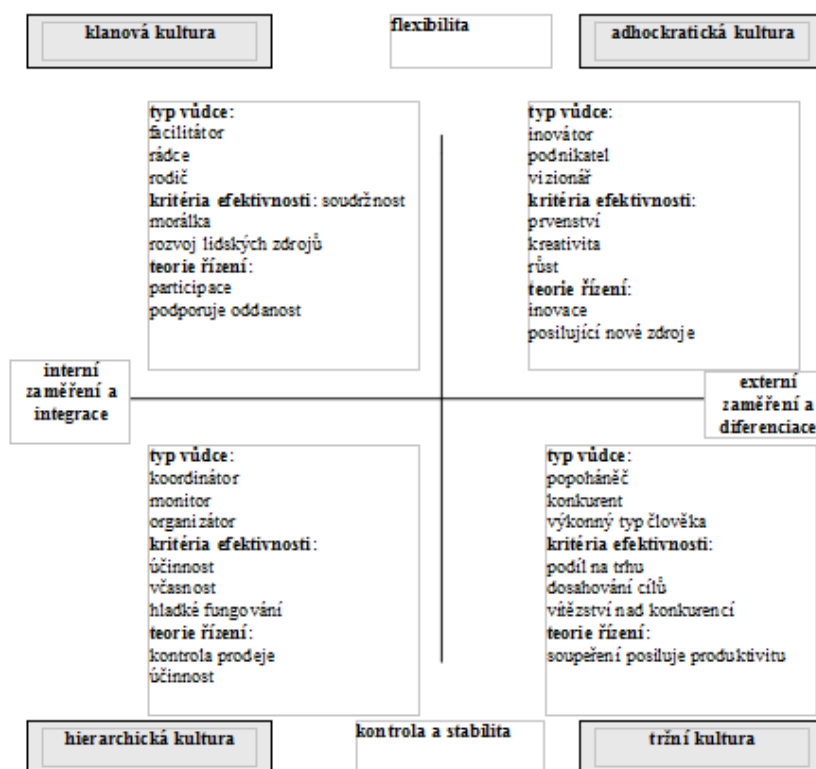
(Lukášová, r. 2010, str. 63)

D. R. Denison nazval tyto čtyři faktory: **angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise**. Podle Denisona je definice angažovanost vnímáno, do jaké míry jsou zaměstnanci vůči své organizaci podnikavý a jaká je jejich účast. Normy chování, názory a hodnoty, které jsou v organizaci respektovány a dodržovány, nazývá konzistencí. Schopnost organizace svižně reagovat na vnější prostředí a přizpůsobit se mu, kterým směr se organizace bude ubírat. Tyto čtyři faktory vzájemně fungují

v organizaci a formování jednotlivých aspektů znamená ubírat se cestou, která usiluje o zvyšování výkonnosti organizace. Z pohledu stability a flexibility organizace, angažovanost a adaptabilita působí na flexibilitu a konzistenci a mise se zaměřují na stabilitu organizace. (Lukášová, r. 2010, str. 63).

2.1.2 Model soupeřících hodnot B. Quinna a Rohrbauga

Obrázek č.8 – Model soupeřících hodnot B. Quinna a Rohrbauga



(Lukášová, r. 2010, str.64)

2.2 Vliv firemní kultury na motivaci pracovníků

„Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců i manažerů ve firmě narůstá i potřeba kvalitního systému motivace, na který nejsou v malých firmách obvykle k dispozici dostatečné finanční prostředky. Mezi základní motivační nástroje patří například různá pojištění, dny dovolené navíc, užití služebního vozu v soukromí, ale i

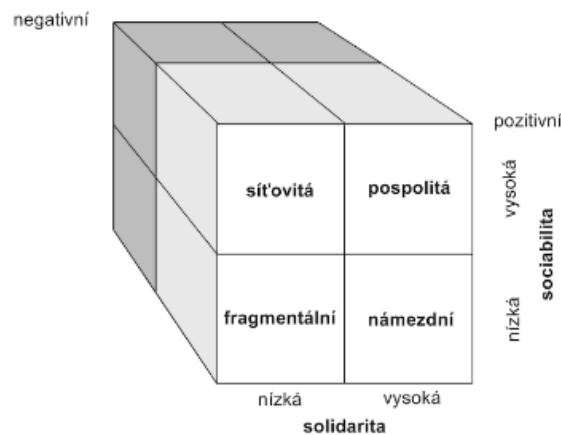
zaměstnanecké akcie a podobně. Někteří zaměstnanci si benefitů moc nepovažují, protože často vůbec nevědí, kolik firmu stojí. Proto se doporučuje poskytnout zaměstnancům například jednou za rok přehled toho, co od firmy dostávají a jak velké firemní náklady to představuje: Mezi hlavní doporučení pro motivační programy však patří především snaha poskytnout zaměstnancům to, co opravdu považují, o co se zajímají. “

„Ve firmě je třeba věnovat firemní kultuře velkou pozornost, protože podnikatel již obvykle nestačí sledovat všechny zaměstnance sám. Vhodným řešením je strategický přístup k podnikové kultuře. Ten začíná stanovením míře, vize a strategie v souladu s podnikovou kulturou. Dále je nutné si uvědomit, že podniková kultura by měla být řízena shora, proto by se i nejvyšší management měl jejími prvky řídit, a jít tak ostatním příkladem. Nezbytným prvkem je zvýšená pozornost zaměstnancům, kteří podnikovou kulturu trvale narušují. Bez výraznější pozornosti a zásahu by totiž mohli negativně ovlivnit řadu dalších zaměstnanců“ (Srpková J, Řehoř V., r. 2010, str. 167)

2.2.1 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeho a G. Jonese

„Typologie R. Goffeho a G. Jonese (1998) postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují, a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejím důsledkem pro efektivnost organizace. Základem této typologie, jejíž název by se snad dal přeložit jako „krychle 2s“ (angl. double S cube), jsou dvě hlavní dimenze; sociabilita a solidarita. Síťová kultura (angl. *the networked culture*) je charakteristická vysokou mírou sociability a poměrně nízkou úrovní solidarity. Je tedy založena především na vztazích, na vzájemném přátelství, laskavosti a vstřícnosti.“

Obrázek č.9 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a G. Jonese



(Goffee a Jones, r. 1988, str. 21)

Přátelství panuje v celé společnosti, jde-li o pozitivní firmu síťovité kultury. Lidé si ochotně navzájem sdělují informace a upozornění, co by druhého mohlo zajímat. Potřebuje-li někdo pomoci, ochotně mu ostatní rádi pomohou. Někdy však pomáhají i tehdy, nejsou-li požádáni, a sdělují nežádoucí informace. (Lukášová R., r. 2010, str. 128-129)

2.3 Silná a slabá firemní kultura

„Síla a slabost firemní kultury úzce souvisejí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech firemní struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.“

„Silná firemní kultura je charakteristická tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a poměrně snadno pochopitelnou. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a navozuje týmový duch, zajišťuje stabilitu sociálního systému.“

„Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- ◆ **Pregnantnost.** Jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- ◆ **Rozšířenost.** Celý komplex firemní kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- ◆ **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace jednotlivých firemních hodnot, vzorů a norem jednání. Teprve tehdy, když se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.“ (Srpová J., Řehoř V., r. 2010, str.142)

„Všechno uvedené pozitivní průvodní jevy silné firemní kultury dávají vzniknout tezi, že firmy za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. V konkrétních situacích dynamické firemní reality a jejího ekonomického a sociálního okol je však možné prokázat i mnohé negativní průvodní jevy silné firemní kultury.“

„Slabá firemní kultura je většinou důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, častých změn, ale i toho, že různé osoby ve vedení podniku zastávají různé hodnoty. Slabá kultura vytváří ve firmě konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Její výhodou však může být snažší změna.“ (Urban J., r. 2008, str. 155)

3. ČESKÉ A MEZINÁRODNÍ KULTURNÍ STANDARDY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

3.1 České kulturní standardy

„Na základně rozsáhlých empirických průzkumů (Nový a Schroll-Machl, 2003) bylo možné definovat následující kulturní standardy:

- ◆ **Orientace na vztahy** – kulturní standard „orientace na vztahy” popisuje skutečnost, že Češi dávají ve vzájemné interakci a komunikaci přednost vztahovému aspektu přes aspektem věcným. Znamená to, že jednající osoby a vztahy mezi nimi většinou vnímají silněji a významněji než věcný obsah jednání. Věcnou rovinu zařazují proto zpravidla až na druhé místo. Člověk vyhledává osobní styky, cení si sympatii druhých, avšak současně je přitom sám lehce zranitelný. Z toho důvodu se Češi např. Snaží při každé interakci vytvářet lidský co možná nejpříjemnější atmosféru, pro obě strany je to důležitá hodnota.
- ◆ **Podceňování struktur/láska k improvizaci** – Češi jsou vůči strukturám skeptičtí a místo toho mají rádi improvizaci. Za své charakteristické vlastnosti považují flexibilitu, pružnost, vynalézavost a přizpůsobivost. Tyto vlastnosti je nejen naplňují pýchou, ale pozitivně je rovněž hodnotí u svých partnerů. Jsou pevně přesvědčení, že právě to je nejlepší půda, na které se daří novým a dobrým nápadům.
- ◆ **Simultánnost** - znamená, že Češi dělají více věcí najednou a v žádném případě se neomezují pouze na jednu. Češi rádi dělají spoustu věcí paralelně a mění pořadí priorit mezi jednotlivými jednáním podle (subjektivní) aktuální důležitosti a s důvěrou ve své improvizální schopnosti. Nechtějí propásnout ani jedinou šanci a mají oči otevřené. Nejsou přitom příliš cílevědomí, pokud neexistuje žádný tlak.
- ◆ **Kontrola orientovaná na lidi** – pojmy „kontrola orientovaná na pravidla” a „kontrola orientovaná na lidi” popisují skutečnost, že zatímco Němci inklinují spíše k dodržování všeobecně platných pravidel a zákonů, Češi mají tendenci se vůči všeobecným pravidlům prohřešit, aby dodrželi osobní závazky a udrželi vzájemné

vztahy. Zatímco německý způsob chování je velmi silně orientován na pravidla a vychází z toho, že normy a dohody musejí být bez ohledu na situaci a konkrétní situaci a konkrétní osoby dodržovány, Češi kladou větší důraz na konkrétní situaci a specifické lidské vztahy a následně dobrý pocit, který z toho pro ně vyplývá.

◆ **Vzájemné prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti** – kultury se dělí na specifické a difuzní. Označuje se tím míra zdrženlivosti při jednání s ostatními lidmi. Jde o to vystihnout, zda se člověk s ostatními lidmi setkává v určitých specifických oblastech života a poznává proto jen určití aspekty jejich osobnosti, nebo zda je s nimi v kontaktu komplexně, s celou osobností a působí tedy difuzně. V prvním případě jsou jednotlivé oblasti života a osobnostní, aspekty, podobně jako biologické stěny buněk, relativně nepropustné a oddělené.

◆ **Silný komunikační kontext** – pro Čechy je charakteristická komunikace s vysokým kontextem. Uplatňují takový styl komunikace, který obsahuje množství nepříjemných informací a je implicitnější, to znamená, že více pracuje s dodatečnými, nonverbálními signály, které musí být dodatečně interpretovány, vyvozeny z kontextu a přitom jsou důležité pro pochopení celkového významu daného sdělení. Češi proto říkají, že se vyjadřují diplomatictěji než např. Němci, protože nemusí říkat vše, co sdělit chtějí nebo potřebují.

◆ **Vyhýbání se konfliktům** – jedním velmi komplikovaným bodem při interakci mezi Čechy a Němci je jejich zcela odlišný způsob zacházení s konflikty. Češi o sobě říkají, že neumějí (tvrdě) diskutovat, že neumějí otevřeně mluvit o svých problémech, že jim jsou rozhovory tohoto typu nepříjemné, a proto se jim tam, kde je to jen možné, vyhýbají. V každém případě dávají přednost možnosti konfliktu se vyhnout před možností se do konfliktu dostat.

◆ **Kolísavá sebejistota** – pokud jde o sebevědomí a sebejistotu Čechů, podléhají poměrně velkým výkyvům. Oscilují mezi skromností a záměrným sebepodceňováním se na straně jedné a sebepřeceňováním a přeháním na straně druhé. Někdy působí téměř poníženě, aby jindy zase věřili, že mají zřetelný náskok a nad ostatními jasnou převahu. To platí jak pro různé osoby, to znamená, že někteří Češi mají spíše větší a někteří spíše menší sebevědomí (jen vyjímecně však

přiměřené), tak I pro jednu a tutéž osobu, kdy jednotlivce působí nevyrovnaně a oscilují mezi oběma extrémy. (Nový a Schroll-Machl, r. 2005, str. 190-195)

Rozdíl mezi českými a německými standardy

„Nebojte se, klid, nějak to uděláme“

„Rozdílný vztah ke strukturám (plánům, pravidlům, předpisům, normám a standardům) je jedna z nejdůležitějších odlišností české a německé kultury a v jistém smyslu ovlivňuje i všechny ostatní. Improvizace je bezesporu jedním z klíčových standardů české kultury. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, tedy nízké úrovně organizační a odborné připravenosti a kvalifikace, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně. Ta se pak projevuje v dovednosti a umu poradit si i ve velmi nepříznivých, složitých, nestrukturovaných a nepředvídatelných situacích. Své improvizální schopnosti zpravidla chápeme jako jednu z nejvyšších profesionálních i lidských kvalit, na kterou jsme nejen patřičně hrdí, ale chápeme ji většinou i jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti ostatním evropským kulturám, zejména pak německé. Mít možnost být flexibilní v řešení a v rozhodování, nápádití, kreativní až hraví zpravidla oceňujeme a prožíváme jako svoji vnitřní svobodu a svým způsobem i jednu z mála příležitostí vzniku skutečně nových myšlenek a cenných nápadů.“

Právě v této oblasti lze nalézt jeden z hlavních zdrojů nedorozumění, vzájemného nepochopení a konfliktů mezi Čechy a Němci:

a) Zatímco pro Němce znamenají zpracovaný plán a z něho vyplývající postup a stanovená norma významnou pomoc ve smyslu stanovení pracovní doby i věcného obsahu, považují toto Češi za omezení, za limity, které již předem vylučují další možnosti (a to i ty, které se ukáží být vhodnějšími) a výrazně omezují pracovníka samého. V českých očích totiž plán, norma, standardní postup či pravidlo „neorganizují“ věci či záležitosti, ale lidi, pracovníky, kteří jsou jejich nositeli či vykonavateli. Proto je schopnost a ochota improvizace chápána jako bezesporu vyšší

kvalita a individuální a společenská hodnota. Nerespektování formálních struktur však neznamená absolutní odmítání všech formálních náležitostí, jako jsou plány, normy, pravidla apod. Češi principiálně předpokládají jejich existenci a vždy vyžadují jejich definování. Chtějí vědět, jaké množství, jaká kvalita, v jaké struktuře a za jakých podmínek se jejich výkon očekává. Tyto normy v širokém významu však nepředstavují cíl, kterého se má bezpodmínečně dosáhnout, ale určitý rámec, v němž se mohou nebo musí pohybovat. Proto vždy očekávají určité rozmezí či rozpětí, které je svým způsobem zárukou jejich nekonfliktního pracovního působení. V souladu s tendencí k improvizaci však očekávají, že toto rozpětí bude co nejširší, a jsou značně tolerantní při individuální úpravě rámce, v němž mohou jednat.

b) Velmi odlišná je však i základní představa o tom, jakým způsobem konkrétní plány, normy, standardy a pravidla vznikají. Zatímco v německém prostředí jsou považovány za optimum, které je zcela určitě výsledkem dlouhodobého exaktního měření, resp. výpočtů a kolektivního potvrzení příslušnými odborníky, česká představa se zpravidla značně liší. Tyto standardy vznikají jako důsledek (ne)kvalifikovaného odhadu od zeleného stolu, odtržené od praxe a reality pracovních podmínek. Stoprocentní německá důvěra ve stanovené řešení na straně jedné a víra ve vlastní rozum a životní a pracovní zkušenosti, které jsou základem schopnosti improvizace a tvořivosti na straně druhé, jsou pak logickým zdrojem pracovních a mnohdy i osobních konfliktů. Tento kulturní standard nachází svůj nejzřetelnější projev v nejasných, nestrukturovaných, nejistých a potenciálně rozporuplných až konfliktních situacích. V žádném případě jej nemůžeme zaměňovat s vůlí ke změně a s celkovou dynamikou, protože Češi jsou lidé celkově spíše konzervativní.“ (Nový a Schroll-Machl, r. 2003, str. 54-55)

3.2 Německé kulturní standardy

Výzkum kulturních specifíků odhaluje velké množství kulturních standardů, které se projevují v mnoha kritických situacích. Výsledky, které vplynuly z empirických studií americké a německé kultury (Molz, 1994), české a německé kultury (Schroll-

Machl a Nový, 2001) a čínské a německé kultury (Thomas a Schenk, 1996) jsou pro srovnání uvedeny v tabulce.

V pozorování s mnoha dalšími kulturami existuje velký počet německých kulturních standardů, které se z různých úhlů pohledu jeví jako zřetelné a nepřehlédnutelné. Jde zejména o tyto standardy:

- ◆ **Věcná orientace** – pro vzájemnou spolupráci je pro Němce rozhodující věcné záležitosti, o kterých se jedná, pracovní role a odborná způsobilost zúčastněných. Motivace ke společnému výkonu vychází z toho, v jakém stavu se daná věc nachází a jak velký je na ni kladen důraz. V pracovních rozhovorech „se jde rovnou k věci” a „zůstává se u tématu” oceňuje se „věcné” chování, to znamená především úplná kontrola emocí.

- ◆ **Pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel** – v Německu existuje nespočet pravidel, předpisů, nařízení a zákonů. Jejich rozmanitost i jejich omezený a strnulý výklad, striktní dodržování a rigidní napomenutí nebo pokuta při jejich porušení jsou potom běžnou samozřejmostí. V kontrastu k ostatním kulturám, ve kterých samozřejmě pravidla rovněž organizují společný život, jsou tato pravidla v Německu důsledně dodržovaná a jejich porušování není společensky přijatelné.

- ◆ **Plánování času** – čas je nejen důležitým tématem pro Němce samé, ale především příslušníci ostatních kultur mají pocit, že Němci jsou pronásledováni termíny a časovými harmonogramy, že jsou posedlí především dlouhodobým plánováním a dodržováním termínů. Tento faktor vychází z následujícího východiska: v zásadě převládá názor, že čas je vzácný statek, který se nesmí nesmyslně promrhávat, nýbrž musí být efektivně využíván. Přesné a dlouhodobé plánování a precizní dodržování těchto plánů je k tomu adekvátním prostředkem s „vedlejšími záležitostmi” se není dobré zdržovat.

- ◆ **Vnitřní, internalizovaná kontrola** – Němci se silně identifikují s vlastní činností. Berou svojí práci, svoji pracovní roli, úlohu a s tím spojenou odpovědnost velmi vážně. Chtějí dělat to, co dělají, dobře a koncentrují se přitom pouze na právě

vykonávanou činnost. Pokud plánují, organizují, že tak mohou stanovené úkoly nejlépe zvládnout.

◆ **Oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů** – Němci striktně od sebe navzájem oddělují jednotlivé oblasti svého života. Výrazně mění své chování jednak podle toho, v jaké sféře svého života přicházejí s jinou osobou do kontaktu

◆ **Slabý komunikační kontext** – Němci používají komunikační styl založený na vysoké míře přímosti a explicitnosti. To, co je pro ně důležité, formulují verbálně slovy a označují přitom věcné obsahy přímo, nestrojeně a velmi otevřeně. Co je myšleno, bývá také řečeno, a co je řečeno, bylo také myšleno. Existuje jen velmi malý prostor pro dodatečné domýšlení se či dodatečnou interpretaci řečeného. (Nový a Schroll-Machl, r. 2003, str. 211-220)

3.3 Ruské kulturní standardy

◆ **Vázanost na skupiny** – tento kulturní standard popisuje jednu z nejdůležitějších charakteristik společenského života v Rusku. Jeho podstatné složky jsou: identita lidí, jejich názory, postoje, hodnoty a způsoby chování jsou z největší části určovány členstvím ve skupinách. Tyto skupiny jsou stabilní a dlouhotrvající.

◆ **Vědomí hierarchie** – Ruské kulturní standardy se vyznačují vědomím hierarchie, která má následující znaky:

* Aktivní a produktivní jednání je možné jen v jasně dodržovaných vztazích nadřazených a podřazených uvnitř systémů.

* Hierarchie je v Rusku vázaná na postavení a osoby. To, že se dává přednost poziční moci před mocí expertní, může vést k tomu, že jsou nadřazení respektováni, i když jsou odborně nekompetentní.

* Ve středu stojí často osoba šéfa nikoli záležitost sama. Při poradách se to projevuje v argumentační kázni s jednohlasným názorem. Argumentace na ruských poradách probíhá proto více zašifrovaně a nepřímě než např. Na německých poradách, kde se musí diskutovat, dokud není učiněno věcně kompetentní rozhodnutí.

◆ **Paternalismus** – s vědomím hierarchie kráčí ruku v ruce kulturní standard – paternalismus. Formální organizační struktury fungují v Rusku jako vztahově intenzivní kolektivy. Kolektiv tvoří nadřazený se svými pracovníky. Základnu pro tvorbu kolektivu tvoří pouze činnosti vázané na úkoly uvnitř organizační struktury, ale spíše osobní, emocionální vztahy mezi spolupracujícími jednotlivci.

◆ **Komunikace zaměřená na příjemce** – komunikace s ostatními lidmi se velmi silně modifikuje podle jejich domnělých pocitů a očekávání. Rusovi přijde obecně zatěžko někoho odmítnout nebo odmítnutí přijímat, když mezi osobami existuje vztahová rovina.

◆ **Emocionalita** – tento kulturní standard popisuje skutečnost, že Rusové při vzájemném styku přikládají větší význam faktoru člověk/osoba/vztah než faktoru úkol/věc/cíl. Na první pohled se může zdát, že jde o podobný kulturní standard, kterým je charakterizována česká kultura – orientace na vztahy.

◆ **Situační polarita** – tento kulturní standard kráčí ruku v ruce emocionalitou a popisuje chování osoby, které se velmi rychle může změnit v pravý opak, v opačný pól podle stávající situace, popř. Podle změněných vnějších okolností, v nichž se osoba nachází.

◆ **Orientace zaměřená na přítomnost** – procesní orientace zaměřena na současnost znamená, že Rusové jsou ve svém konání vždy zaměřeni na to, krátkodobě a během jednání střídat dějové linie od jedné ke druhé podle potřeby dané situace. Zpravidla se zabývají věcmi, které teď a tady mají prioritu. Do takové míry procesně orientované rozdělení času (vyřizování úkolů, plánování) orientovaným na výsledky v méně podrobných krocích, aniž by byly vzaty v úvahu možné překážky a bez ochranného promyšlení možných úhybných manévru.

◆ **Pesimismus/fatalismus** – tento kulturní standard odráží ruský vnitřní obraz světa a rází postoj Rusů k aktivnímu jednání. Z úhlu pohledu vnitřního světového obrazu je život formován osudovou předurčeností přicházejících událostí. Fatalismus má silné pesimistické projevy, ale nejen ty, protože jim je zároveň vyjadřován v zahalené formě i optimistický životní postoj. (Nový a Schroll-Machl, r. 2003, str. 200-205)

3.4 Kulturní standardy v USA

„O „americké mentalitě“ existuje velké množství literatury (Athen, 1988, Funke, 1989, Hall a Hall, 1989, Hammond et. al., 1996, Inkeles, 1983, Lanier, 1996, Miller a Thomas, 1991, Schroll-Machl, 2000, 2001, Slate, 2001, Spindler, 2001, Stewart, 1991, Zeuschel, 1999). Shrnutí jejich hlavních charakteristik vznikne následující přehled amerických kulturních standardů ovlivňujících jednání lidí:

◆ **Rovnost** – Američané jsou přesvědčeni o rovnosti šancí a s ním spojenou možností postupu a kariéry – tvrdá práce přináší úspěch. Tomu věří a podle toho většinou i jednají. Mnoho antidiskriminačních zákonů má zajistit stejné startovní podmínky pro všechny a tvoří významný základ amerického pracovního práva.

◆ **Orientace na jednání** – Američané jsou velmi aktivní lidé se spoustou energie. Věnují se řadě aktivit – v oblasti zaměstnání i v soukromí. Přitom dávají přednost konkrétní a praktické činnosti před zaobíráním se ideály, myšlením, abstraktními otázkami. Při veškerém konání jsou rozhodující výsledky, produktivita, efektivita a účinnost. Porady jsou tedy pojaty jako výzva ke konání. Vedení spočívá převážně ve vytyčování cílů (a také částečných cílů a mezicílů) podřízeným a jejich hodnocení podle toho, nakolik se jim podařilo cíle dosáhnout.

◆ **Klid (*easy going*)** – aktivit se přitom předem neplánují až do nejmenšího detailu, pokud to není bezpodmínečně nutné. Tak se tedy může stát, že Američané uvedou na trh výrobky, které jsou v německých očích nedodělané. Zatímco němečtí spotřebitelé očekávají stoprocentní kvalitu, i Američanů tomu tak není. Navíc tím, že nejsou plány jednání nijak podrobné, lze na případné narušení reagovat flexibilněji a

s nadhledem. Není např. těžké provést vylepšení či změny při suboptimálním dosažení cíle. Jestliže se objeví problémy, zaměří se pozornost na možné způsoby řešení místo na dlouhé diskuse a problematizování jejich příčin.

◆ **Orientace na výkon** – úspěch nevnímají Američané jen jako určitou možnost, výkon je ve shodě s tradičním puritánstvím, které se nejvíce podílelo na utváření mainstreamové kultury, stále ještě významně pro ekonomiku. Proto je soutěžení přijímáno bez jakýchkoli „ale“ a „kdyby“ a soutěživost a usilování o výkonnost a výkon jsou jak v pracovní, tak v soukromé oblasti, resp. v oblasti volného času, akceptovány.

◆ **Individualismus** – velký důraz se klade na osobní odpovědnost, vlastní iniciativu a samostatnost a tyto vlastnosti také Američané maximálně oceňují. Osobní identita jedince je ústřední identitou Američana. Každý se považuje za odpovědného za svůj život a nepřesouvá odpovědnost na instituce či vnější faktory, chce sám řešit své problémy a být při rozhodování co možná nejsvobodnější a nejsamostatnější. Svoboda znamená mít své štěstí ve svých rukou, sám se postarat o sebe, své blaho a postup, vytyčovat si sám cíle. Projevuje se touhou po nezávislosti a vede ve srovnání s Evropou k jisté nevázanosti a menšímu pocitu závazku.

◆ **Potřeba sociálního uznání** – veliký význam pro obraz o vlastní osobě, resp. pro sebehodnocení vazba. Člověk ji poskytuje ostatním, zároveň však očekává, že se u jí rovněž dostane, což vede ke snaze být „nice guy“ a vysílat a také dostávat přátelské signály. Důležitou roli hraje při komunikaci nejen její předmět, ale i zúčastněné osoby. Také v obchodním životě je přátelský, zdvořilý, na druhého zaměřený přístup obvyklý. Při odřeknutí či odmítnutí nějaké nabídky by se měl uplatňovat nepřímý, ohleduplný komunikační styl.

◆ **Minimalizace interpersonální distance („peaches“ místo „coconuts“)** - vnější stránky osobnosti jsou snadno přístupné. Otevřenost, družnost, vyhledávání kontaktů a týmový duch se hodnotí pozitivně, ochota pomáhat a pohostinnost rovněž, zvědavost či „hloupé otázky“ jsou dovoleny. Je také radno chovat se ležerně a neformálně. Naopak, hlavní, intimnější stránky lidské osobnosti jsou uzavřené.

Člověk se snaží vyhnout se příliš hlubokým osobním tématům, je zdrženlivý při mluvení o osobních problémech, pocitech a postojích.

◆ **Modely vztahů mezi osobami opačného pohlaví** – důležitým tématem mezi muži a ženami jsou v americkém pracovním životě sexuální obtěžování a diskriminace, a to zejména při ucházení se o práci a kariéře. V souladu s rovností šancí, s výjimkou mateřské dovolené, neexistují žádná zákonná ustanovení týkající se rodičovství, jako je např. V České republice nebo v Německu. Ani v této oblasti by neměl existovat žádný podklad pro potenciální diskriminaci žen. Mezi osobami opačného pohlaví nelze porušovat tato pravidla:

* žádný fyzický kontakt a doteky,

* žádné poznámky o oblečení a vzhledu a

* nepočítat s tím, že by se Američanky smály výrokům namířeným proti ženám.

◆ **Patriotismus** – Američané jsou pyšní na svůj národ a očekávají od ostatních respekt a uznání, a ne kritické poznámky, ačkoli se oni sami obecně ke své politické reprezentaci a institucím stavějí skepticky. Jejich vlastenecký postoj se projevuje převážně hrdostí na americkou ústavu a demokracii, neboť svou ústavu a v ní obsažené hodnoty považují za příkladně. (Nový a Schroll-Machl, r. 2003, str. 262-272)

3.5 Indonéské kulturní standardy

Se 150 až 250 různými jazyky a více než 650 odlišnými etnickými skupinami (Hidayah, 1997) je Indonésie kulturně nejheterogennější zemí na světě. Jejich přibližně 200 miliónů obyvatel osidluje 3000 z 13 600 ostrovů, které se rozprostírají v délce více než 5100 km podél rovníku. Silný vliv jávské subkultury vysvětluje oprávněnost snah začlenit její ústřední hodnoty a standardy do chápání velké části indonéského státního hesla *Bhinneka Tunggal Ika* (Jednota v různosti).

◆ **Zabránění konfliktu** – důležitý klíč k chápání indonéské kultury nabízí jávská etika harmonie (Magnis-Suseno, 1981), která je založena na principech zabránění konfliktu a na respektu. Zabránění konfliktu (*rukun*) je dosahováno stálou snahou všech zúčastněných chovat se k sobě klidně (*tenang*) a vyvarovat se všeho, co by mohlo vyvolat neklid a konflikty. *Rukun* nevyžaduje žádný vnitřní závazek *batin* k empatickému pohledu nebo vlídnému vyřešení hrozících konfliktů, nýbrž pouze kontrolované a vyzrálé chování v *lair*, vnějším pokoji.

◆ **Hierarchické myšlení** – princip respektu (*hormat*) vyžaduje „aby člověk hovořil a gestikuloval tak, jak to odpovídá postavení příslušného partnera“ (Magnis Suseno, 1989). I v tomto principu není rozhodující vnitřní přesvědčení, ale pouze vnější postoj – odpovídajícím chováním člověk ukazuje stupeň své vzdělanosti, civilizovanosti a tolerance. Vzhledem k velkým mocenským rozdílům (Hofstede, 1991) se indonéská kultura vyznačuje jasnými hierarchickými rozdíly, ve svém rozšířeném konceptu harmonie jávského *Keselarasan* „soulad“ zavádí indonéský filozof Yumarma (1996) jako třetí princip vedle *rukun* a *hormat* porozumění své roli a sobě *Mampan Epan* jako vědomí vlastního společenského postavení a statusu.

◆ **Orieantace na vztah a skupinu** – jak koncept harmonie, tak koncept moci vyžadují neustálý ohled a zřetel k ostatním. To podmiňuje silně kolektivistické chování, které je řízeno potřebami, cíli a úkoly skupiny. Vztahy jsou považovány za důležitější než pravidla a stav věci (partikularismus podle Trompenaarse, 1993). Hustá neformální informační síť, kterou členové určitého společenství zajišťují vysokou míru sdíleného vědění o sociálním a věcném prostředí, charakterizuje indonéskou společnost jako silně orientovanou na silný komunikační kontext ve smyslu rozdělení podle Edwarda T. Halla (1977).

◆ **Difuze, silné provázání jednotlivých oblastí života** – indonéské polychronní vnímání času se vyznačuje současným průběhem jednání z různých oblastí (např. Profesní a soukromé nebo oblasti pracovní a oblasti volného času), resp. Jejich podstatným promícháním. Důležitá je i komunikace, probíhající paralelně na více komunikačních kanálech (např. Telefonicky a v přímém rozhovoru). Využití času se řídí podle situace, ne tedy situace podle časového plánu.

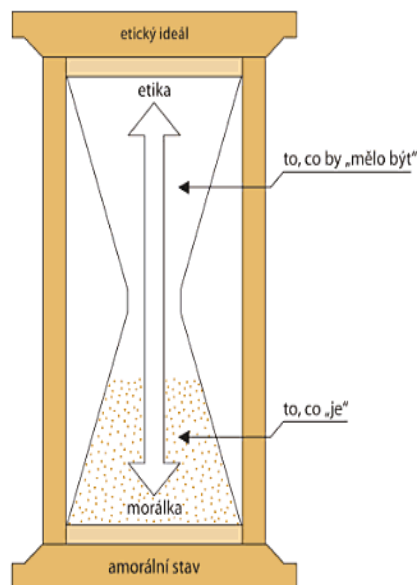
◆ **Vnější stimulace, motivace** - vysoká míra kontroly a vnějšího řízení (Trompenaars, 1993), která je implikovaná v usilování o harmonii a v hierarchické a skupinové orientaci, působí i v oblasti pracovní motivace, více než obsahové zájmy nebo osobní spokojenost s odbornými příspěvky motivují vnější faktory jako harmonická pracovní atmosféra, dobré vnější rámcové podmínky, získání prestiže a zachování rodinných zájmů.

◆ **Improvizace a orientace na přítomnost** – orientace na silný komunikační kontext, příznačná pro indonéskou kulturu, souvisí s dvěma dalšími dimenzemi kulturních odlišností podle Hofsteda (1991) – vysokou mírou tolerance vůči nejednoznačnosti a preferováním krátkodobé orientace. Hustá neformální informační síť a velmi rozvinutá schopnost „přečíst“ sociální prostředí a příslušného partnera, činí explicitně vyslovené pokyny zbytečnými. (Nový a Schroll-Machl, r. 2003, str. 272-280)

4. ROZDÍL MEZI ETIKOU A MORÁLKOU

Definice „etika“ a „morálka“ mají stejný základ v nauce o zákonitostech vývoje slov a změnách jejich vysvětlení. „Etika“ pochází z řeckého „ethos“ a můžeme ho definovat jako „zvyk“ a „morálka“ je odvozena z latiny „mos“, která také znamená „zvyk“. Oba termíny mají tedy stejný význam (*sémantický*). Postupem času se pod definicí „etika“ začala chápat spíše filozofie, zatímco „morálka“ byla rezervována pro náboženství. V současné době se oba termíny stávají synonymem (slova podobného významu), ale i přes to se autoři neshodují na jejich obsahu. (Fernandéz A., r. 2013, str. 30)

Obrázek č.10 - Vztah morálky a etiky



(Putnová A., Seknička P., r. 2007, str. 41)

4.1 Definice etiky

„V Compact Oxford Dictionary je etika definovaná jako týkající se mravnosti, zabývající se morálkou a etický jako „mravní, morální“. Morálka je definována

jako „mající morální vlastnosti nebo dispozice“ a morální jako „týkající se rozdílu mezi dobrým a špatným“. Petrick a Quinn (1997, s.42) konstatovali, že etika „se zabývá individuálním i kolektivním pojetím morálního vědomí, úsudku, charakteru a chování.“ Podle Hamlina a kol.(2001, s.98) se týká pravidel a zásad, které nám pomáhají rozlišovat dobré a špatné.“

„Etiku chápeme jako morálku utvářenou společností“. Jednoduše řečeno, etika je o chování, zatímco morálka o přesvědčení. „Etika se zabývá rozhodováním a usuzováním, které souvisejí s určováním správného jednání a směřování. Takové rozhodování a usuzování může být charakterizováno prostřednictvím různých přístupů a koncepcí, které se týkají vymezení a usměrňování etického chování, zejména ve smyslu rovnosti, spravedlnosti nebo poctivosti.“ (Armstrong M., Taylor S., r. 2015, str. 140-141)

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí koncepci etiky, jako je deontologická etika, utilitarismus, teorie zainteresovaných stran nebo diskurzivní etika, poskytují východiska, která umožňují zkoumat a posuzovat etický rozměr uplatňovaných politik a postupů v řízení lidských zdrojů.

4.1.1 Etický kodex

„Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nejpoužívanější nástroje etického řízení. Firemní etické kodexy jsou i v současnosti nejrozšířenějším nástrojem firemní kultury a etického řízení, především v USA a Velké Británii.“ (Putnová A., Seknička P., r. 2007, str. 74)

„Rozlišujeme devět kroků pro prosazení principů etického řízení do podnikové praxe:

- ◆ Ztotožnění většiny vlastníků a vrcholového managementu se základními principy etického řízení nebo zásadami obchodní etiky. Tato fáze je označována většinou jako „hledání či nalezení vítěze“ Jestliže členové vedení podniku nejsou

připravení a nemají o zavedení etického řízení zájem, pak šance, že se ve firmě prosadí podnikatelská etika, je velmi malá.

- ◆ Podnik musí mít vypracovány principy etického řízení nebo zásady obchodní etiky, k jejich identifikaci musí být učiněn následující krok.
- ◆ Musí být získána jednoznačná podpora od statutárních orgánů ve firmě a management firmy musí bedlivě sledovat instalaci etické infrastruktury podniku a vyžadovat od příslušných kompetentních operativních pracovníků pravidelné zprávy, především při implementaci etiky do praxe.
- ◆ Není dostatečné najít vhodný vzor, například podobnou firmu, která již principy etického řízení uvedla do praxe. Značnou pozornost je třeba věnovat odhalování problémových míst v procesu implementace a zároveň odstraňovat pochybnosti i zainteresovaných, zejména u zaměstnanců.
- ◆ Nejlepší cestou je volba již osvědčeného modelu implementace, tedy teoretického modelu. Většinou se využívá teorie participujících skupin, kde jsou specifikovány různé zájmové skupiny: vlastníci (zaměstnavatelé), zaměstnanci, zákazníci, investoři, dodavatelé, odběratelé, pozornost je možné věnovat i dalším zájmovým skupinám, například konkurentům či místnímu společenství.
- ◆ Vytvoření vlastního firemního kodexu etiky nebo pravidel etického jednání a chování. Kodex by měl mít formalizovanou podobu a zaměstnanci by o něm měli mít dostatečně povědomí. Všechny sporné otázky by měl kodex řešit, například dávání a přijímání dáreků, osobní užívání firemního majetku apod.
- ◆ Etický kodex se musí prověřit a vyzkoušet v praxi, u velkých firem se obvykle stanoví vzorek všech stupňů a likací firmy, kde bude kodex prověřován.
- ◆ Kodex se po schválení musí stát známým, měli by se s ním seznámit nejen zaměstnanci, ale i dodavatelé, stálí zákazníci, investoři a věřitelé, dlouhodobě by měl etický kodex přispívat k realizaci strategických cílů firmy – proto je důležité, aby věcně pokrýval celé spektrum činností firmy.

- ◆ Etický kodex musí být podporován nejen vrcholovým vedením firmy, ale musí se dostat na všechny stupně řízení, kde se s ním musí pravidelně „pracovat“. V rámci firmy by měly vzniknout i návazné tréninkové programy, které budou využívat praktické zkušenosti z používání etického kodexu v praxi, to jak pozitivní, tak negativní. Tyto programy se zpravidla používají v seznamovacích a zaváděcích kurzech pro nové zaměstnance“ (Putnová A., Seknička P., r. 2007, str. 73-74)

4.2 Morálka

„Morálka je složitý, komplexní fenomén, který se týká jak jedince, tak i společnosti, rozumu i citů, morální rozhodování probíhá na vědomé i nevědomé úrovni a může být dalekosáhle ovlivněno nejrůznějšími ideologickými tlaky. Morálka funguje dokonce i v době, kdy stojí stranou jakékoliv reflexe nebo teoretického zájmu. Svou morálku mají jak lidé vědomně ctnostní, tak lidé prostoduší či povrchní, dokonce i těžcí zločinci. Na základě se nám fenomén morálky rozpadá na její projevy u jedince a ve společnosti. Projevy jejího fungování ve společnosti popíšeme snáze, proto jimi začneme. Moralita jako součást různých společenských tlaků i jako její víceméně dobrovolná akceptace členy společenství funguje jako významný regulační činitel. Alespoň elementární shoda o tom, co je dobré a co špatné, jak se mají lidé k sobě chovat a čeho se mají vystříhat a vzájemné neformální vynucování dohodnutých pravidel je účinnou silou ve společnosti. Morálka napomáhá určení společných cílů a motivuje lidi, aby kohentním způsobem, každý dle svých možností a dle své situace, pomáhali tyto cíle naplňovat. Dějiny rozvoje římského městského státu, pak republiky a posléze světového císařství, které nakonec skončilo neslavným zánikem Římské říše, poskytují dostatek materiálů, dokumentujícího roli morality ve společnosti. Významnou součástí vzestupu malého státu, republiky a císařství byly sdílené a aktivně realizované ctnosti jako vlastenectví, statečnost, spravedlnost, prozíravost v rozhodování.“ (Šimek J., r. 2015, str. 21)

„V evoluci člověka rozlišuje Ch. Darwin čtyři stupně vývoje morálního smyslu:

- ◆ první typ, který se nachází u předchůdce člověka a u primárně a je založen na vrozených sociálních instinktech,

- ◆ druhý typ, který se nachází u předchůdců člověka a je založen na mentálních schopnostech, jež umožnily rozvoj svědomí,
- ◆ třetí typ, který souvisí se schopnostmi vyjadřovat přání komunity jazykem, jenž umožnil formulovat společný názor, jak by každý člen komunity měl konat veřejné, resp. Společné dobro, které se stává klíčovým vodítkem jednání,
- ◆ čtvrtý typ, který souvisí se schopností naslouchat přáním a žádostem komunity.“ (Seknička P., Putnová A., r. 2016, str. 15)

Kompendium teoretické části

Teoretická část definuje klíčové pojmy z oblasti firemní kultury, zdroje a funkce firemní kultury a představuje modely firemní ve vztahu k výkonnosti pracovníků a následně firmy. Autorka práce v úvodní části popisuje typologie firemní kultury a tím poskytuje více pohledů a názorů na firemní kulturu a klima na pracovišti.

Dále představuje postoje, normy chování, symboly a artefakty, které patří do prvků firemní kultury. Autorka práce věnuje teoretické části důkladný popis a pozornost firemní kultury, neboť vztahy na pracovišti, silná firemní kultura a motivace pracovníků je ve společnosti velmi důležitou součástí ke kvalitnímu chodu celé firmy.

V praktická části bude autorka vycházet ze zkušeností v jedné z vybraných firem, ve které krátce působila jako administrativní pracovník/personalistka. Autorka hodnotí podle vlastních zkušeností, z praxe, studování firemních dokumentů a dotazníkového šetření. V této části představí společnost Forte Beroun, s.r.o., popíše čím se tato společnost zabývá a především zhodnotí kvalitu firemní kultury a péči o své zaměstnance.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Autorka věnuje praktickou část představení vybraného podnikatelského subjektu, který bude zkoumán z hlediska kvality firemního prostředí, firemní kultury a celkové atmosféry ve sledované společnosti. Průzkum byl prováděn v berounské pobočce společnosti Forte Beroun, s.r.o. Zabývající se výrobou rychloběžných a mrazírenských vrat.

5.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Obrázek č.11 - Logo společnosti

Forte Beroun spol. s r. o.
Pod Hájem 324
CZ-267 01 Králův Dvůr



www.forteberoun.cz

Tel: +420 311 63 71 97
Fax: +420 311 63 62 63
E-mail: info@forteberoun.cz

DIČ: CZ61678490
IČ: 61678490

Firma je registrována pod spisovou značkou oddíl C, vložka 34717 ze dne 20.1.1995 u Městského soudu v Praze

Společnost Forte Beroun vyrábí kvalitní, odolná a flexibilní rychloběžná rolovací vrata, na která je stoprocentní spolehnutí. Díky svým dvacetiletým zkušenostem je firma významným hráčem na evropském trhu s rychloběžnými vraty, ať už se jedná o rolovací vrata, mrazírenská vrata, lamelová vrata nebo další specifická vrata na míru.

Kontaktní osoby:

František Voříšek – jednatel

Leona Roztočilová – sekretariát, MTZ -

lroztocilova@forteberoun.cz +420 311 637 118

Alena Havelková – export/import (DE) –

havelkova@forteberoun.cz +420 311 637 197

Eva Voříšková - styk se zahraničím (EN) – evorisek@forteberoun.cz

Roman Hysek – konstrukce – hysek@forteberoun.cz +420 311 613 318

Jan Voříšek – technická podpora – jvorisek@forteberoun.cz +420 604 284 372

Marie Stráhllová – účetnictví – mstrahlova@forteberoun.cz +420 311 637 197

Hynek Olic st. - výroba – holic@forteberoun.cz +420 311 636 240



Společnost získala za kvalitu produktů a vyjímečnosti, stříbrný certifikát kvality od evropské databanky a.s.

Evropská databanka a.s. (EDB) zpracovává a prezentuje informace o českých firmách v ČR i zahraničí. Svým klientům poskytuje kromě obsahově i graficky kvalitních databázových zápisů veškeré služby související s internetovým marketingem (PPC kampaně, bannerové kampaně, výroba webů, SEO,...), ale i kompletní reklamní služby (print, outdoor, TV, radio,...).

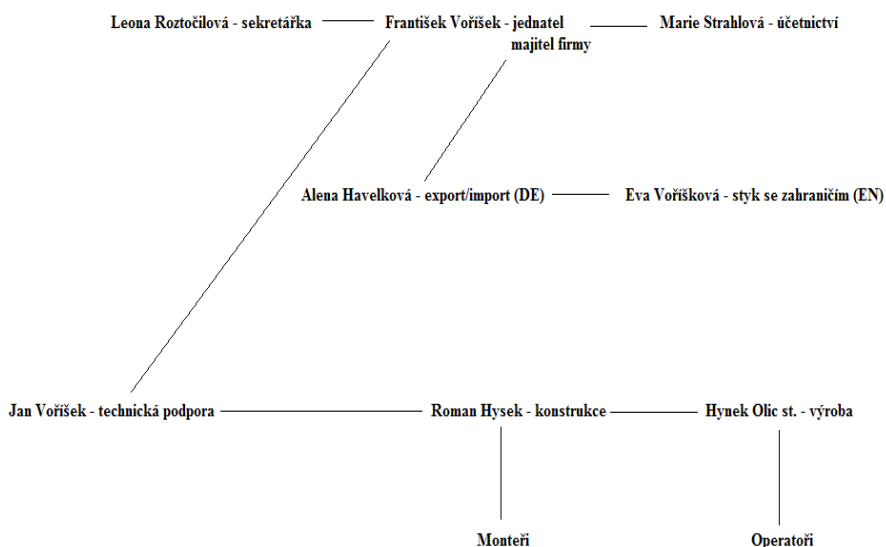
5.1.1 Historie společnosti

Společnost Forte Beroun, s.r.o. se pohybuje na trhu již od roku 1995.

Na svém začátku byli jejími obchodními partnery primárně společnosti z České Republiky, jakou například jsou: ČR Tyros Loading Systems, JaP-Jacina, Labex Praha PortaPRO, Kružník.

Více než 20 let zkušeností a inovativní přístup k produktům, získala tato firma své místo evropském trhu a nyní obchoduje s více než 4 mezinárodními obchodními partnery: ze Slovenska Tyros Loading Systems s.r.o., Portapro, z Německa HaWe Speed, z Polska Torsystem Butzbach, z Makedonie Euromont Macedonia.

Obrázek č.12 – Organizační kultura společnosti Forte Beroun, s r.o.



Společnost Forte Beroun, s.r.o.

5.1.2 Produkty a služby

Mrazírenská, lamelová, rolovací vrata - extrémní rozměry s masivní konstrukcí - moderní průmyslová vrata na zakázku pro vnější i vnitřní oddělení prostoru

Firma Forte Beroun spol. s.r.o. je mezinárodním výrobcem moderních průmyslových vrat na zakázku pro vnější i vnitřní oddělení prostoru. Provedení jejich průmyslových vrat je kvalitní a pokryje všechny požadavky a nároky klientů.

Průmyslová vrata od firmy Forte Beroun spol. s.r.o. jsou určena jak do interiéru, tak pro venkovní použití, pro místa s vysokým nápořem větru, do extrémních rozměrů otvorů nebo pro oddělení prostorů s vysokou frekvencí pohybu. Společnost garantuje bezhlučný provoz, dlouhodobou bezporuchovost, snadnou údržbu, bezpečnost a pohodlné ovládání.

Zákazníkům s nejnáročnějšími podmínkami jako jsou mrazírny a chladírny je určena nabídka rychloběžných garážových vrat, které prodává společnost Forte Beroun spol. s r.o.

Tato speciálně upravená vrata jsou vybavena pohonem se šnekovou úpravou umístěnou na libovolné straně pro zajištění rychlosti zavírání a otevírání a zamezení únikům chladu a tím i snížení nákladů na provoz, bezpečnostní fotobuňkou, unikátním anti-crash systémem nové generace a uzavírací dolní lištou, která je doplněna o bezpečnostní kontakt. Díky kvalitnímu provedení vyhoví naše vrata náročnému provozu chladíren a mrazíren.

Vybrané produkty společnosti Forte Beroun, s.r.o.

Obrázek č.13 – Sperol – PR/R



Společnost Forte Beroun, s.r.o.

SPEROL – PR/R - tato vrata jsou určena pro vnější použití s vysokým náporům větru. Zesílená, praxí ověřená konstrukce odolá povětrnostním vlivům za všech okolností. „

- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1mm silný
- ◆ výztuhy plachty z trubek o průměru 33mm
- ◆ bezpečný provoz i při zatížení větrem do 80km/hod.
- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*)
- ◆ možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání) „
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno
- ◆ nouzové otevření klikou pro případ výpadku proudu (možnost automatického nouzového otevření bez nutnosti náhradního zdroje*

Obrázek č.14 – Sperol – PR/X



Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – PR/X - Naše řešení pro extrémní rozměry nad 6 x 6 m. Zesílená, praxí ověřená konstrukce je určena pro vnější použití a odolá vysokým náporům větru i povětrnostním vlivům za všech okolností.

- ◆ rozměry od 6000x6000mm do 12000x12000mm, ve zvláštních případech lze vyrobit i širší varianty
- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1 mm silný „
- ◆ výztuhy plachty z trubek o průměru 33 a 42mm
- ◆ bezpečný provoz i při zatížení větrem do 80km/hod.
- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*)
- ◆ možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání) „
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno
- ◆ nouzové otevření klikou pro případ výpadku proudu (možnost automatického nouzového otevření bez nutnosti náhradního zdroje*)

Obrázek č.15 – Sperol – SP



Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – SP - Rychlost při otevírání až 2,5 m za vteřinu. Špičkový výrobek v kategorii průmyslových rychloběžných elastických vrat. Dokonalé technické řešení na první pohled. Technické řešení s moderním pohonem vybaveným frekvenčním měničem, dokonalé vyvážení hmotnosti výplně prostřednictvím protizávaží s mohutnými gumovými nárazníky. Všechny instalované bezpečnostní prvky, to jsou faktory umožňující vratům SPEROL – SP dosáhnout vysoké rychlosti otevírání a velké bezpečnosti v provozu.

- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1 mm silný „
- ◆ bezpečný provoz i při zatížení větrem do 60km/hod.
- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*)
- ◆ možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání) „
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno
- ◆ nouzové otevření klikou a pákou pro případ výpadku proudu (možnost automatického nouzového otevření bez nutnosti náhradního zdroje*) „
- ◆ možnost provedení do mrazíren, funkčnost do -36°C^* (na přání, ovšem nedoporučujeme z důvodů konstrukce závaží apod.)

Obrázek č.16 – Sperol – ALU



Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – ALU - vrata se sestávají z lamel o výšce cca 90 mm zaklesnutých do sebe zámky. Lamely jsou na přání opatřeny průhledy a připravujeme také variantu s PUR výplní pro nízký prostup tepla. Pohony a elektronika je, jako u všech ostatních našich výrobků, od firmy GFA-Elektromaten. Dle nejnovějších trendů pro zabezpečení proti úrazu osazujeme vrata světelnými mřížemi. Vrata budou mít všechny možnosti ovládání a v budoucnu bude i varianta s protizávažím. Rychlost otevření bez závaží je kolem 1,5 m/s. Rozměry až 6000 x 8000 mm.

Obrázek č.17 – Sperol – ST



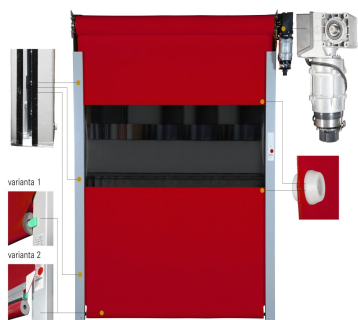
Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – ST jsou určena pro vnitřní použití, pro oddělení místností s nízkým nápořem větru, resp. podtlakem mezi prostory. Rychlé uzavírání s velkou bezpečností provozu. Nízké pořizovací náklady, které se rychle vrátí.

- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1 mm silný

- ◆ bezpečný provoz i při zatížení větrem do 30km/hod.
- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*) „možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání)
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno
- ◆ nouzové otevření klikou pro případ výpadku proudu (možnost automatického nouzového otevření bez nutnosti náhradního zdroje*)
- ◆ možnost provedení do mrazíren, funkčnost do -36°C^*

Obrázek č.18 – Sperol – ST/L



Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – ST/L - Tato vrata jsou ideální volbou do interiérů s vyšší frekvencí pohybu, pro oddělení prostor s nízkým dynamickým zatížením větrem. Své uplatnění proto nalézají v supermarketech, prodejních halách, nebo výrobních provozech, kde je požadavek na menší montážní rozměry bezporuchovost a jednoduchost.

- ◆ bezhlučný provoz
- ◆ vrata jsou bez výztuh, pouze s naváděcími členy
- ◆ samovolné najíždění výplně zpět do vodítek po kolizi

- ◆ malé montážní rozměry
- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1 mm silný „
- ◆ bezpečný provoz při statickém zatížení větrem do 15km/h „
- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*)
- ◆ možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání) „
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno
- ◆ nouzové otevření klikou pro případ výpadku proudu (možnost automatického nouzového otevření bez nutnosti náhradního zdroje*)

Obrázek č.19 – Sperol – PR



Společnost Forte Beroun, s. r. o.

SPEROL – PR - Tato vrata jsou určena pro vnitřní i vnější použití, pro oddělení místností se středním nápořem větru, resp. podtlakem mezi prostory. Právě zde je požadována precizní a trvalá funkčnost vratových uzávěrů – praxí ověřená technika bez jakéhokoli kompromisu.

- ◆ kvalitní navíjená výplň vrat, materiál PES zesílený tkaninou, 1 mm silný „
- ◆ bezpečný provoz i při zatížení větrem do 60km/hod. „

- ◆ samonosné postranní vedení z pozinkovaného materiálu (možno dodat i v provedení nerez nebo v barvách RAL*) „
- ◆ možno dodat v provedení levém i pravém (umístění motoru a ovládání) „
- ◆ velké bezpečnostní průhledové okno „
- ◆ nouzové otevření klikou pro případ výpadku proudu

5.2 Současná firemní kultura společnosti Forte Beroun, s.r.o.

„Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům”

5.2.1 Motivace a péče o zaměstnance

Hlavní motivací v této firmě je především chování mezi nadřízeným a zaměstnancem. Nadřízený se ke svým pracovníkům chová velice přátelsky, přistupuje k nim jako sobě rovným a především věnuje pozornost požadavkům či problémům zaměstnanců. Tento přístup zajišťuje přátelskou a příjemnou atmosféru ve společnosti a to vede ke spokojenosti zaměstnanců.

Nadřízený své zaměstnance i dostatečně chválí a tím je posouvá k lepšímu výsledku.

Mezi motivační nástroje jsou zde považovány i stanovená firemní pravidla a zajišťuje se jejich dodržování, především při chaosu a zoufalství bývá často demotivující, ale zde vědí jak se mají chovat v takových situacích. Zaměstnanecké výhody nebo-li benefity, které pracovníci získávají spolu s měsíční mzdou jsou také jednou z motivačních nástrojů v této společnosti.

5.2.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost Forte Beroun, s.r.o. svým zaměstnancům nabízí mnoho benefitů, který přispívají k jejich uspokojení spolu s měsíční mzdou.

Jeden z benefitů na podporu zdravého životního stylu a sportu je karta MultiSport, která zajistí zaměstnancům neomezený vstup do jakéholiv sportovního či relaxačního centra podporována právě firmou MultiSport.

Dalším skvělým benefitem jsou známě “stravenky” nebo také stravovací poukázky Gastro Pass na nákup potravin či placení v restauracích nebo jiných zařízení tohoto typu. Jeden týden nad rámec zákona je také jedním z benefitů, které společnost Forte Beroun, s. r. o. nabízí.

Stmelování a budování pracovních vztahů na pracovišti je v této společnosti prioritou, proto další zaměstnaneckou výhodou jsou různé firemní akce, večírky, rauty nebo jiné vyjímečné události. Pracovníci se pravidelně účastní vzdělávacích kurzů nebo různých školení. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům také příspěvek na penzijní pojištění.

5.2.3 Profesní a osobní růst

Skvělá jazyková vybavenost pracovníků je pro tuto společnost velmi důležitou pro spolupráci a komunikaci se zahraničními partnery zákazníky. Společnost proto zajišťuje jazykové kurzy Němčiny a Angličtiny, které jsou pro společnost aktuální a prioritní. V této firmě je také možnost kariérního růstu, který se realizuje po nějakém čase stráveném na daném postu. V rámci vzdělávacích kurzů jsou zde i různá školení, které přinášejí do společnosti inovativní postupy a řešení, které se odráží sortimentu společnosti Forte Beroun, s.r.o.

5.3 Cíl a charakteristika výzkumu

Cílem výzkumu se odvíjí od cíle mé diplomové práce, zjistit co nejvíc informací o daném tématu/problematicce a svými poznatky popřípadě přispět ke zlepšení. Autorka diplomové práce se po ústní dohodě s ředitelem společnosti Forte Beroun, s.r.o. mohla zkoumat dění ve společnosti a rozdat polostrukturovaný dotazník mezi zaměstnance.

Dotazník se skládal z různých typů otázek, který se týkali spokojenosti ve společnosti Forte Beroun, s.r.o., odhalili svůj postoj k zaměstnavateli a měli prostor sdělit vlastní názor na celkovou situaci ve firmě. Dotazník obsahuje 25 otázek, které prověří silné a slabé stránky společnosti a tím zaměstnavateli objasní nedostatky, které firmu brzdí.

5.4 Hypotézy

Dotazník je sestaven podle těch hypotéz, které autorka bude zkoumat a popřípadě navrhne návrhy na zlepšení.

Hypotéza č. 1

„Pracovníci Forte Beroun, s. r. o. hodnotí klima na pracovišti za příjemnou a motivující.“

Hypotéza č. 2

„Vztahy na pracovišti jsou přátelské.“

Hypotéza č. 3

„Zaměstnanci dobře znají firmu, kde pracují.“

Hypotéza č. 4

„Zaměstnavatel je pozitivně hodnocen v oči svých pracovníků.“

Hypotéza č. 5

„Péče o zaměstnance je jednou z priorit společnosti Forte Beroun, s.r.o.“

Hypotéza č. 6

„Pracovníci jsou ve své práci spokojeni.”

5.5 Použité výzkumné metody

Za účelem sběru výzkumných dat byl použit kvantitativní výzkum za účelem četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se právě děje.

Cílem tohoto výzkumu je získat měřitelné číselné údaje a zmapovat vztahy na pracovišti, získat více informací o péči o zaměstnance, informace o přístupu zaměstnavatele ke svým pracovníkům a především nastínit celkovou situaci a firemní kulturu ve společnosti Forte Beroun, s.r.o.

Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat staticky spolehlivé výsledky. Shromážděné údaje musí být srovnatelné, kvůli sledování vzájemné závislosti musí být shromážděný soubor údajů dostatečně velký a zjištěné údaje musí být nezávislé na názorech druhých (rodina, známi, spolupracovníci). Ve finální části diplomové práce autorka projeví názor na danou situaci a navrhne na zlepšení situace, v nejlepším případě, k úplnému odstranění nedostatků a chyb.

Obrázek č.20 - Metody sběru primárních informací



(Kozel R., r. 2006, str. 137)

5.5.1 Dotazníkové šetření

I přes náročnost vedení a zpracování rozhovorů a odpovědí, autorka diplomové práce použila polostrukturovaný dotazník z důvodu většího prostoru k odpovědím. Tento typ dotazníku využívá jak polouzavřené, tak otevřené typy otázek, kterým můžeme zjistit více individuálních rozdílných názorů mezi respondenty. Zúčastnění respondenti používají vlastní slovník a vlastní styl komunikace a tím dodávají originální, jedinečné názory a poznatky. Naproti strukturovaný dotazník má jasně dané odpovědi, tudíž respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno.

Obrázek č.21 - Členění otázek dle jejich účelu



(Kozel R., r. 2006, str. 167)

5.5.2 Pozorování

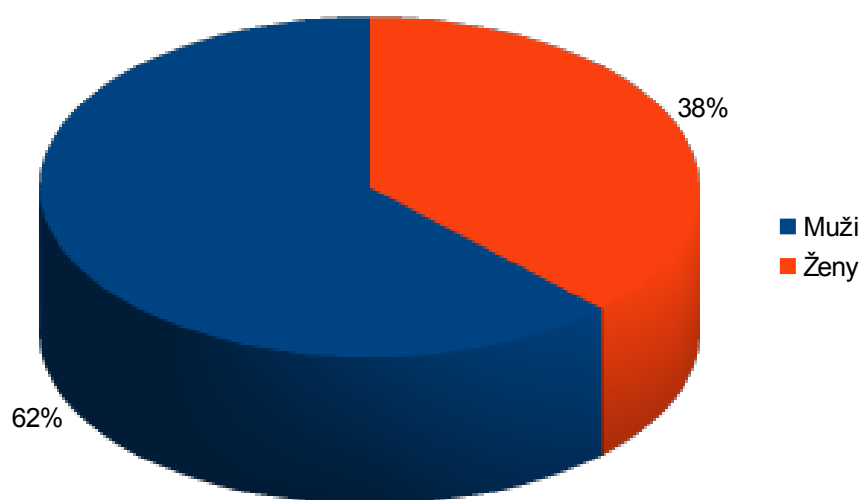
Výzkumná metoda pozorování byla využita z důvodu na nezávislé ochotě pozorovaného spolupracovat a odpovídat na jakékoliv otázky. Cílem této metody bylo zachytit a zpozorovat nezkreslené každodenní chování v zaměstnání a tím získat řadu souvislostí s daným tématem, z toho důvodu autorka dbala na to, aby pozorované respondenty nerušila svou přítomností.

5.6 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Identifikační údaje

Pohlaví zaměstnanců

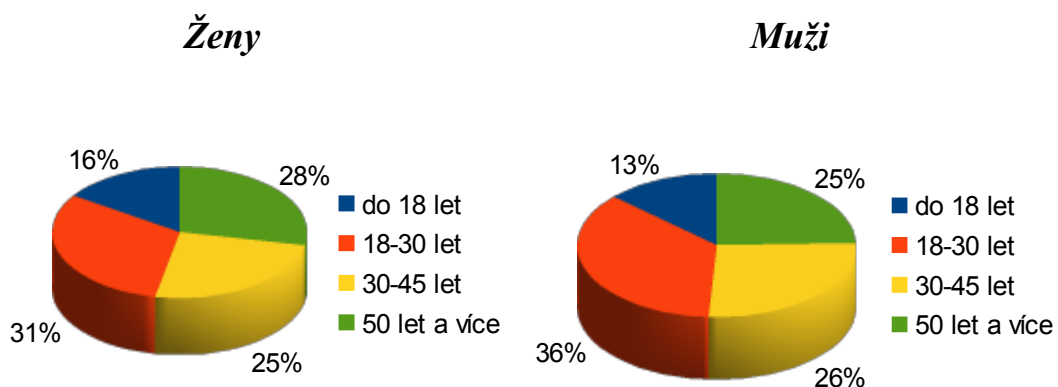
Graf č. 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Věková kategorie zaměstnanců podle pohlaví

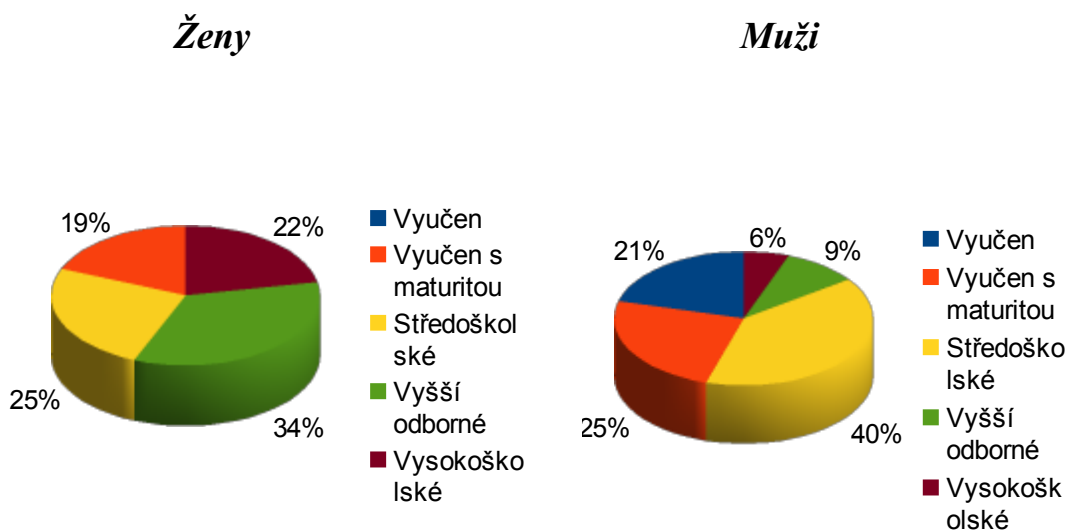
Graf č. 2: Věková kategorie zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví

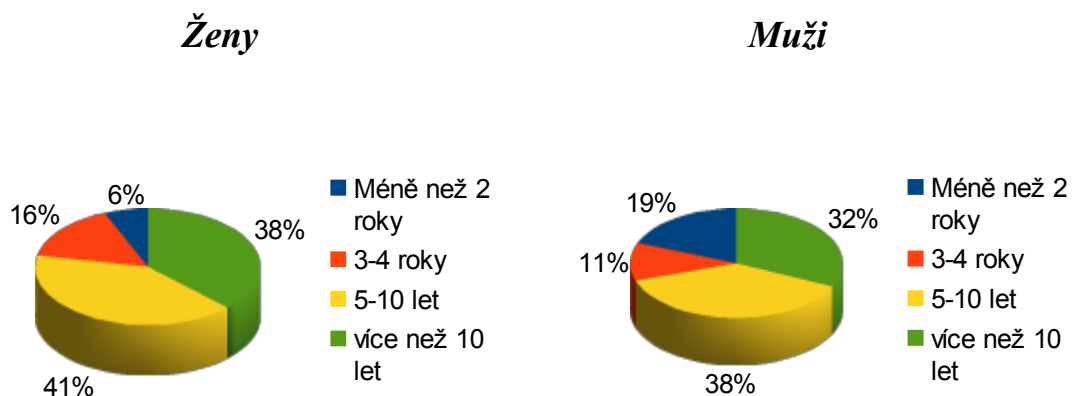


Zdroj: Vlastní šetření

5.6.1 Výsledky získané prostřednictvím dotazníku

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti Forte Beroun, s. r. o.?

Graf č. 4: Délka působení zaměstnanců ve společnosti Forte Beroun, s.r.o.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Jak u žen, tak u mužů převládá delší působení ve společnosti a to hlavně od 5 a více let působnosti. Podle tohoto vysokého čísla se dá usoudit, jistá spokojenost mezi zaměstnanci.

Otázka č. 2: Máte pevně danou pracovní náplň?

Graf č. 5: Přesnost zadání pracovní náplně podle pohlaví



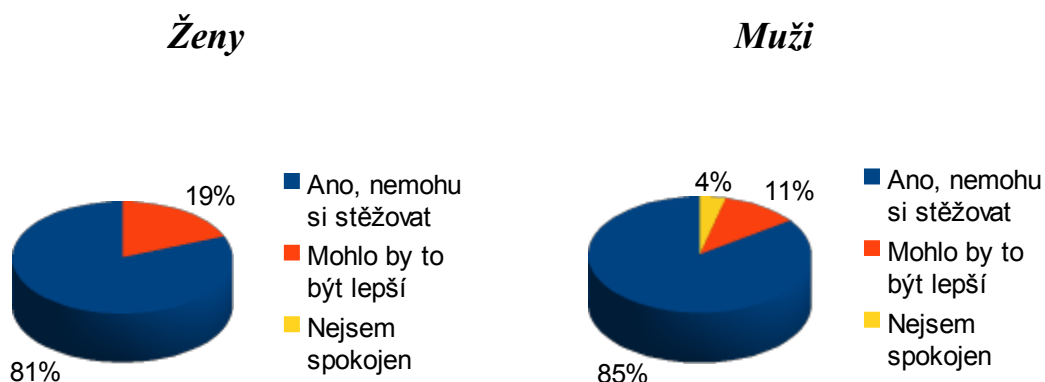
Zdroj: Dotazníkové šetření

U žen převládá různorodá pracovní činnosti a to asi především kvůli kancelářské práci, kterou ženy v této společnosti vykonávají. U mužů je to poměrně vyrovnaná, mají ve většině čase jak různorodou, tak jednoznačnou. Autorka se domnívá, že je to převážně působení v dílnách, kde se tvoří a vyrábí sortiment společnosti Forte Beroun, s.r.o.

Čtvrtina mužského zastoupení, ale také pracuje ve většině času v kancelářích, proto taková vyrovnanost.

Otázka č. 3: Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

Graf č. 6: Spokojenost s finančním ohodnocení u zaměstnanců podle pohlaví

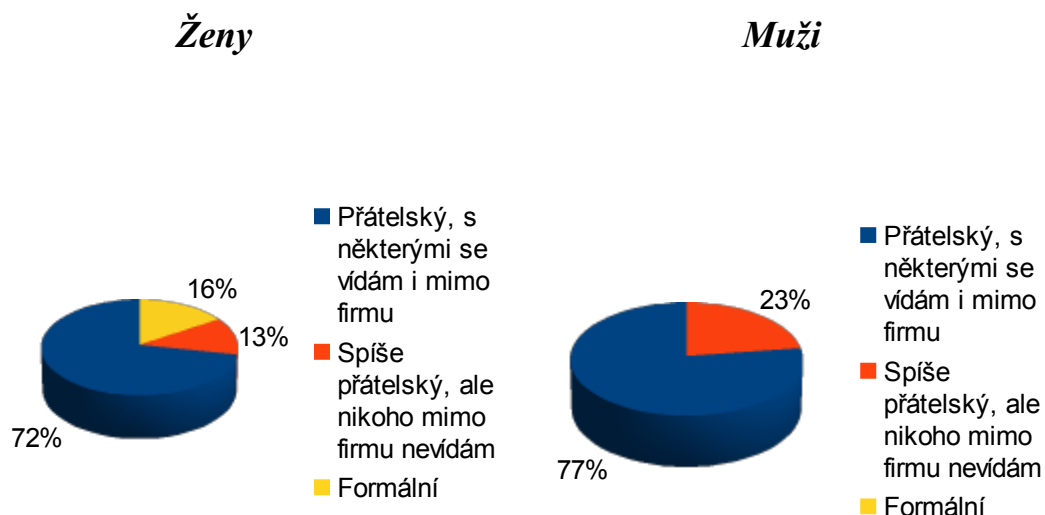


Zdroj: Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno že obě skupiny jsou z přes 80 % spokojeni z finančním ohodnocení. Důvod nespokojenosti některých zaměstnanců na finanční ohodnocení bylo krátkodobé působení ve společnosti. Nový zaměstnanci nemají takové ohodnocení jako ty dlouhodobý.

Otázka č. 4: Vztahy mezi pracovníky byste hodnotil/a:

Graf č. 7: Vztahy mezi pracovníky podle pohlaví



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pracovní kolektiv s přátelským duchem je klíčem k úspěchu v každé společnosti. Tato otázka ukázala jak zaměstnanci vnímají své kolegy a ve většině případů panuje ve společnosti přátelství mezi pracovníky. Pár žen odpovědělo, že vnímají své kolegy/kolegyně formálně, důvod je stejný jako u předešlé otázky. Krátkodobé působení ve firmě.

Otázka č. 5: Atmosféru ve společnosti považují za:

Graf č. 8: Atmosféra ve společnosti Forte Beroun, s. r. o. podle pohlaví



Zdroj: Dotazníkové šetření

Na výsledku této otázky je vidět spokojenost zaměstnanců, kteří své prostředí a dění ve firmě hodnotí velmi kladně v obou případech.

Otázka č. 6: Chtěli byste něco změnit ve firmě Forte Beroun, s.r.o.?

V případě odpovědi ANO, odpovězte, co by to bylo.

Graf č. 9: Změny podle zaměstnanců ve firmě

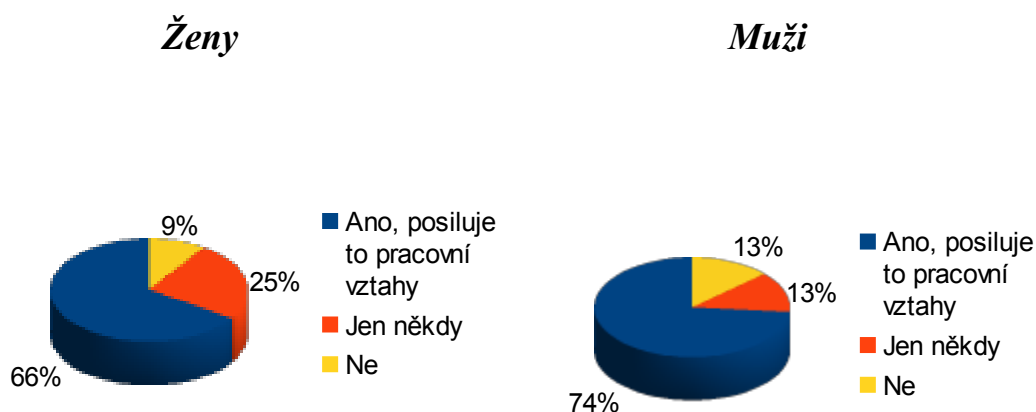


Zdroj: Dotazníkové šetření

V první polootevřené otázce uvedli respondenti možné změny podle jejich uvážení. Ve většině případů to bylo zmodernizování vizuální stránky firmy, moderní vybavenost kanceláří a kvalitnější elektroniku. Ženy uvedly dlouho neaktualizované webové stránky a vylepšili by propagaci společnosti. Osm procent mužů by zvýšili počet firemních a montážních vozů, kterých je nedostatek.

Otázka č. 7: Účastníte se vánoční večírků nebo různých firemních večírků? V případě odpovědi NE, odpovězte důvod.

Graf č. 10: Účast na firemních akcích podle pohlaví

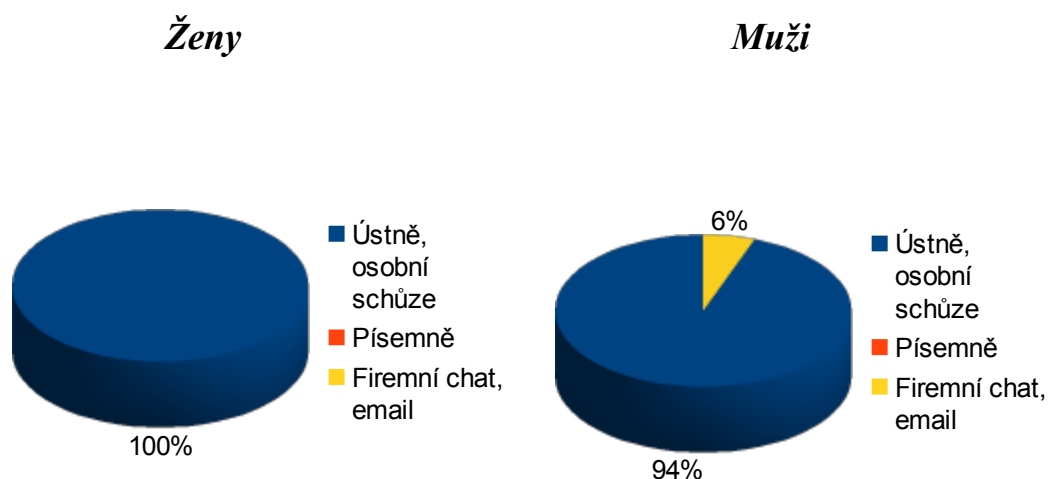


Zdroj: Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že cca 80% zaměstnanců obou skupin se účastní firemních akcí a to za účelem stmelování a budování pracovních vztahů. Vypovídá to o dobrém rozpoložení na pracovišti a o přátelském duchu mezi pracovníky. Někteří zaměstnanci odpověděli že nechodí na tyto akce, autorka zjistila, že to jsou převážně starší zaměstnanci, kterým už tyto akce nic neříkají.

Otázka č. 8: Jaký typ komunikace s nadřízeným používáte nejčastěji?

Graf č. 11: Typ komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným

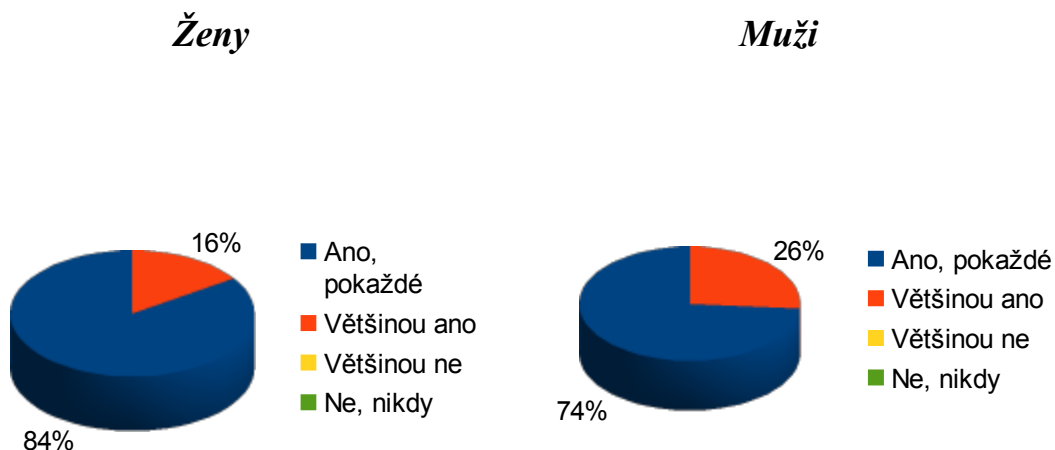


Zdroj: Dotazníkové šetření

Autorka z těchto odpovědí usuzuje dobré jednání nadřízeného ke svým zaměstnancům. Pracovníci necítí nervozitu z rozhovoru s nadřízeným, ale naopak dávají přednost tomuto typu komunikace, než-li písemné či elektronické podobě. Mezi muži odpovědělo 6% procent email/firemní chat, autorka se domnívá z rozhovoru zaměstnanců, že nadřízený je v poslední době častěji na cestách.

Otázka č. 9: Přijme Vás nadřízený pokaždé, když s ním potřebujete mluvit?

Graf č. 12: Vstřícnost nadřízeného k zaměstnanci podle pohlaví

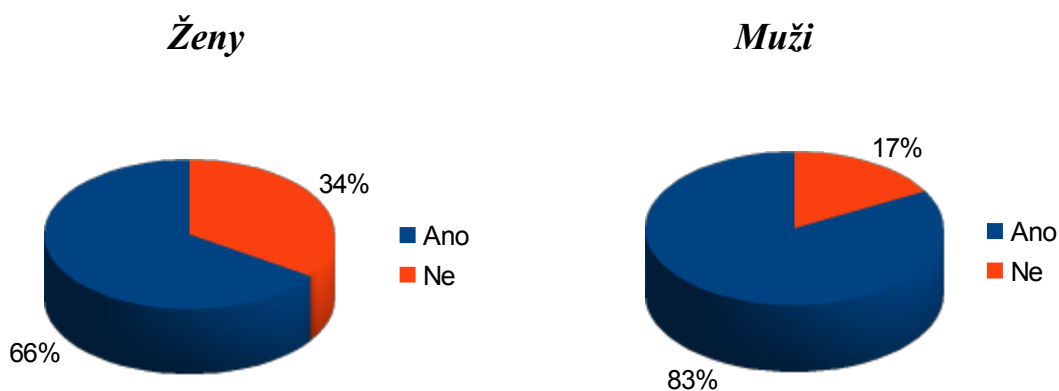


Zdroj: Dotazníkové šetření

Naslouchání potřeb pracovníků je v tak velké korporaci velmi důležité. Z dotazníkového šetření lze usoudit, že zaměstnanci mohou kdykoliv a s čímkoliv přijít k nadřízenému a ten je vždy vyslechne, pokud není na služebních cestách.

Otázka č. 10: Tykáte si s nadřízeným?

Graf č. 13: Tykáni s nadřízeným podle pohlaví

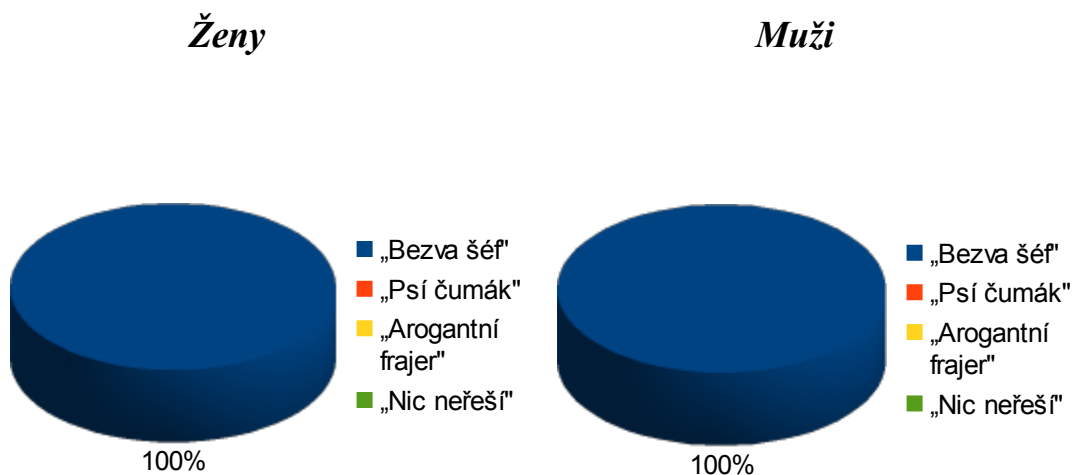


Zdroj: Dotazníkové šetření

V této společnosti panuje neformální atmosféra a to i vůči zaměstnavateli. Má to velké výhody právě v komunikaci, přístupu a “pohodové” náladě, avšak tykáni s nadřízeným může mít i také své nevýhody, jako je například menší respekt vůči šéfovi. V tomto případě vše funguje jak má a z pozorování autorka usuzuje spíše jednu velkou výhodu.

Otázka č. 11: Svého nadřízeného hodnotíte jako:

Graf č. 14: Hodnocení nadřízeného podle pohlaví

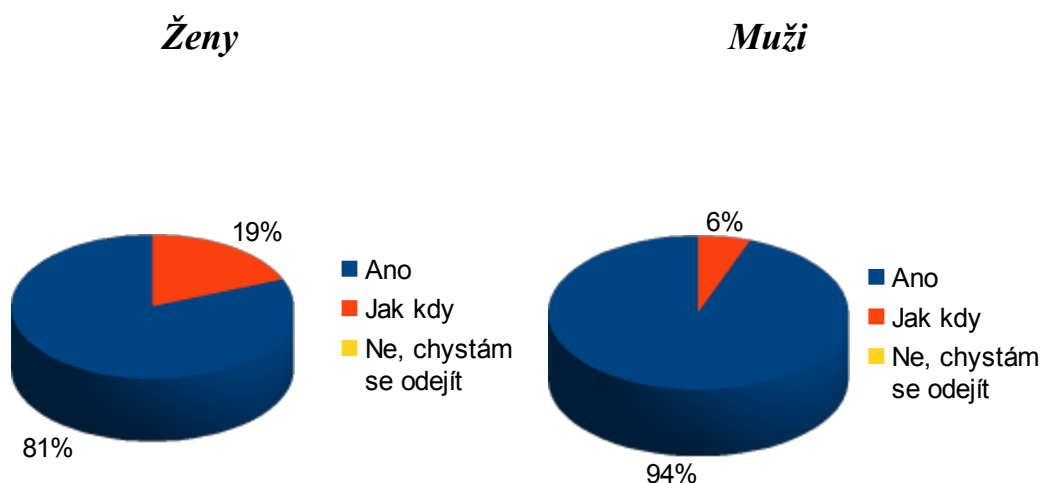


Zdroj: Dotazníkové šetření

Ženy i muži hodnotí svého nadřízeného velmi kladně. Autorka tuto hypotézu bere za velký úspěch. Zaměstnanci si velice váží svého nadřízeného a považují ho za „Bezva šéfa“.

Otázka č. 12: Baví Vás pracovat ve společnosti Forte Beroun, s. r. o.?

Graf č. 15: Spokojenost zaměstnanců ve firmě podle pohlaví

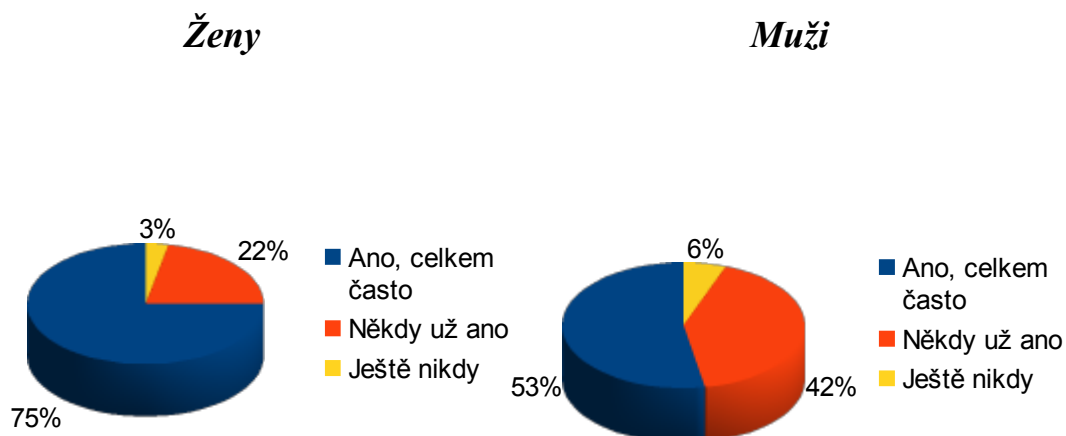


Zdroj: Dotazníkové šetření

Kancelářské činnosti, kterou ženy v této společnosti vykonávají se může zdát stereotypní, avšak přes 80% žen odpovědělo, že svou práci shledávají za zajímavou a svou práci dělají rády. Z toho 19% odpovědělo neutrálně. Muži jsou na tom mnohem lépe, pracovní náplň v dílnách je pestřejší a tudíž je práce baví o něco více.

Otázka č. 13: Byl/a jste někdy pochválen/a od svého nadřízeného?

Graf č. 16: Uznání od nadřízeného podle pohlaví

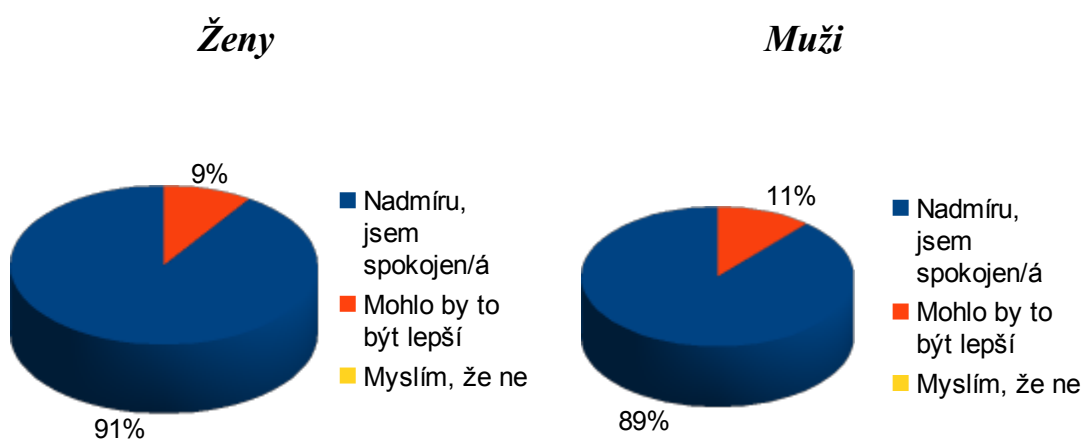


Zdroj: Dotazníkové šetření

Mezi muži a ženami se několikrát objevila skutečnost o nedostatečném uznání, nebo dokonce žádném. Autorka diplomové práce po této skutečnosti pátrala a zjistila, že tyto odpovědi pramení od pracovníků, kteří jsou ve společnosti krátce, takže ještě nerozvinuli svůj potenciál.

Otázka č. 14: Myslíte si, že nadřízený o své zaměstnance dostatečně pečuje?

Graf č. 17: Péče o zaměstnance



Zdroj: Dotazníkové šetření

Odpovědi některých zaměstnanců společnosti Forte Beroun, s.r.o. působí tak, že by péče o zaměstnance mohla být lepší a propracovanější. Je pravda, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě krátce, nebo učni/praktikantky nemají takové výhody a firemní benefity, jako ty dlouhodobý. Avšak z obou skupin 90% se domnívají, že zaměstnavatel o své pracovníky pečuje královsky.

Otázka č. 15: Můžete říct, že jste „JEDNA VELKÁ RODINA“?

Graf č. 18: Pracovní vztahy na pracovišti

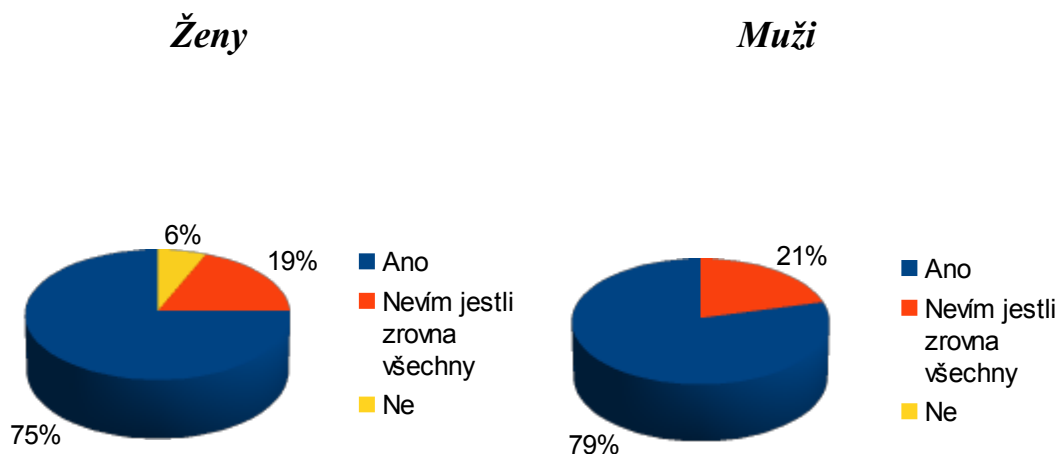


Zdroj: Dotazníkové šetření

Předešlé odpovědi na formální či přátelské vztahy na pracovišti, více formálních vztahů odpověděly ženy. Ne každý si v kanceláři tyká a proto jsou vztahy formálnější a také méně “přátelské”. Ženy odpovídali zhruba půl na půl. Některé berou své kolegy za rodinu a některé za spíše pracovní přátele. Rodina je silný pojem a ženy jsou v tomto ohledu více konzervativnější. Muži odpověděli zcela pozitivně.

Otázka č. 16: Znáte všechny pracovníky ve firmě?

Graf č. 19: Pracovní vztahy na pracovišti



Zdroj: Dotazníkové šetření

V této společnosti pracuje přes 100 zaměstnanců a tak je pochopitelné, že ženy v kancelářích a muži v dílnách se moc nesetkávají. Všichni zaměstnanci se navzájem od vidění znají, ví o koho jde, ale někteří spolu neměli šanci doposud mluvit.

Otázka č. 17: Má Vaše společnost nějaké zvyky, normy či artefakty, které uznáváte?

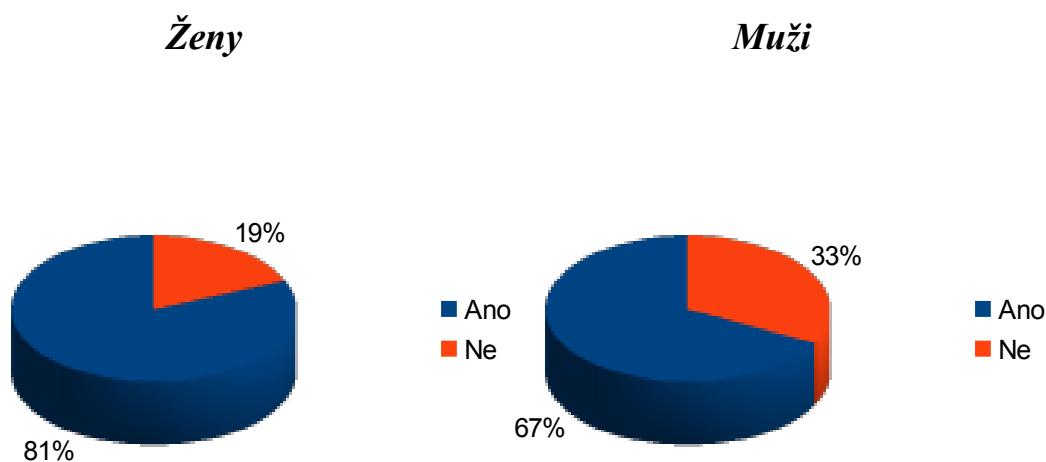
Obě zkoumané skupiny žen a mužů odpovídali velmi podobně, což je v tomto případě skvělé. Zaměstnanci poměrně stejně vnímají firemní kulturu ve svém zaměstnání.

Jako jedním zvykem této firmy je objednání narozeninového dortu a finančního „přilepšení“ pro zaměstnance, který slaví své narozeniny. Za zvyk se dají považovat i každoroční akce, které se nevynechali za dob vzniku firmy. Při určitém počtu prodaných výrobků do zahraničí nebo do Čech, uspořádá zaměstnavatel oslavu s

programem, kde všichni zaměstnanci slaví úspěšnost firmy. Jako za normy jsou tu nepsaná pravidla o chování, které dodržuje každý zaměstnanec.

Otázka č. 18: Myslíte si, že jste dostatečně informováni o všech změnách nebo jiných důležitých informacích?

Graf č. 20: Informovanost podle pohlaví

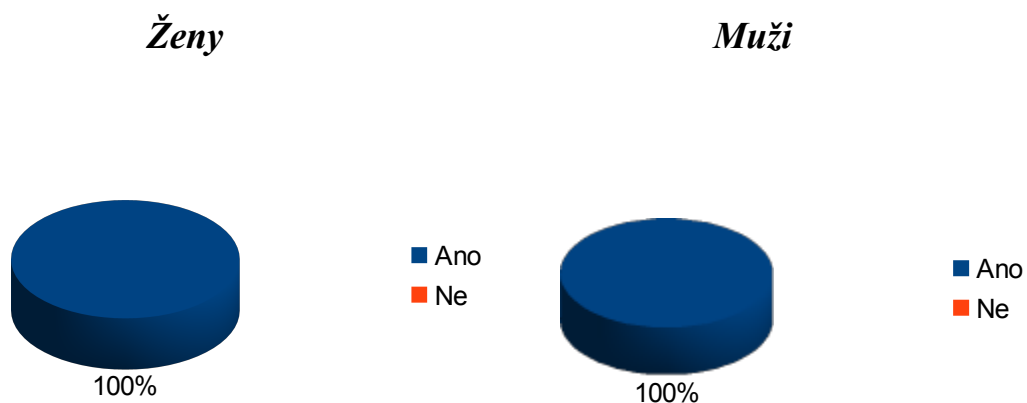


Zdroj: Dotazníkové šetření

V tomto směru je v zájmu zaměstnavatele zlepšit informovanost všech pracovníků, aby se nestávali zbytečné nedorozumění či chyby v objednávkách. V rozhovoru s pracovníky jde ve většině času o maličkosti, ale i tak by tato firma měla zlepšit pro jejich dobro. Každá maličkost je přeci jen chyba a odběratelé by to za maličkost brát nemuseli.

Otázka č. 19: Jste spokojen/a ve firmě Forte Beroun, s.r.o.? V případě odpovědi NE napište důvod.

Graf č. 21: Spokojenost zaměstnanců podle pohlaví

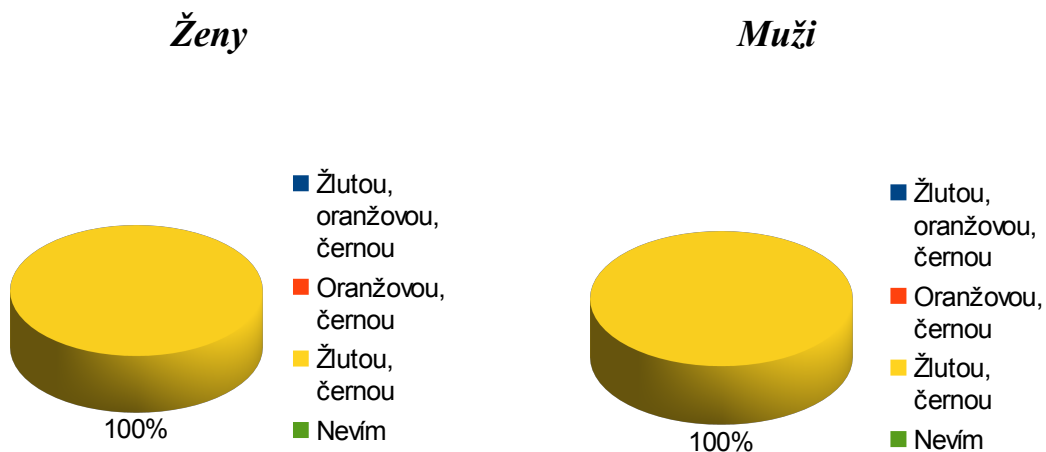


Zdroj: Dotazníkové šetření

V tomto ohledu stoprocentní úspěšnost. Pracovníci jsou spokojeni ve svém zaměstnání.

Otázka č. 20: Víte, jaké barvy má firemní logo společnosti Forte Beroun, s.r.o.?

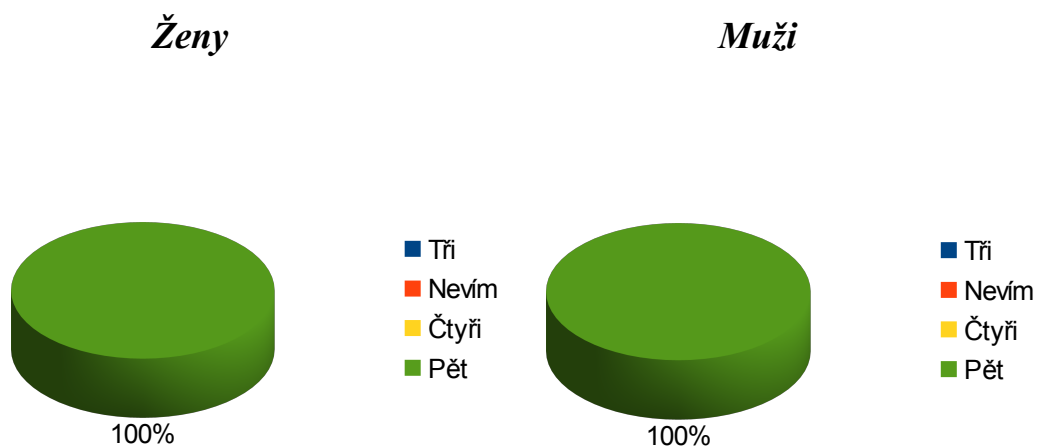
Graf č. 22: Znalost firemního loga podle pohlaví



Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka č. 21: Víte, s kolika zahraničními partnery spolupracuje firma Forte Beroun, s.r.o.?

Graf č. 23: Znalost zahraničních partnerů podle pohlaví

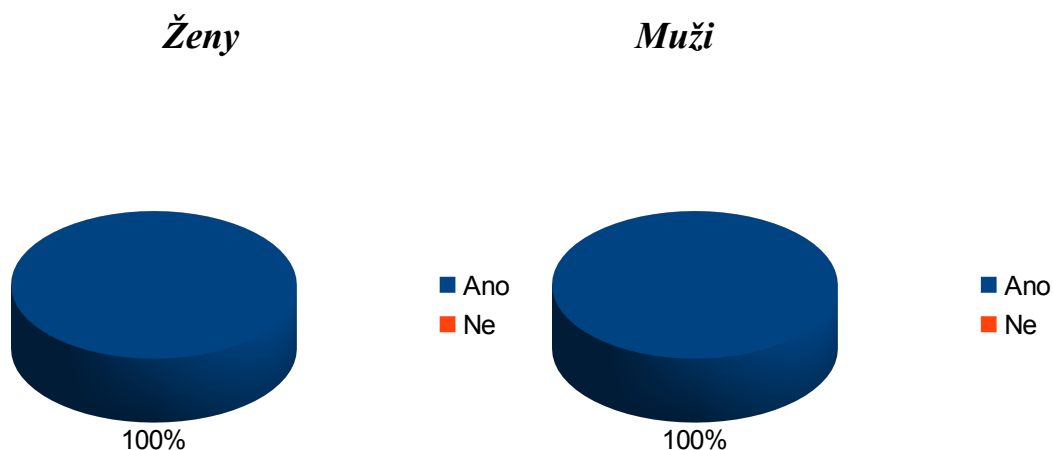


Zdroj: Dotazníkové šetření

Hodnotit zaměstnání kde člověk pracuje je poměrně jednoduché, ale znát místo a firmu kde pracuje, už tak jednoznačné není. Zaměstnanci jsou si vědomi kde pracují, s kým mají tu čest a jakou prestiž má jejich firma.

Otázka č. 22: Máte nějaké firemní benefity? V případě odpovědi ANO, odpovězte jaké.

Graf č. 24: Firemní benefity podle pohlaví

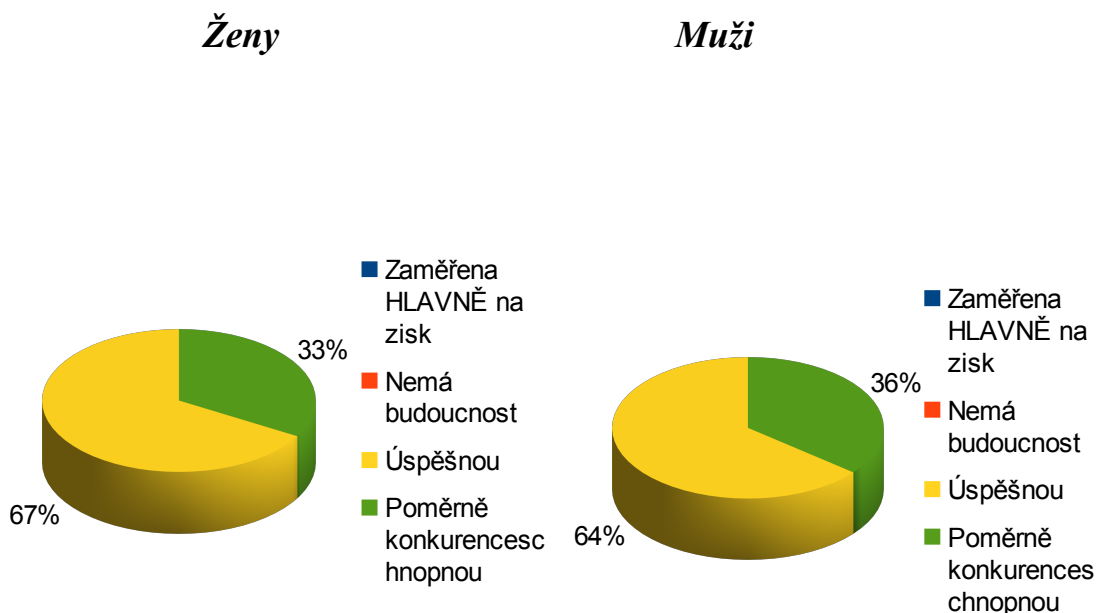


Zdroj: Dotazníkové šetření

Jeden z benefitů, kteří uvedli zaměstnanci je na podporu zdravého životního stylu a sportu je karta MultiSport. Dalším skvělým benefitem jsou stravenky nebo také stravovací poukázky Gastro Pass. Dokonce učni a praktikantky mají také firemní benefity v podobě stravenek, ač je dostávat nemusejí. Je to čistě dobrá vůle zaměstnavatele. Týden navíc nad rámec zákona je také jeden z benefitů, které čerpají zaměstnanci společnosti Forte Beroun, s.r.o. Nechybí k tomu ani jazykové kurzy a různé vzdělávací kurzy hrazené firmou.

Otázka č. 23: Jak by jste zhodnotil/a společnost jako takovou?

Graf č. 25: Celkové hodnocení společnosti Forte Beroun, s.r.o. podle pohlaví

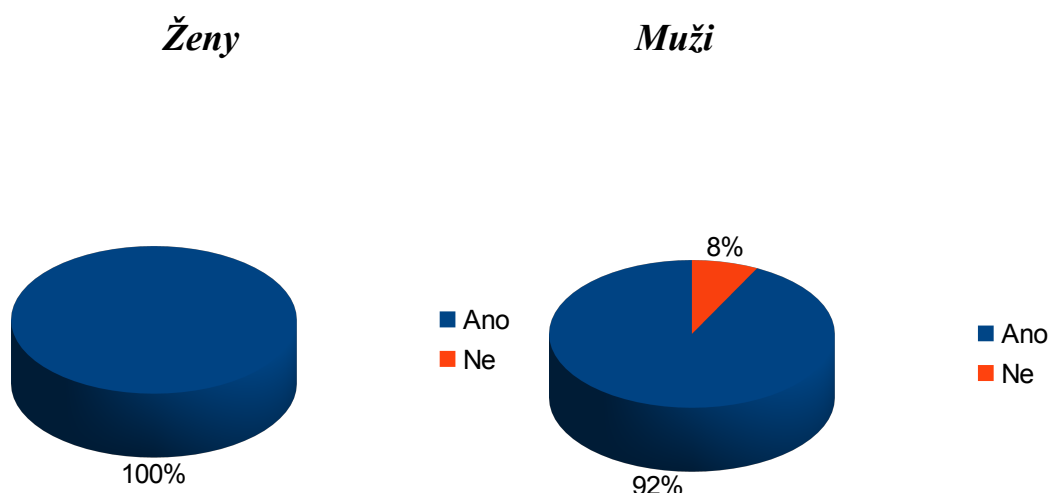


Zdroj: Dotazníkové šetření

Toto hodnocení jak u žen, tak mužů dopadlo v celku skvěle, ale někteří dodali, že této společnosti chybí moderní prvky a inovace. Společnosti se snaží uspokojit své zákazníky tím že jdou s dobou a tato firmy by také neměla v tomhle ohledu zaostávat.

Otázka č. 24: Kdybyste se rozhodoval/a, vybral/a by jste si znovu firmu Forte Beroun, s.r.o., když už víte co a jak? Vysvětlete důvod v obou odpovědích.

Graf č. 26: Opakovaná angažovanost do firmy podle pohlaví



Zdroj: Dotazníkové šetření

Zaměstnanci měli možnost volného vyjádření a odůvodnění proč by si znovu vybrali tu samou firmu. Kdyby si pracovníci mohli vybrat kam jít raději na pohovor, vybrali by si opět společnosti Forte Beroun, s.r.o. Vypovídá to o jisté spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Ženy si pochvalovali finanční odměnu, firemní benefity a hlavně přístup vedení k nim samým. Některé z nich měli špatnou zkušenost z předešlého zaměstnání a chování nadřízeného je jednou z priorit, proč opět Forte Beroun, s.r.o. Muži odpověděli taky poměrně jednoznačně, až na pár výjimek. Odůvodnili to tím, že nečekali tolik fyzické práce.

Otázka č. 25: Proč právě Forte Beroun, s.r.o.? V Berouně je více firem tohoto druhu.

Z každé skupiny 50% zaměstnanců mají ve společnosti Forte Beroun, s.r.o. nějaké známé nebo dokonce rodinné příslušníky, proto si vybrali právě tuto společnost. Dalších 40% žen a necelých 50% mužů odůvodnili jisté sympatie vůči společnosti hned u přijímacího pohovoru nebo se doslechli o dobrém jméně firmy. Zbylí respondenti odpověděli velice různě, například že, společnost mají v blízkosti domova, mají vhodnou kvalifikace, kterou společnost postrádala nebo zkrátka hledali práci a žádný pádný důvod neměli.

5.6.2 Výsledky získané prostřednictvím pozorování

Prostřednictvím vlastních zkušeností a pozorování výzkum získává pohled z různých úhlů a objasní se tak spousta věcí, které z dotazníku nejsou zřejmé.

Jednou z hlavních plusů společnosti Forte Beroun, s.r.o. je kvalitní vedení, které se stará jestli je vše v pořádku a neustále dohlíží nad situací firmy.

Společnost Forte Beroun, s.r.o. je jednou z firem, kde si svých zaměstnanců opravdu váží a spousta zaměstnanců tu jsou v rodinném svazku, to dodává firmě jistou prestiž co se týče firemní kultury. Autorka diplomové práce působila v této společnosti více jak půl roku a popisuje vstřícné a ohleduplné chování k ní samotné. Podílela se sestavování vzdělávacího kurzu a měla možnost být u přijímacího pohovoru jednoho z nových zaměstnanců.

Ačkoliv autorka nebyla zaměstnancem této firmy a byla pouze na praxi, měla v době svého působení narozeniny, které vedení chtělo oslavit menší party v kanceláři.

Jednou z výzkumných metod byl také nezávazný rozhovor, který nebyl nijak strukturovaný ani připravený, ale otázky směřovali především na spokojenost

zaměstnanců a vnímání svých spolupracovníků. Nezávazný rozhovor nezkreslené informace a potvrzují výsledky dotazníkového šetření.

Hlavní je, že společnost Forte Beroun, s.r.o. má kvalitní firemní kulturu, stabilní firemní klima, schopné a vstřícné vedení, a zaměstnanci jsou v této firmě spokojeni.

DISKUZE

Výzkumné šetření mělo potvrdit či vyvrátit hypotézy, které byly na začátku stanoveny.

Hypotéza č. 1

„Pracovníci Forte Beroun, s.r.o. hodnotí klima na pracovišti za příjemnou a motivující.“ - tato hypotéza se potvrdila v drtivé většině. Zaměstnanci se cítí ve své práci motivováni a uvolnění poklidnou atmosférou. Ve firmě panuje přátelský duch a příjemné podnikové klima.

Hypotéza č. 2

„Vztahy na pracovišti jsou přátelské.“ - V obou skupinách se potvrdily přátelské pracovní kolektivy. Někteří zaměstnanci se scházejí i mimo zaměstnání a tím posilují soudržnost firmy. I tato hypotéza se jednoznačně potvrdila.

Hypotéza č. 3

„Zaměstnanci dobře znají firmu, kde pracují.“ - Cílem výzkumného šetření bylo také zjištění, zda zaměstnanci Forte Beroun, s. r. o. znají společnost, ve které působí. Někteří by to mohli brát za samozřejmost, ale i to stálo za prověření. Tato hypotéza se potvrdila na 100% v obou zastoupení.

Hypotéza č. 4

„Zaměstnavatel je pozitivně hodnocen v oči svých pracovníků.“ - Nadřizený je hodnocen podle svých pracovníků jako „Bezva šéf“. Měli na výběr z různých odpovědí, ale 100% sklidila tato možnost. Tuto hypotézu bere autorka za velký úspěch výzkumu a vlastně i společnosti Forte Beroun, s. r. o.

Hypotéza č. 5

„Péče o zaměstnance je jednou z priorit společnosti Forte Beroun, s.r.o.” - Zaměstnavatel si váží svých zaměstnanců a oni si na oplátku váží jeho, proto o ně dostatečně pečuje v podobě firemních benefitů, slovních uznání, které motivují k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu, a pořádá pro své zaměstnance firemní akce, které jsou odražením od každodenní činnosti ve firmě.

Hypotéza č. 6

„Pracovníci jsou ve své práci spokojeni.” - Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích, ale na celkové situaci a dění ve společnostech. Pracovníci Forte Beroun, s.r.o. jsou velice spokojeni tam kde pracují a dokonce některé své kolegy berou za rodinu.

DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Společnost Forte Beroun, s.r.o. je velmi kladně hodnocena ze strany svých zaměstnanců. Z výzkumného šetření je zjevné že pracovníci jsou ve své práci spokojeni, až na pár aspektů. Zastaralá elektronika zrovna nenapomáhá a nezvyšuje práci ve firmě. Společnost Forte Beroun, s. r. o. by měla dbát nejen na počtu odběratelů, ale také na kvalitnějších elektronických zařízeních, kde celá objednávka začíná.

Zaměstnanci by také uvítali změnu v oblasti zmodernizování nebo zútlunění pracovního prostředí. Ačkoliv se pracovníci ve své společnosti cítí dobře a uvolněně, maličkosti jako jsou květiny, dekorace by jistě ještě více napomohly k lepšímu pocitu v zaměstnání. Společnost má poměrně zastaralou image a vybavení, které by mohlo odrazovat klienty nebo nové zaměstnance od spolupráce. Společnost Forte Beroun, s.r.o. je spíše ze „staré školy“, avšak doba jde dopředu a pokud se chce firma udržet na trhu, měla by jít s dobou a sdílet nové trendy, které přiláká více odběratelů či obchodních partnerů.

Tento problém nesouvisí jen se vzhledem a metodami společnosti, ale také zanedbané internetové stránky, o které se nikdo dlouhá léta nikdo nestaral a nespravoval je. Klienti chtějí aktuální nabídku, novinky a informace, které je přilákají a vyberou si přímo tuto společnost a nepoohlídnu se po jiné konkurenční firmě.

Ale i přes tyto nedostatky má společnost bohatý seznam odběratelů a klientů z různých koutů světa. Podle zaměstnanců se dost často stává, že není dostatek firemních vozů a musejí se půjčovat vozy od jiných společností, aby se sortiment dostal ke klientovi v řádný termín. Tento nedostatek je poměrně zásadní a zaměstnavatel by měl považovat nad tím. Autorce přijde přinejmenším zbytečné platit jiné společnosti za půjčení vozů na přepravu sortimentů.

Zaprvé společnost Forte Beroun, s.r.o. vytváří reklamu jiné konkurenční společnosti a za další, firma má tolik zahraničních odběratelů, že tímto ztrácí prestiž a může v očích klientů klesnout.

Firemní vozy jsou pro tuto společnost důležitým aspektem a problémem, autorka tedy navrhuje zaměstnavateli, aby pořídil více přepravních a firemních vozů, především pro dobro své firmy.

Kdyby společnosti Forte Beroun, s.r.o. tyto nedostatky napravila, jistě by byla ještě více úspěšná, než doposud. Zaměstnanci by byli spokojenější a tím pádem produktivnější. Firma by měla víc co nabídnout jak z tradiční, tak aktuální nabídky.

Autorka by to shrnula takhle, být více inovativní a jít s dobou, zlepšit pracovní prostředí, pořídít kvalitnější elektroniku pro kvalitnější práci a více firemních vozů, protože „čas jsou peníze“

ZÁVĚR

Firemní kultura je problematikou, která jen tak nevyumizí. Podniková kultura je součástí všech ve společnosti, proto by se zaměstnavatel měl postarat o co nejkvalitnější podnikovou kulturu a zajistit tím spokojenost lidí, které pracují v těchto společnostech a dodávají jí image a tvář, kterou prezentují ve svém jednání a kvalitě sortimentů.

Cílem této diplomové práce bylo definovat a popsat firemní kulturu a vlivy s ní spojené. V teoretické části se autorka věnovala pojmu „firemní kultura“ a popsala prvky firemní kultury, které jsou její součástí. Hodnoty, normy, artefakty, postoje, zvyky, rituály a hrdinové, to vše je součástí firemní kultury, která panuje v každé společnosti na tomto světě a je jen otázkou, jestli je zdravá či nezdravá. V teoretické části jsou popsány i typy firemních kultur podle mnoha autorů knih, zabývající se studováním lidských zdrojů. Vlivy firemní kultury na výkonnost společnosti popisuje i modely, které tyto vlivy představují.

Uvedeny jsou také české a mezinárodní standardy v pracovním prostředí, které poukazuje na originalitu každé země a každé společnosti. Tato část porovnává naše české standardy a situace a popisuje různé úrovně firemní kultury v zahraničí. „Jiný kraj, jiný mrav“.

Autorka věnovala v poslední fázi své teoretické části také důležitému tématu, jako je etika a morálka. Tyto definice, ač se zdají podobné, nejsou zdaleka stejné a dalším bodem je srovnání těchto dvou důležitých aspektů ve firmách.

Primárním cílem této práce bylo zjištění a popsání kvality představené společnosti Forte Beroun, s.r.o. Na začátku empirické části je představena historická stránka společnosti, profil a obchodní činnosti firmy. Společnost Forte Beroun, s.r.o. se zabývá výrobou rolovacích, mrazírenských a rychloběžných vrat a to od roku 1995. Dále autorka představuje některé produkty, které má společnost v nabídce sortimentu. Poté jsou zde popsány firemní hodnoty, současná firemní kultura a zaměstnanecké výhody, které tato korporace nabízí svým pracovníkům.

Ve výzkumné části práce jsou zhotoveny a představeny výsledky výzkumného šetření Forte Beroun, s.r.o., které byly dány do grafů.

Respondenti měli na výběr z 25 polootevřených, uzavřených nebo otevřených otázek, na které odpovídali. Autorka použila tento polostrukturovaný typ dotazníku záměrně. Zjistili se tím více informací, než díky strukturovanému dotazníku. Zaměstnanci měli prostor odpovídat vlastními slovy a tím dát výsledkům jiný rozměr a pohled na věc, zkrátka nezkrácené údaje o situaci. Tímto druhem dotazníkového šetření se objasnili věci, které se na první pohled zdály poněkud rozporuplné. Další výzkumnou metodou je považován nezávazný rozhovor s několika zaměstnanci, vlastní zkušenost a pozorování.

Získané výsledky a následné posouzení, autorka hodnotí za velmi pozitivní. Hypotézy, které byly na začátku stanoveny se potvrdily a to je hlavní. Pracovníci Forte Beroun, s. r. o. hodnotí klima na pracovišti za příjemné a motivující, vztahy na pracovišti jsou podle zaměstnanců přátelské, zaměstnavatel je pozitivně hodnocen v očích svých pracovníků, péče a naslouchání zaměstnanců je jednou z priorit společnosti Forte Beroun, s. r. o. , pracovníci jsou ve své práci spokojeni a znají dobře firmu, kde pracují. Takže primární cíl, zjistit a potvrdit stav firemní kultury ve vybrané společnosti, se stal úspěšným.

Přínosem této diplomové práce je zjištění slabých stránek společnosti Forte Beroun, s. r. o., které autorka následně předložila ředitelovi společnosti a tím mu dala návod na zlepšení této situace. Velkým přínosem bylo také zjištění spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců ke své společnosti, tímto výsledkem bylo vedení velmi nadšeno a váží si této skutečnosti.

S negativními ohlasy bylo vedení seznámeno a postavilo se tomu čelem. Autorka a bývalá praktikantka v této společnosti byla informována, že se touto problematikou budou zabývat, odstraní tyto negativní aspekty a bylo jí věnováno veliké „díky“ za zjištění těchto skutečností. Zaměstnavatel by měl dobře znát své zaměstnance a nyní tomu tak je i v této firmě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* - Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*, Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s., ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. *Management*. Praha: RUBICO, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BRIDGES, W. *Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.

BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9.

ČENĚK J., SMOLÍK J., VYKOUKALOVÁ Z., *Interkulturní psychologie*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016 r., 312s., ISBN 978-80-247-5414-7.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures*. Reading, 1. vyd. Addison-Wesley Publishing Company, 1982, ISBN 0-201-10277-3.

HANDY, CH. *Understanding Organizations*. London: Penguin, 1993.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 128 s., ISBN 80-247-0781-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 399 s., ISBN 80-726-1033-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MÜLLEROVÁ, L., *Podniková kultura*, VSEM 2011, 132 s., ISBN 978-80-867-3065-3

NOVÝ, Ivan, Schroll-Machl, Silvia a kol. 2003. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261089-9.

NOVÝ, Ivan, Schroll-Machl, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A., *Etika v podnikání a hodnoty trhu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 200 s., ISBN 978-80-247-5545-8.

SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A., UHLÁŘ, P., *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*, 1. vyd. Praha :Grada Publishing, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247- 1621-3.

SCHOLZ, CH. *Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit*. London: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987.

SLAVÍK, J., *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*, Praha. Grada Publishing, 2014, 192 s., ISBN 978- 80-247-8947-7

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kolektiv, *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 423 s., ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80- 7357-046-7.

ŠIMEK, J., *Lékařská etika*, Praha: Grada Publishing, 2015, 224 s., ISBN 978-80-247- 5306-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J., *Image a firemní identita*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5.7

Seznam použitých internetových zdrojů

<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podnikova-kultura>

<http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zakladlo-velkych-korporaci>

<http://www.edb.cz/>

<http://www.forteberoun.cz/>

<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

<http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Typologie organizační kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....	14
Obrázek č. 2: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse.....	16
Obrázek č. 3: Typologie organizační kultury podle M. Kets de Vriese a D. Millera.....	19
Obrázek č. 4: Organizační struktura E. Scheina.....	20
Obrázek č. 5: Klíčové faktory úspěchů firmy a jejich vazby.....	32
Obrázek č. 6: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	33
Obrázek č. 7: Model R. Denisona.....	34
Obrázek č. 8: Model soupeřících hodnot B. Quinna a Rohrbauga.....	35
Obrázek č.9: Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese.....	37
Obrázek č.10: Vztah morálky a etiky.....	51
Obrázek č.11: Logo společnosti Forte Beroun, s. r. o.....	57
Obrázek č.12: Organizační struktura společnosti Forte Beroun, s. r. o.....	59
Obrázek č.13: Sperol – PR/R.....	61
Obrázek č.14: Sperol – PR/X.....	62
Obrázek č.15: Sperol – SP.....	63
Obrázek č.16: Sperol – ALU.....	64
Obrázek č.17: Sperol – ST.....	64
Obrázek č.18: Sperol – ST/L.....	65
Obrázek č.19: Sperol – PR.....	66
Obrázek č.20: Metody sběru primárních informací.....	70
Obrázek č.21: Členění otázek dle informací jejich účelu.....	71

Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	72
Graf č. 2: Věková kategorie zaměstnanců podle pohlaví.....	73
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví.....	73

Graf č. 4: Délka působení zaměstnanců ve společnosti Forte Beroun, s.r.o.	74
Graf č. 5: Přesnost zadání pracovní náplně podle pohlaví.....	75
Graf č. 6: Spokojenost s finančním ohodnocení u zaměstnanců podle pohlaví.....	76
Graf č. 7: Vztahy mezi pracovníky podle pohlaví.....	77
Graf č. 8: Atmosféra ve společnosti Forte Beroun, s.r.o. podle pohlaví.....	78
Graf č. 9: Změny podle zaměstnanců ve firmě.....	78
Graf č. 10: Účast na firemních akcích podle pohlaví.....	79
Graf č. 11: Typ komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným.....	80
Graf č. 12: Vstřícnost nadřízeného k zaměstnanci podle pohlaví.....	81
Graf č. 13: Tykání s nadřízeným podle pohlaví.....	82
Graf č. 14: Hodnocení nadřízeného podle pohlaví.....	83
Graf č. 15: Spokojenost zaměstnanců ve firmě podle pohlaví.....	84
Graf č. 16: Uznání od nadřízeného podle pohlaví.....	85
Graf č. 17: Péče o zaměstnance.....	86
Graf č. 18: Pracovní vztahy na pracovišti.....	87
Graf č. 19: Pracovní vztahy na pracovišti.....	88
Graf č. 20: Informovanost podle pohlaví.....	89
Graf č. 21: Spokojenost zaměstnanců podle pohlaví.....	90
Graf č. 22: Znalost firemního loga podle pohlaví.....	91
Graf č. 23: Znalost zahraničních partnerů podle pohlaví.....	92
Graf č. 24: Firemní benefity podle pohlaví.....	93
Graf č. 25: Celkové hodnocení společnosti Forte Beroun, s.r.o. podle pohlaví.....	94
Graf č. 26: Opakovaná angažovanost do firmy podle pohlaví.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Propagace společnosti Forte Beroun, s.r.o.	IX
Příloha C – Sídlo společnosti Forte Beroun, s.r.o.	X
Příloha D – Realizace a zakázková výroba	XI
Příloha E – Stříbrný certifikát kvality	XIII

Příloha A

Dotazník

Identifikační údaje

Pohlaví zaměstnanců

- Žena
- Muž

Věková kategorie zaměstnanců podle pohlaví

- do 18
- 18-30
- 30-45
- 50 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví

- vyučen
- vyučen s maturitou
- středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti Forte Beroun, s.r.o.?

- Méně než 2 roky
- 3-4 roky
- 5-10 let
- více než 10 let

Otázka č. 2: Máte pevně danou pracovní náplň?

- Různorodou
- jednoznačnou
- Jak kdy

Otázka č. 3: Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen?

- Ano, nemohu si stěžovat
- Mohlo by to být lepší
- Nejsem spokojen

Otázka č. 4: Vztahy mezi pracovníky byste zhodnotil/a:

- Přátelský, s některými se vídám i mimo firmu
- Spíše přátelský, ale nikoho mimo firmu nevidám
- Formální

Otázka č. 5: Atmosféru ve společnosti považuji za:

- Příjemná, „no stress“
- Neřeším nic kolem sebe
- Demotivující, dusno

Otázka č. 6: Chtěli byste něco změnit ve firmě Forte Beroun, s.r.o.?

V případě odpovědi ANO, odpovězte, co by to bylo.

- Ne, vše mi vyhovuje
- Ano

Možnost volného

vyjádření.....
.....
.....

Otázka č. 7: Účastníte se vánoční večírků nebo různých firemních večírků? V případě odpovědi NE, odpovězte důvod.

- Ano, posiluje to pracovní vztahy
- Jen někdy
- Ne

Možnost volného

vyjádření.....
.....
.....

Otázka č. 8: Jaký typ komunikace s nadřízeným používáte nejčastěji?

- Ústně, osobní schůze
- Písemně
- Firemní chat, email

Otázka č. 9: Přijme Vás nadřízený pokaždé, když s ním potřebujete mluvit?

- Ano, pokaždé
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne, nikdy

Otázka č. 10: Tykáte si s nadřízeným?

- Ano
- Ne

Otázka č. 11: Svého nadřízeného hodnotíte jako:

- „Bezva šéf“
- „Pší čumák“
- „Arogantní frajer“
- „Nic neřeší“

Otázka č. 12: Baví Vás pracovat ve společnosti Forte Beroun, s.r.o.?

- Ano
- Jak kdy
- Ne, chystám se odejít

Otázka č. 13: Byl/a jste někdy pochválen/a od svého nadřízeného?

- Ano, celkem často
- Někdy už ano
- Ještě nikdy

Otázka č. 14: Myslíte si, že nadřízený o své zaměstnance dostatečně pečuje?

- Nadmíru, jsem spokojen/á
- Mohlo by to být lepší
- Myslím, že ne

Otázka č. 15: Můžete říct, že jste „JEDNA VELKÁ RODINA“?

- Ano, dá se to tak říct
- Podle toho s kým
- Absolutně ne

Otázka č. 16: Znáte všechny pracovníky ve firmě?

- Ano
- Nevím jestli zrovna všechny
- Ne

Otázka č. 17: Má Vaše společnost nějaké zvyky, normy či artefakty, které uznáváte?

OTEVŘENÁ

ODPOVĚĎ.....
.....
.....
.....

Otázka č. 18: Myslíte si, že jste dostatečně informováni o všech změnách nebo jiných důležitých informacích?

- Ano
- Ne

Otázka č. 19: Jste spokojen/a ve firmě Forte Beroun, s.r.o.? V případě odpovědi NE napište důvod.

- Ano
- Ne

Možnost volného

vyjádření.....
.....
.....

Otázka č. 20: Víte, jaké barvy má firemní logo společnosti Forte Beroun, s.r.o.?

- Žlutou, oranžovou, černou
- Oranžovou, černou
- Žlutou, černou
- Nevím

Otázka č. 21: Víte, s kolika zahraničními partnery spolupracuje

firma Forte Beroun, s. r. o.?

- Tři
- Nevím
- Čtyři
- Pět

Otázka č. 22: Máte nějaké firemní benefity? V případě odpovědi ANO, odpovězte jaké.

- Ano
- Ne

Možnost volného

vyjádření.....
.....
.....

Otázka č. 23: Jak by jste zhodnotil/a společnost jako takovou?

- Zaměřena HLAVNĚ na zisk
- Nemá budoucnost
- Úspěšnou
- Poměrně konkurenceschopnou

Otázka č. 24: Kdybyste se rozhodoval/a, vybral/a by jste si znovu firmu Forte Beroun, s.r.o., když už víte co a jak? Vysvětlete důvod v obou odpovědích.

- Ano
- Ne

Možnost volného

vyjádření.....
.....
.....

Otázka č. 25: Proč právě Forte Beroun, s.r.o.?

V Berouně je více firem tohoto druhu.

OTEVŘENÁ

ODPOVĚĎ.....
.....
.....
.....

Příloha B

Propagace společnosti Forte Beroun, s.r.o.

Logo společnosti



Reklamní transparent firmy

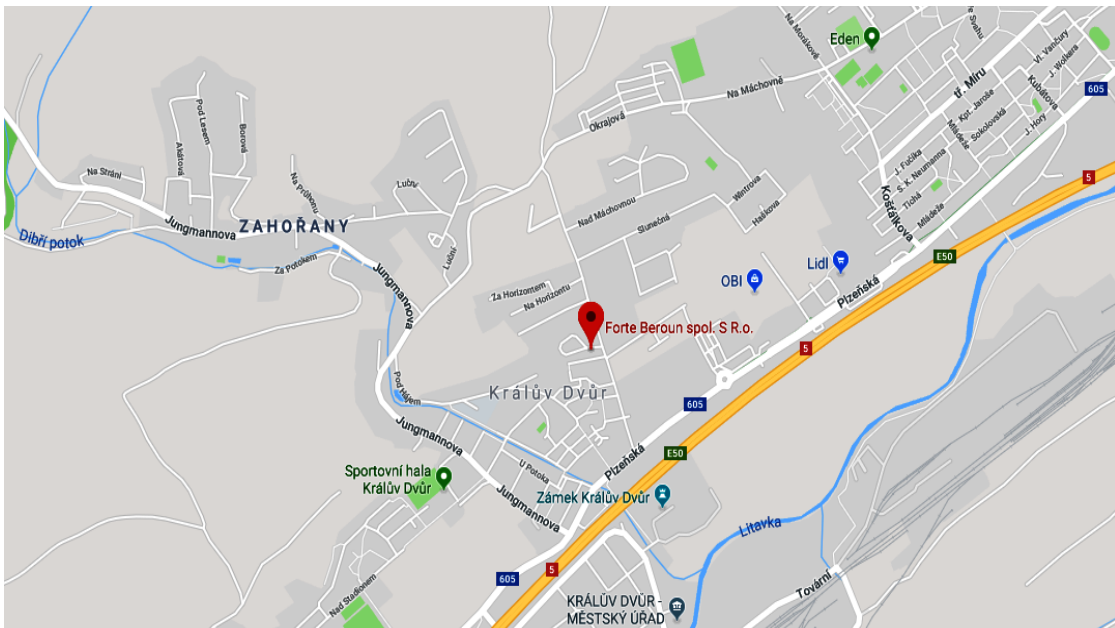


Firemní montážní vozy



Příloha C

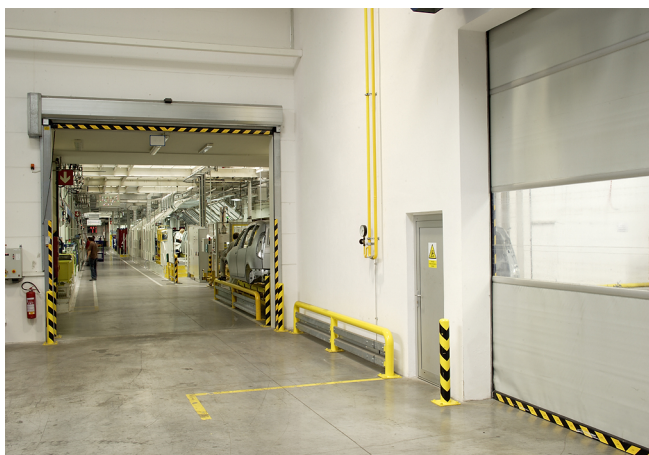
Sídlo společnosti Forte Beroun, s.r.o.



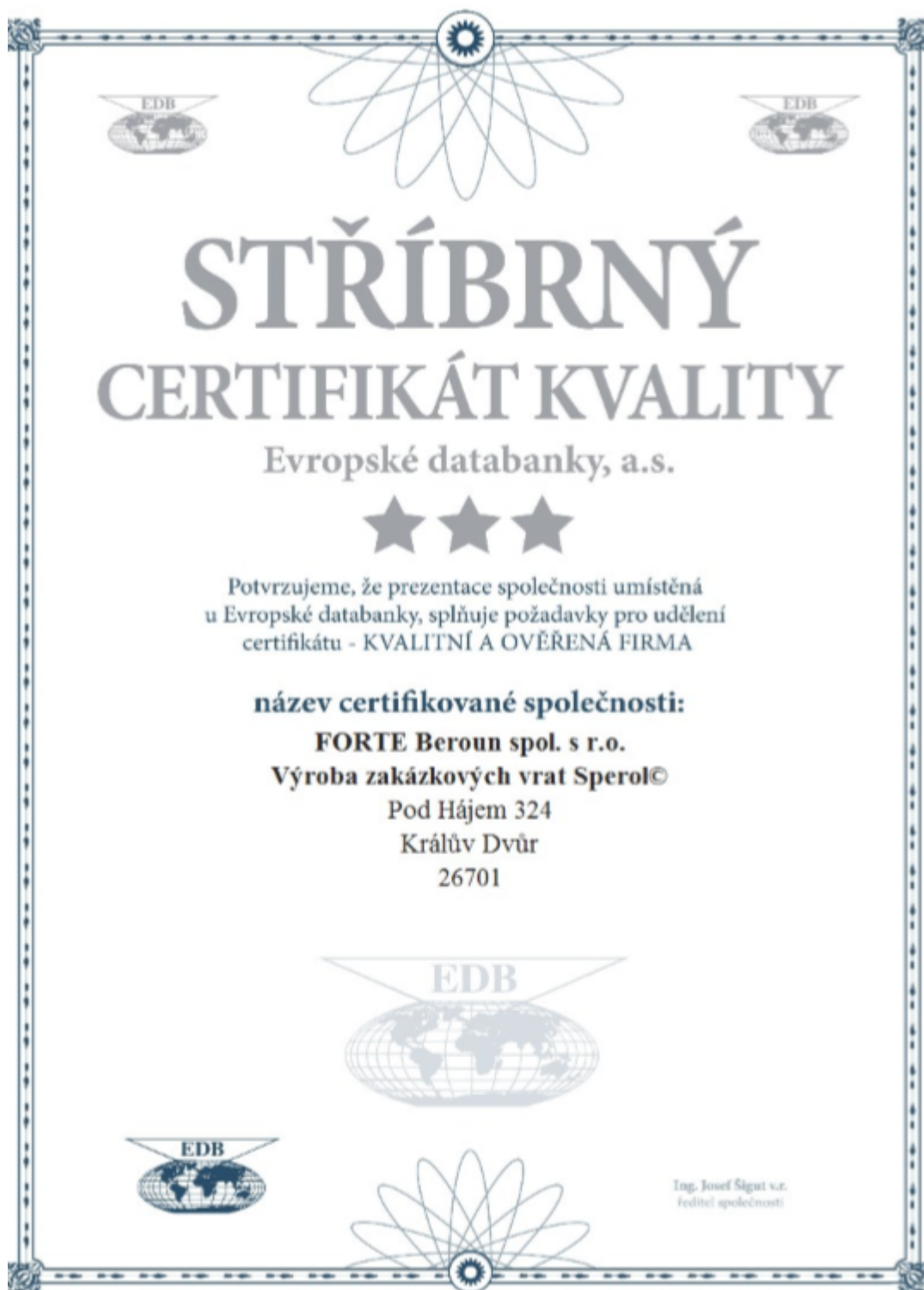
Příloha D

Realizace a zakázková výroba





Stříbrný certifikát kvality



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Alena Kadlecová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované

Název práce: Firemní kultura a její problematika ve vybrané společnosti

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 94

Celkový počet stran příloh: 13

Počet použitých literárních zdrojů: 31

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.