

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských a právních věd

Silvie Zatloukalová

Firemní kultura v organizaci
Corporate Culture in a Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Firemní kultura v organizaci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze je shodná s elektronickou verzí, která je vložena ve IS/STAG.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Františku Bělohlávkovi, Ph.D. za odborné rady, připomínky a pomoc s vypracováním této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Hlavinkovi za ochotu, spolupráci a poskytnutí všech informací a materiálů pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	7
1 FIREMNÍ KULTURA	8
1.1 POJEM KULTURA	8
1.2 FIREMNÍ KULTURA	9
1.3 SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY	11
2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	16
2.1 TYPOLOGIE R. HARRISONA A CH. HANDYHO	16
2.2 TYPOLOGIE T. E. DEALA A A. A. KENNEDYHO	19
3 OBSAH A SÍLA ORGANIZAČNÍ KULTURY	22
4 ZDROJE ORGANIZAČNÍ KULTURY	23
5 METODIKA	27
6 CÍL	28
6.1 HYPOTÉZY.....	28
7 INFORMACE O SPOLEČNOSTI MORA MORAVIA, S. R. O.	29
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	29
7.1.1 Historie společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.	29
7.1.2 Vize společnosti	30
7.1.3 Výrobky společnosti MORA MORAVIA	31
7.1.4 Zaměstnanci	31
7.1.5 Oslavy, vánoční večírky, sportovní turnaje.....	32
7.2 VZHLED A IMAGE SPOLEČNOSTI	33
7.2.1 Logo	33
7.2.2 Areál společnosti	34
7.2.3 Vybavení kanceláří.....	35
7.2.4 Pracovní oděv.....	35
7.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	36
7.4 INTERVIEW	54
8 ZÁVĚRY	56
ZÁVĚR	57
ANOTACE	59
SEZNAM LITERARUTY A PRAMENŮ	61
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je firemní kultura v organizaci. Každá firma má svou vlastní firemní kulturu, která je důležitou součástí jejího života. To bylo také hlavním důvodem pro zvolení tohoto tématu. Jak už bylo řečeno, každá firma má svou vlastní firemní kulturu, která ovlivňuje hlavně vnitřní prostředí firmy, ale i vnější prostředí. Firma má své vlastní hodnoty, zvyklosti, cíle a postoje, které mezi sebou lidé sdílejí a akceptují a tímto se od sebe jednotlivé firmy odlišují.

Bakalářská práce je rozdělená na dvě části. Teoretická část je zaměřená na firemní kulturu jako takovou, tedy na její charakteristiku a definice. Firemní kultura se skládá ze složek, které jsou jednotlivě popsány. Dále navazuje rozsáhlá kapitola o typologii firemní kultury. Podrobněji jsou zde popsány dvě základní typologie kultury a to typologie R. Harrisona a Ch. Handyho a typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Tyto dva základní typy kultur napomáhají rozpoznávat kulturu v reálném prostředí. Další část je zaměřená na obsah a sílu organizační kultury, jelikož jsou také důležitou součástí organizační kultury. Poslední kapitola v teoretické části je věnována zdrojům organizační kultury. V této kapitole jsou popsány jednotlivé vlivy, které působí na organizační kulturu.

Druhá část bakalářské práce je zaměřená na firmu MORA MORAVIA, s. r. o. Cílem této bakalářské práce je popsat charakteristické znaky firemní kultury v dané organizaci a zjistit, zda TH pracovníci mají stejné názory jako dělníci.

V bakalářské práci je pro zjištění cílů použita kvalitativní metoda. Tato metoda obsahuje rozhovor a analýzu firemních dokumentů. Další metoda, která je obsažená v této práci, je dotazníkové šetření, jež patří spíše mezi kvantitativní metodu výzkumu.

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura byl převzat z kulturní antropologie, sociologie a psychologie. Je to velmi rozsáhlý a také velmi mezioborový pojem, který klade důraz na sdílený a naučný styl myšlení, vystupování a cítění. Kulturou je chápáno vše, co si člověk sám vytvořil během všech generací. Může být nazývána jako produkt, který může být materiální ale i nemateriální. Jsou to hodnoty, které sdílíme, dále názory a normy, které udávají styl myšlení, vystupování a cítění.¹

Člověk se od ostatních lidí v určité kultuře liší alespoň svou povahou. Každá skupina lidí se od jiných skupin odlišuje svým vystupováním a myšlenkami, také své pohledy na věci a významy budou mít odlišné.²

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede udávají definici kultury jako „*software lidské mysli*“³, kdy se skupiny lidí od sebe liší. Každý člověk nejedná stejně. Kultura se nedá získat prostřednictvím našich genů, ale je předána pomocí společenského prostředí. Znamená to tedy, že každý člověk se ji učí.⁴

Kulturně určité způsoby myšlení, chování a cítění každý člověk získá pomocí mechanismů sociálního učení. Prostřednictvím toho se z člověka stane nositel kultury. Všichni lidé mají své nesrovnatelné charakteristiky, které lze pozorovat. Mezi další charakteristiky, jež lze pozorovat patří ty, které člověk předává lidem ve svém okolí, tedy těm, co žijí a vyrůstají v totožných podmínkách. To znamená, že všichni prošli stejným procesem učení. Aby si lidé mohli osvojit styly myšlení, cítění a jednání, které jsou typické pro sociální celky nebo kategorie lidí, museli se podrobit procesu dostatečně dlouho. Každý člověk má svou rodinu prostřednictvím, které získává názory, zvyky, hodnoty a normy chování a poté je předá nové generaci.⁵

¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 12.

² Srov. BROOKS, I., *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 216–217.

³ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G., J., *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, s. 14.

⁴ Srov. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G., J., *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, s. 14.

⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 13.

1.2 Firemní kultura

Firemní kultura není jediný pojem, který se v literatuře používá. Jako další názvy, které se používají a mají stejný význam, jsou pojmy organizační a podniková kultura. Tudíž i v této práci se budou vyskytovat všechny tři pojmy, jak firemní kultura, tak organizační kultura nebo podniková kultura.

Organizační kultura vznikla v 60. letech minulého století, kdy v souvislosti s managementem o ní bylo zmíněno poprvé. Více se ale tento pojem začal využívat až v 70. letech, ale největší pozornost dostala na začátku 80. let. Největším důvodem zájmu o podnikovou kulturu měl japonský ekonomický růst. Jako další důvod, proč o organizační kulturu bylo jeveno více zájmu, bylo díky publikacím, které byly zaměstnávány tím, že měly vyhledávat takový směr, aby řízení firem bylo působivé a ideální.⁶

Firemní kultura může být nazvaná jako soustava názorů, představ, postojů, očekávání a zájmů, které si lidé předávají. Tato soustava působí jak na chování v rámci podniku, tak i chování podniku vůči vnějšímu prostředí. Velmi důležitou věcí je být připraven na trvalé rozvíjení a znát všechny tyto aspekty. Při neuznávání těchto důležitých věcí může dojít k rozhodnutí, které nebude správné, a to může vést k snížení podnikové výkonnosti.⁷

Organizační kulturu lze rozpoznat podle:⁸

- Chování na pracovišti mezi spolupracovníky, nadřízeným a podřízeným.
- Chování, které je dovoleno, postihováno či odměňováno.
- Lidí, kteří jsou úspěšní nebo naopak kteří mívají problémy.
- Přístupu lidí k organizaci a výrobku.
- Zvyklostí, tradic, historek, vtipů, hrdinů.
- Hesla a symbolů organizace.
- Oblečení, výzdob na pracovištích.

⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 15

⁷ Srov. PETŘÍKOVÁ, R. A KOL., *Lidé v procesech řízení*, s. 29

⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 72

Firemní kultura má mnoho definic. Níže jsou uvedeny alespoň některé definice, které jsou publikovány v odborné literatuře.

Firemní kultura může být vymezená jako:⁹

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“,
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“,
- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“,
- „programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.

⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 17.

1.3 Složky firemní kultury

Jako složky firemní kultury jsou považovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které tvoří v kulturním systému hlavní strukturální komponenty.¹⁰

Mezi hlavní složky firemní kultury patří:

Základní přesvědčení

Jsou to nějaké představy a skutečnosti, které jsou skutečné a nejsou nijak zpochybnitelné. Jejich fungování je výhradně automatické. Jsou značně ustálené a velmi odolné proti změnám.¹¹

Hodnoty

Za hodnoty lze označit vše, co je důležité. Každý člověk nebo skupina lidí určí, co je důležité a co nikoliv. Soustavy hodnot mohou být respektovány jen na úrovni vrcholového vedení, ale mohou je respektovat i ostatní lidé ve firmě.¹² Hodnoty jsou pokládány za jádro firemní kultury a důležitý nástroj ztvárnění firemní kultury. Organizace, které mají své organizační hodnoty definovány, je obvykle oznamují ve své filozofii, poslání nebo etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř v organizaci. Některé organizace chtějí zlepšit jejich image, a proto komunikují své hodnoty navenek.¹³ Většina lidí respektuje tři základní hodnoty jako je čestnost, integrita a jednat s ostatními s úctou.¹⁴

Postoje

Jako postoj lze chápat vztah s určitým objektem. Za objekt lze považovat osoby, překážky, události nebo nějaké předměty. Vztah k těmto objektům může být kladný ale také záporný.

¹⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 18.

¹¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 19-20.

¹² Srov. AMSTRONG, M., *Personální management*, s. 358.

¹³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 21.

¹⁴ Srov. 4 složky podnikové kultury. *Management news*. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/4-slozky-podnikove-kultury-bez-nichz-to-nepujde-id-165228>.

Normy

Jsou to nepsaná pravidla chování v daných situacích. Tato pravidla jsou uznávána všemi lidmi v organizaci. Nejedná se ovšem o pravidla, která jsou formální a jsou nařízená organizací, ale jsou to pravidla neformální a lidé si je v organizaci předávají. Při nedodržování pravidel čeká členy v organizaci trest či odměna. Normy se mohou týkat pracovních činností, komunikací ve firmě ale také oblečení, které lidé ve firmě nosí. V organizacích mají skupinové normy chování hlavní vliv, protože formulují takové chování, které je nebo není dostačující.

Jazyk

Podle mluvy, která se v dané organizaci používá lze odrazit hodnoty, jež jsou v dané organizaci společné i rozsah vztahů neformálních nebo formálních i oblast podnikání. Lidé v organizacích by měli připisovat pojmům totožné významy, aby se lépe pochopili. Původem rozporů a nedorozumění bývá často to, že významy, které jsou použity, nejsou sdíleny.¹⁵

Historiky

Některé firemní historiky nemusejí být vždy pravdivé, ale tvoří jakýsi firemní folklor, který má také svou cenu.¹⁶

Příběhy jsou podány od každého člověka jiným způsobem. Jsou také důležitými ukazateli přesvědčení, hodnot a norem, které jsou v organizaci uznávané a také důsledků, které přicházejí při jejich nedodržování. Jelikož se historiky dobře pamatují a jsou také emocionálně lákavé, jsou velmi důležitými prostředky pro předávání kultury a jsou významným indikátorem.¹⁷

Mýty

Je to specifický styl spekulování či výkladu, který se snaží objasnit vhodný nebo nevhodný způsob chování. Na rozdíl od historek nemají mýty racionální základy. Tyto příběhy bývají tedy fiktivní. Mýty mohou být považovány jako zdůvodnění činů, které by se mohly zdát nemravné a egoistické.

¹⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 21-23.

¹⁶ Srov. MAZÁK, E., *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 12.

¹⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 23.

Zvyky, ceremoniály, rituály

Jedná se o stabilní vzorce chování, které si lidé v organizaci předávají a uchovávají. Jsou součástí firemní kultury, jelikož pomáhají organizaci, k tomu, aby její fungování bylo dobré. Dále omezují pochybnosti zaměstnanců, tvoří pevnou a předvídatelnou atmosféru. Do zvyků jsou zahrnuty oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Ty vedou k spojování lidí v organizaci a jsou velmi promyšleně připravovány. Za ceremoniály jsou považovány sváteční události, které se dělají při zvláštních příležitostech. Při ceremoniálech se oceňují úspěchy a podporují firemní hodnoty. Rituály mají na rozdíl od zvyků navíc také symbolickou hodnotu. Mohou to být rituály zdravení, které jsou používány při vstupu do zaměstnání nebo rituály komunikační, kdy se skupiny zaměstnanců z odlišných pozic shromáždí a každému je ukázáno, jaké má místo v organizaci.¹⁸

Hrdinové

Na počátku 80. let minulého století byli hrdinové považováni za mocný prvek organizační kultury, ale i v dnešní době je jejich existenci uvnitř organizace připisován jistý význam. Hrdinové znamenají pro pracovníky zosobnění základních hodnot a v organizaci vykonávají podstatné funkce:¹⁹

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

Jsou rozlišovány dva typy hrdinů. Jako první jsou hrdinové, kteří se „rodí“ jsou to například Henry Ford a Tomáš Baťa. Jejich vizionářství a jedinečnost může ovlivňovat mnoho generací. Jako druhý typ jsou hrdinové „situační“, kteří jsou hrdiny roku nebo dne. Oba tyto hrdinové jsou v organizacích velmi nezbytní, pokud je ale organizace nemají, mohou si je samy vytvořit.

¹⁸ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 23-24.

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 24.

Firemní architektura a vybavení

V dnešní době firmy velmi dbají na vnější vzhled a vybavení svých budov. To, jak budova vypadá, má nejen význam ve vztahu k vnějšímu prostředí, ale také vnitřnímu prostředí. Jedinečnost, výraznost, odlišnost nebo také symbol blahobytu a skromnosti, to vše může přinést vzhled firmy. O tom, jaké má firma přednosti, svědčí vybavení. V některých organizacích může být vybavení kanceláří velmi odlišné. Lze tedy snadno určit, které kanceláře patří vedoucím pracovníkům a které řadovým pracovníkům. Ale jsou i organizace, které mají všechny kanceláře stejně vybavené, ať se jedná o vedoucího nebo řadového pracovníka.²⁰

Jednotlivé složky organizační kultury se ovlivňují a souvisejí spolu. Někteří lidé se snažili definovat modely organizační kultury, aby objasnili strukturální a funkční souvislosti a jejich dopady pro poznání a utvoření významu firemní kultury.²¹

Mezi nejznámější modely organizační kultury patří Scheinův model organizační kultury. Tento model je tak známý, že ho nalezneme snad ve všech literaturách, které se týkají firemní kultury.

Scheinův model organizační kultury rozeznává tři úrovně organizační kultury. Úrovně organizační kultury jsou rozpoznávány podle toho, v jakém rozsahu jsou individuální projevy kultury rozpoznávány navenek, jak velmi jsou znatelné pro vnější pozorovatele a jak moc na ně působí cílené intervence ze strany managementu organizace.²²

Artefakty jsou vnější projevy kultury, které jsou výrazně uvědomované. Mezi materiální patří architektura budov, logo firmy, prospekty, služební oděvy. A k nemateriálním artefaktům patří jazyk, historiky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.²³

²⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 25-26.

²¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 26.

²² Srov. tamtéž, s. 26.

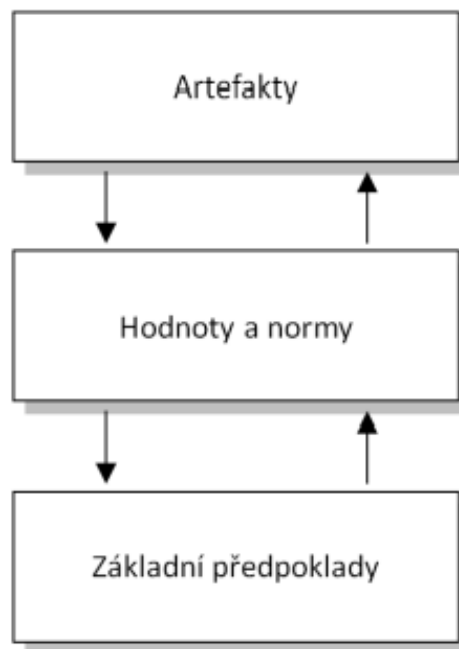
²³ Srov. *Organizační kultura. Management Mania*. Dostupné z:

<<http://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>>.

Hodnoty a normy chování tvoří druhou vrstvu organizační kultury a jsou produktem firemní ideologie, vytyčených zásad a pravidel. Jsou vědomé a firma má na ně do určité míry vliv. Pro osoby, které tyto hodnoty a normy pozorují, jsou znatelné jen z části.²⁴

Základní přesvědčení představují názory a myšlenky, které jsou nevědomé a samozřejmé. Kvůli tomu, že obsah základních přesvědčení je nevědomý a příslušníci kultury ho považují za samozřejmý, je těžce rozeznatelný. Lidé mají sklony k tomu, že se snaží základní přesvědčení chránit.²⁵

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 27.

²⁴ Srov. ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 39.

²⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 27.

2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Každá organizace má svou vlastní firemní kulturu, nelze tedy, aby dvě různé firmy měly stejnou firemní kulturu. I přesto existují takové základní typy kultur, které jsou nejběžnější.

Typologie, které existují doposud, určují typické obsahy organizační kultury z odlišných úhlů pohledu a ve spojitosti k odlišným aspektům organizace nebo také vnějšího prostředí, které má vliv na organizaci.²⁶ Firemní kulturu můžeme rozlišit do několika skupin.

Níže jsou uvedeny některé z typologií, které jsou nejvíce známé.

2.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Jako první byla pravděpodobně typologie od Rogera Harrisona. Publikována byla v roce 1972 a je velmi uznávána. Harrison definoval čtyři hlavní typy, které nazval jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. O několik let později na Harrisona navázal Charles Handy, který rozvinul jeho myšlenky ve spojení s organizační strukturou a jednotlivé typy kultur zobrazil pomocí prostých piktogramů.²⁷

Tyto typy kultur lze vystihovat následovně:

- **Kultura moci** – vyskytuje se v organizacích, které mají styl řízení velmi diktátorský. Podřízené osoby mohou výhradně poslouchat vedoucí osoby, které vše ví a také vše mohou.²⁸ V této kultuře je velmi málo pravidel a byrokracií, které platí. V organizaci je nejdůležitější vzájemná důvěra a komunikace. Tato kultura je silná a pružná a dokáže zareagovat na možná rizika a hrozby. Kultura moci bývá obvyklou kulturou velkých zločineckých organizací.²⁹

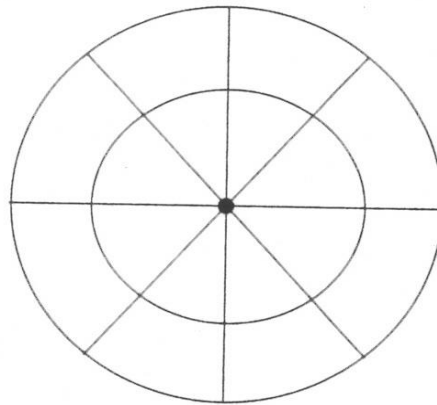
²⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 75.

²⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 99.

²⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 75.

²⁹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 100-101.

Obr. 2: Kultura moci



kultura moci

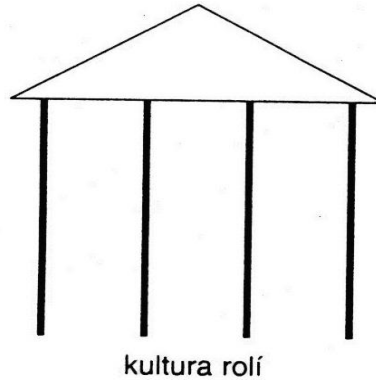
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 76.

• **Kultura rolí** – tato kultura se skládá z řetězce, který na sebe navazuje. Jako první článek v řetězci tvoří ředitel, kterému správní rada stanovila cíle. Dalšími články jsou střední manažeři, nižší vedoucí a jako poslední řadoví pracovníci.³⁰ V této kultuře jsou velmi důležitá pravidla, postupy, normy, plány, logika a racionalita. Role tedy znamená chování, které se od pracovníků předpokládá. Kultura rolí je úspěšná tehdy, kdy je prostředí ustálené, předvídatelný nebo kontrolovatelný trh, značně dlouhý životní cyklus výrobku, kde nejsou důležité inovace nebo náklady, ale významnější je hloubka specializace a míra technické odbornosti. Zejména největším negativem je pomalé rozeznávání změn a reakce na ně. Tato kultura člověku poskytuje jistotu a předvídatelnost, pokud ale člověk touží dosáhnout moci, může být pro něj velmi frustrující.³¹

³⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 75.

³¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 101.

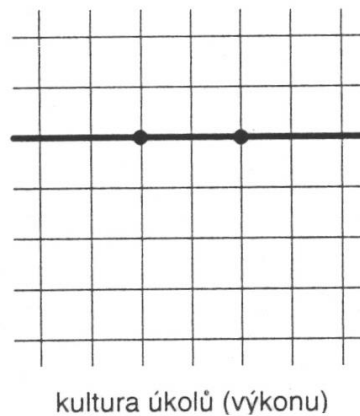
Obr. 3: Kultura moci



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 76.

• **Kultura úkolů** – v této kultuře je důležitější splnění úkolu nežli dodržovat předpisy. Radost a uspokojení z vykonané práce tvoří hlavní motivační činitele.³² Management, který funguje v této kultuře, má za úkol upnout se na individuální projekty a vybrat pro ně nejvhodnější lidi, ze kterých se uspořádají týmy a určit kompetentní zdroje tak, aby projekty, které budou uskutečněny, byly co nejúspěšnější. Vzorovým příkladem organizací, ve kterých kultura úkolů funguje, jsou reklamní agentury.³³

Obr. 4: Kultura úkolů



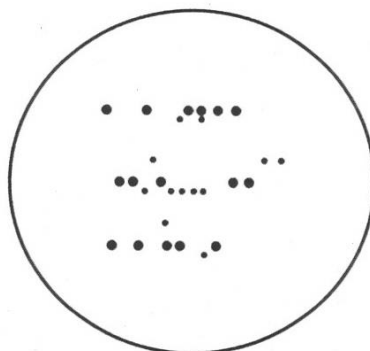
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 76.

³² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 75.

³³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 101–102.

• **Kultura osob** – všichni členové v organizaci se cítí být spokojeni díky pocitu sounáležitosti a také vzájemných vztahů.³⁴ Centrem celého dění v této kultuře je jednotlivec. Tato kultura vzniká tam, kde se jednotlivci rozhodli sloučit a dělí se o náklady na provoz, zařízení, administrativu. V této kultuře jsou všichni členové samostatní.³⁵

Obr. 5: Kultura podpory



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 76.

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

Tato typologie byla vytvořena podle Deal a Kennedyho. Podle těchto autorů je firemní kultura značně ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím. S ohledem na tento předpoklad byly identifikovány čtyři základní typy kultur (kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a kultura procesní). Tyto uvedené typy kultur jsou určeny dvěma hlavními aspekty trhu. Jako první aspekt je míra rizika, která se pojí s činnostmi, které jsou uskutečněny ve firmě. A jako druhý aspekt je rychlost zpětné vazby ze strany trhu.³⁶

³⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 75.

³⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 102.

³⁶ Srov. tamtéž, s. 104.

Obr. 6: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 104.

Mezi čtyři základní patří:

- **Kultura drsných hochů** (kultura frajerů) – představuje svět individualistů, kteří často podrobují vysokým rizikům, ale vyžadují zpětné vazby na vykonané činnosti, zda byly úspěšné či nikoliv. Pracovníci jsou hodnoceni podle svých vlastních výkonů. Nedostatky nebo zaváhání nejsou povoleny. Ve firmě vládne velmi velké napětí a také soupeření mezi sebou.³⁷ Úspěšnost firem s touto kulturou bývá v prostředí, které je velmi vysoce rizikové, ale od dlouhodobých investic je však odvrací nezbytnost rychlé zpětné vazby. Kultura drsných hochů je typická pro zábavní průmysl, reklamy, ale také v manažerském prostředí nebo stavebnictví.³⁸

- **Kultura tvrdé práce** – typické jsou takové činnosti, které mají velmi nízkou míru rizika a velmi rychlou zpětnou vazbu. Představiteli mohou být například agenti, počítačové experti nebo společnosti masové spotřeby.³⁹ Velmi vysoký důraz je pokládán na aktivitu, iniciativu, ale také týmovou práci, která se pojí se zábavou. Kultura tvrdé práce se orientuje na zákazníka a na to, co zákazník vyžaduje. Úspěch je porovnáván podle toho, jaké množství výrobků se prodá nebo vyrobí. Velmi důležité v této kultuře jsou slogany, soutěže, schůzky, tedy

³⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 80.

³⁸ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 104–105.

³⁹ Srov. DĚDINA, J., Cejthamr, V., *Management a organizační chování*, s. 266.

všechno, co každého příslušníka kultury více motivuje. Aktivní lidé se v této kultuře cítí dobře, jelikož se zaměřují na současnost, výkon a také zábavu.⁴⁰

• **Kultura sázky na budoucnost** – tato kultura se vyznačuje velmi vysokou rizikovostí a pomalou zpětnou vazbou, což může znamenat roky pochybností, co se týče účinnosti přijatelných opatření. Tato kultura se nejčastěji objevuje v naftařských společnostech, investičních bankách a v armádě, které dávají přednost budoucnosti a nezbytnosti do ní investovat.⁴¹ Zda projekt, do kterého bylo vloženo mnoho peněz, je úspěšný či nikoliv se projeví až po delší době. Veškeré postupy se musí mnohokrát přešetřit a zkontrolovat. Lidé v této kultuře musejí respektovat hierarchii, autoritu a také technickou kompetenci, spolupracují mezi sebou a umějí pracovat pod tlakem. Kariéerní růst ve firmách bývá tedy často zdlouhavý.⁴²

• **Kultura postupu** (procesní kultura) – u této kultury je míra rizika velice nízká a zpětná vazba téměř žádná. Objevuje se například v bankách, pojišťovnách, státních službách.⁴³ Pro pracovníky je důležité spíše to, jak mají práci dělat, než jak bude vypadat jejich pracovní výsledek. Jelikož pracovníci nemají zpětné vazby, jsou tedy velmi obezřetní a proto často i drobnosti nadhodnocují. V procesní kultuře bývají schůze a porady velmi zdlouhavé. Tato kultura je tedy charakteristická pro banky, pojišťovny a státní správu.⁴⁴

⁴⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 105.

⁴¹ Srov. DĚDINA, J., Cejthamr, V., *Management a organizační chování*, s. 266.

⁴² Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 105–106.

⁴³ Srov. DĚDINA, J., Cejthamr, V., *Management a organizační chování*, s. 266.

⁴⁴ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 106.

3 OBSAH A SÍLA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Obsah a síla organizační kultury, jsou důležitou součástí kultury.

Do **obsahu kultury** organizace patří základní přesvědčení, hodnoty a normy chování, které jsou v organizaci předávány (tedy jaká jsou konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní hodnoty a normy chování jsou v organizaci předávány). Navenek se projevují pomocí chování a artefaktů. Podle míry sdílených přesvědčení, hodnot a norem, z nichž vyplývají vzorce chování, lze určit **sílu organizační kultury**. Pokud jsou předávány ve velmi vysoké míře, tak organizační kultura je silná a zřetelně působí na fungování organizace. Nicméně na jejím obsahu závisí, zda bude vliv kladný nebo záporný. Organizační kultura může být i slabá. Důvodem toho je, že společná přesvědčení, hodnoty a normy chování jsou předávány v nevelké míře.⁴⁵ Uvnitř v organizaci jsou tedy jejich způsoby chování značně ovlivněny vlastními názory, hodnotami, a normami chování. Jelikož větší organizace jsou členěny do dílčích jednotek, je zde možnost vzniku poměrně nezávislé kultury těchto dílčích útvaru. Tato nezávislá kultura se nazývá **subkultura**⁴⁶. Například rozdílná funkční specializace skutečného útvaru, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, charakteristiky osobnosti pracovníků (pohlaví, věk, dosažené vzdělání), organizační hierarchie (vrcholoví manažeři, pracovníci na střední úrovni řízení nebo dělníci mohou mít určitou kulturu), tohle vše může být původem subkultur. Největší předpoklady pro vznik subkultur jsou u organizací, které mají organizační kulturu velmi slabou, difuzní a nevykonávají funkci integrujícího činitele, jehož úkolem je zabezpečovat konzistentnost vnímání a myšlení lidí, kteří jsou součástí organizace. V takových organizacích mnohdy dochází k situacím, kdy se subkultury střetnou. Důsledkem tohoto střetu je oslabení výkonnosti organizace. Také u silných kultur je možnost vzniku subkultury. Ale dominantní kultura tu vykonává úlohu integrujícího činitele a individuální subkultury tedy nejsou v rozporu, který by měl povahu rozporu nezdravého a kontraproduktivního.⁴⁷

⁴⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 32.

⁴⁶ Subkultura je „kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a „oficiální“ kultury“ (Jandourek, 2001, s. 243).

⁴⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 32–33.

4 ZDROJE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Existuje celá řada faktorů, které působí na obsah a sílu organizační kultury. Individuálním působením je udělena větší nebo menší pozornost a jejich hodnocení je značně rozdílné. Nejčastěji jsou vyzdvihnuty tyto:⁴⁸

- „*vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků. Profesionální kultury...)*;
- *vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů;*
- *vliv velikosti a délky existence organizace;*
- *vliv využívaných technologií.*“

Níže jsou popsány jednotlivé vlivy:

- **Vliv národní kultury** - každý člověk, který v organizaci působí je členem určitého národa nebo národů, a tudíž je i nositelem národní kultury. Od narození se lidé učí národně zvláštnímu způsobu chování a myšlení. Veškeré národně-kulturní znaky myšlení a cítění se objevují také v chování lidí a v řízení organizací.⁴⁹
- **Vliv podnikatelského a tržního prostředí** - tento vliv má velmi důležité poslání během utvoření firemní kultury. Obor podnikání a charakteristika trhu jsou pro firmy imperativy, vyvolávající původ jistých hodnot, přesvědčení a norem chování a určují výběr používaných manažerských praktik. Hodnoty a normy chování soudržné s prostředím nemusejí být pracovníky přijaty. Na požadavky prostředí nedovedou pracovníci firmy reagovat, tudíž úspěšnost a existence firmy je velmi ohrožená. V souladu s tímto míněním tvoří kultura interní odezvu na externí imperativy.⁵⁰
- **Vliv profese** – v profesně homogenních organizacích, které se zabývají náležitým předmětem činností, bývají velmi pravděpodobné kulturní vlivy profesí, které jsou sjednocené s jistým druhem vzdělání, s určitými zájmy a stylem myšlení. Znatelné ale mohou být také v odděleních větších organizací,

⁴⁸ LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

⁴⁹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

⁵⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 35.

kteřé z pohledu profesí bývají heterogenní. Pozorovány tedy mohou být specifika kultury prodejců, kultury inforinatiků nebo kultury marketingových pracovníků.⁵¹

• **Vliv zakladatele/vůdce** – při tvoření firemní kultury je role zakladatelů a vůdců naprosto unikátní. Zakladatel má jasnou představu a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty. Ty velmi zřetelně určuje obsah kultury, zvláště pokud je organizace na počátku své existence. Následující způsob formování kultury má dále svůj určitý průběh. Pokud člověk zakládá organizaci, musí získat jiné lidi, aby jeho vize byla naplněna. Tito lidé musejí uvěřit, že myšlenka zakladatele je dobrá a hlavně reálná, a že má smysl do ní vložit finanční prostředky, čas a energii. Počáteční skupina lidí, která souhlasí s vizí zakladatele, se pustí do realizace jeho záměrů. Samotná realizace sebou přináší také určité problémy a lidé je budou muset řešit. Všechna řešení, jež jsou vztahována k externí adaptaci a interní integraci, navržená samotným zakladatelem, se v praxi ověřují postupně.⁵² Do základních přesvědčení jsou převedena taková řešení, která se jeví jako fungující. Tato fungující řešení jsou následně novým pracovníkům uvedena jako způsob, kterým jsou věci v organizaci prováděny. Touto cestou je tedy kultura předávána. Může ale nastat i situace, kdy zakladatel neuvádí žádná funkční řešení a lidé si najdou takového vůdce, který bude silnější a přinese s sebou funkční řešení. Základní přesvědčení, hodnoty a normy chování silnějšího vůdce mohou formovat kulturu i ve starších organizacích. Jakmile je vůdce považován za kompetentního a úspěšného člověka, tak teprve tehdy lidé přijímají jeho hodnoty.⁵³

• **Vliv velikosti a délky existence firmy** – na obsah firemní kultury má velmi nápaditý vliv velikost a délka existence organizace. S jistými typickými evolučními fázemi a krizemi je spojován rozvoj organizace.⁵⁴

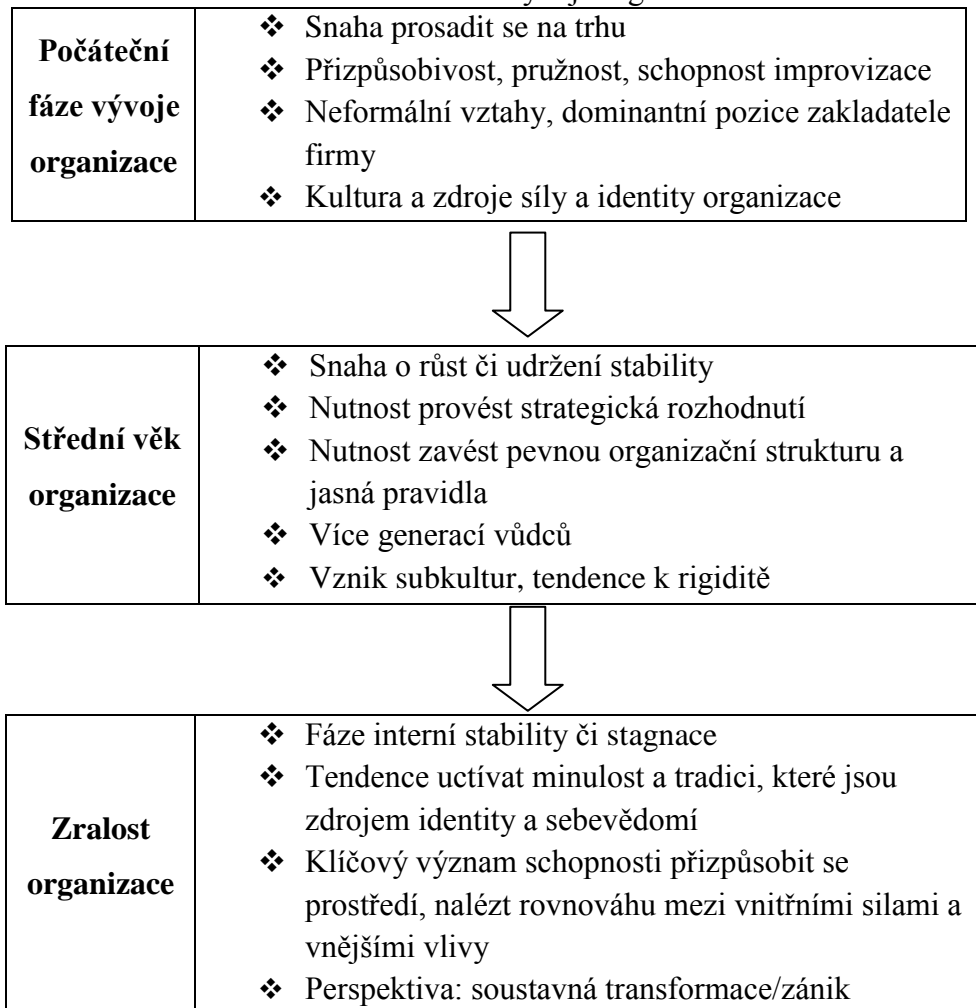
⁵¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 34.

⁵² Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 35.

⁵³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 34-35.

⁵⁴ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 36.

Obr. 7: Fáze vývoje organizace



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

V první tedy **počáteční fázi**, kdy se organizace začíná vyvíjet, je kultura velmi významným zdrojem identity a síly organizace. Role, kterou představuje zakladatel, je velice převládající. Vztahy, které panují mezi členy v organizaci, jsou neformální a vše spěje k uplatnění firmy. Typické rysy této počáteční fáze jsou pružnost, přizpůsobivost a improvizace.⁵⁵ **Středním věkem organizace** je pojmenována druhá fáze, ve které je firma už zavedená a snaží se o to, aby si uchovala vlastní růst nebo stabilitu výkonu. K tomu vede cesta, která je záležitostí strategických rozhodnutí. Může se jednat například o vývoj nových produktů, expanzi na nové trhy, fúzi s druhou firmou. Nastolení pevné organizační struktury, srozumitelná pravidla, regulace a koordinace - tohle vše velikost firmy vyžaduje. Nicméně organizace se ocitá v krizové situaci, která se týká její identity, tedy jednotné cíle a původní smysl existence se vytrácejí podle růstu organizace. Mohou být také odhaleny subkultury a sklony

⁵⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 35-36.

k rigiditě.⁵⁶ Zda bude tato fáze zvládnutá, nastává **fáze organizační zralosti**. Tato další, tedy třetí fáze sebou přináší období interní stability nebo rovněž stagnaci. Svou kulturu si organizace brání a uctívá minulost a své zvyklosti. To může vést k nefunkčnosti určitých aspektů kultury. Organizace má tudíž na výběr ze dvou možností. První je možnost transformace a druhá je možnost destrukce. Nejdůležitější ale je, aby se organizace uměla přizpůsobit prostředí, které se mění a je dynamické. Také by měla objevit a udržet rovnováhu mezi vnějšími vlivy a vnitřními silami.⁵⁷

- **Vliv technologií** – v organizacích jsou používány technologie, které mají vliv na pracovní procesy, interní činnost organizace a vystupování organizace navenek. Technické vybavenost a výstavba počítačových sítí zřetelně určuje například styl komunikování v organizaci. Též používání elektronického obchodování může determinovat styl komunikování zákazníky. V dnešní době organizace nepoužívají ústní komunikaci, ale využívají spíše modernější komunikační technologie. Pracovníci mezi sebou mohou komunikovat z velké části či výhradně elektronicky. Rozvoj komunikačních a informačních technologií určuje organizační kulturu, ale na druhé straně pokud má být organizace prosperující, musí na ní klást určité nároky.⁵⁸

⁵⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 36.

⁵⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, s. 36.

⁵⁸ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 36.

5 METODIKA

V bakalářské práci bylo provedeno šetření, které se uskutečnilo ve společnosti MORA MORAVIA, s. r. o. Pro popis firemní kultury bylo použito studium firemních materiálů, rozhovor a dotazníkové šetření.

Hlavním zdrojem pro analýzu firemních dokumentů byla příručka pro zaměstnance, design manuál, reklamní katalog a webové stránky. Dotazníky byly anonymní a zaměstnanci tak lépe vyjádřili své názory.

Rozhovor byl proveden v prostorách firmy MORA MORAVIA, s. r. o.. Bylo použito 10 otázek, které byly předem připraveny (viz příloha č. 1).

Dotazník byl vypracován úmyslně v malém rozsahu na jednu stranu, aby předem neodradil zaměstnance, použito bylo 12 uzavřených otázek, pouze u jedné otázky měli zaměstnanci prostor pro volné vyjádření. Dotazníkové šetření doplnil rozhovor se zaměstnanci.

6 CÍL

Cílem bakalářské práce bylo popsat charakteristické znaky firemní kultury v organizaci MORA MORAVIA, s. r. o. a zjistit, zda TH pracovníci mají stejné názory jako dělníci.

6.1 Hypotézy

Šetření by mělo dané hypotézy potvrdit nebo také vyvrátit:

1. Většinou respondentů jsou vztahy hodnoceny jako dobré.
2. Většinou respondentů je styl řízení, který používá nadřízený považován za vyhovující.
3. Většina respondentů je vždy chválena svými nadřízenými.
4. Většina respondentů je často kritizována ze strany nadřízených.
5. Názory dělníků a TH pracovníků se liší.

7 INFORMACE O SPOLEČNOSTI MORA MORAVIA, S. R. O.

7.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	MORA MORAVIA, s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezením
Sídlo společnosti:	Nádražní 50, 783 66 Hlubočky – Mariánské Údolí
IČO:	64609944
DIČ:	CZ64609944
Tel.:	585 161 111
Fax:	585 167 080
Webové stránky:	www.mora.cz

7.1.1 Historie společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.

V roce 1825 Josef Zvěřina založil továrnu jako železárnou s vysokou pecí v Mariánském Údolí. Postupem času se začaly vyrábět výrobky do domácnosti tedy šicí stroje, žehličky, kamna, mlýnky na maso, mák, strouhanku a strojky na zmrzlinu. V letech 1902 byla zahájena patentovaná výroba kamen značky METEOR. Tyto stáložárna kamna na koks či uhlí byly velmi populární, prodalo se milion kusů. První plynové sporáky značky MORA se začaly vyrábět v letech 1919 a měly velmi pozitivní ohlasy, a proto se sortiment rozrostl o pečící skříně, udirny a kotle. Dalším důležitým rokem byl rok 1948, kdy se ve výrobě objevily absorpční ledničky MORA a o dva roky později se na trhu objevily plynové pračky, které ale nebyly pod značkou MORA nýbrž italskou značku Moretta. Velmi podstatným rokem byl rok 2005, kdy se firma MORA MORAVIA začlenila do skupiny GORENJE Group a získala tím také hlavního akcionáře.⁵⁹

⁵⁹ Srov. Tradice od roku 1825. *Mora*. Dostupné z: <<http://www.mora.cz/tradice-od-roku-1825/>>

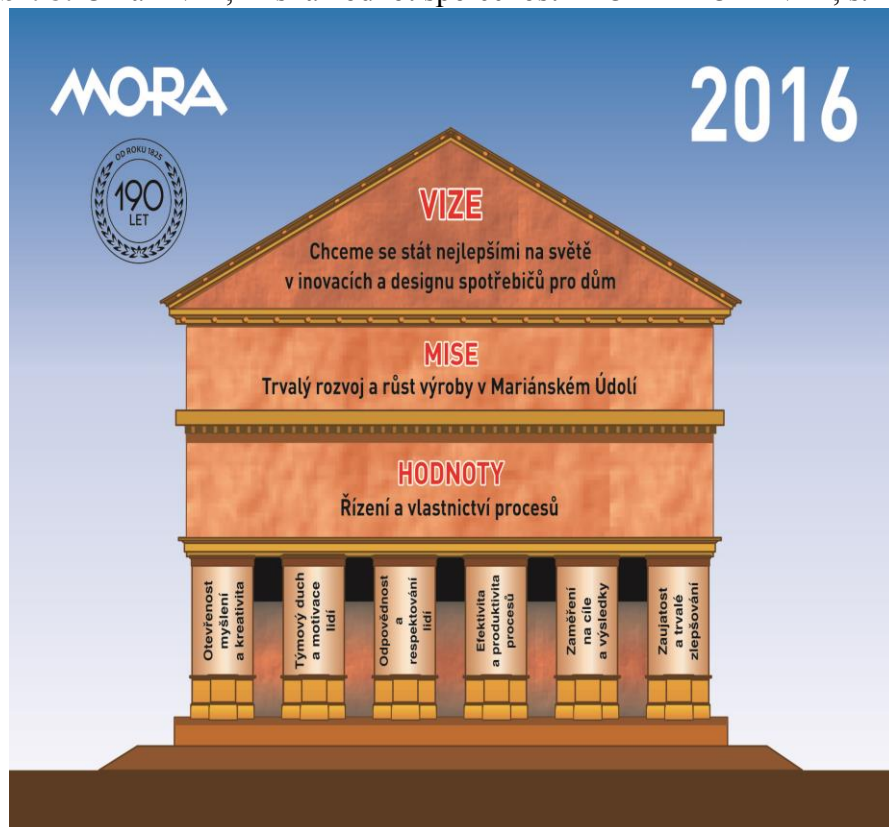
7.1.2 Vize společnosti

Společnost MORA MORAVIA má hlavní vizi a to, mít ty nejlepší inovované a designové spotřebiče.

Mezi nejdůležitější hodnoty firmy patří:

- Řízení a vlastnictví procesů
- Mít zodpovědný a motivovaný tým
- Stálé zdokonalování pracovníků a zlepšování výrobků
- Úcta k lidem

Obr. 8: Chrám vizi, misí a hodnot společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.



Zdroj: interní zdroje

7.1.3 Výrobky společnosti MORA MORAVIA

Společnost nabízí velké množství kvalitních spotřebičů. Pod svou vlastní značkou MORA nabízí:

Volně stojící sporáky – vyrábí se více provedení například plynové, kombinované, elektrické s plotýnkami i sklokeramickou deskou. Tyto volně stojící sporáky se vyrábí ve třech barvách, v hnědé, bílé nebo inox look a každý sporák má své funkce, od kterých se také odvíjí cena spotřebiče.

Vestavné varné spotřebiče – tedy trouby a varné desky. Tak jako volně stojící sporáky i vestavěné spotřebiče se vyrábí v několika provedeních a v několika barvách. Zákazníci si také mohou vybrat způsoby ovládání těchto spotřebičů, zda chtějí klasické knoflíky či zamačkávací nebo modernější a to dotykové ovládání.

Plynová topidla

Indukční sklokeramické desky – tzv. vaření na „studeném teple“.

Odsavače par – opět se vyrábí velké množství barev a druhů jako jsou vestavěné, komínkové, ostrůvkové a podstavné. Lze si také vybrat z mnoha rozměrů.⁶⁰

7.1.4 Zaměstnanci

Společnost MORA MORAVIA, s. r. o. má celkem 603 zaměstnanců.

Tab. 1 - Počet zaměstnanců

Kategorie	ženy	muži
výrobní dělníci	195	145
režijní zaměstnanci	25	98
THP	54	86
Celkem	274	329

Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁰ Srov. Spotřebiče. *Mora*. Dostupné z: <<http://www.mora.cz/vestavne-spotrebiče/>>

Z tabulky lze vyčíst, že ženy pracují ve velkém počtu spíše na pozicích výrobních dělnic. Oproti tomu více mužů je na pozicích TH pracovníků a režijních zaměstnanců. Také je velmi viditelné, že ve firmě pracuje více mužů než žen.

Pracovní doba zaměstnance je stanovena na 37,5 hodin týdně a je nerovnoměrně rozvržená. Každý zaměstnanec má nejméně 30 minut přestávku na jídlo nebo odpočinek. Přestávky jsou nejdéle po 6 hodinách nepřetržité doby práce a nejsou započítávány do pracovní doby. Nelze, aby zaměstnanec čerpal přestávku na jídlo nebo odpočinek na začátku či na konci směny. Zaměstnanci, kteří pracují ve směnném provozu, mají pevně daný začátek a konec každé směny i přestávek. Oproti tomu THP zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu, tedy mohou si sami zaměstnanci určit začátek nebo konec pracovní doby, ale mají určenou základní pracovní dobu, kdy musí být na pracovišti.

Každý zaměstnanec vlastní docházkovou (čipovou) kartu. Touto kartou si zaměstnanci označují, kdy přišli do práce a kdy odešli. Zaměstnanci mohou také kartu používat k odběru obědu, večeře a bezhotovostnímu nákupu v kiosku. Na kartu se načtou ceny nákupu, které jsou později uhrazeny srážkou ze mzdy.

7.1.5 Oslavy, vánoční večírky, sportovní turnaje

Společnost MORA MORAVIA s. r. o. oslavila v létě minulého roku 190 let na trhu. Každých pět let firma pořádá dny otevřených dveří, jak pro zaměstnance a jejich blízké, tak i pro veřejnost. Díky těmto oslavám mohli lidé vidět například jedny z prvních výrobků, jako byly šicí stroje, litinové nahřívací žehličky, originální slavná kamna METEOR, plynovou automatickou pračku Moretta a další výrobky, které MORA MORAVIA v minulosti vyráběla.

Návštěvníci si mohli prohlédnout také dávné dokumenty a certifikáty o značce MORA, historické fotografie, ale i původní katalogy, které byly zachovány.

Na dnech otevřených dveří si lidé mohou prohlédnout i hlavní provozovny firmy: lisovnu, smaltovnu, lakovnu, nástrojárnu, montážní linky sporáků a vestavných desek. Na všech provozovnách, které si lidé mohli prohlédnout, byli přítomni vybraní zaměstnanci. Tito zaměstnanci vyprávějí například, co se na pracovišti vyrábí a k čemu jednotlivé stroje slouží.

Jelikož se těchto oslav účastní také děti, je pro ně přichystána také zábava v podobě velké skluzavky, skákajícího hradu, ukázek modelů lodí, aut, letadel a jako

nejlepší zábava pro děti je hasičská pěna. Pro všechny návštěvníky je vždy připraveno občerstvení a menší dárečky v podobě propagačních materiálů.

Každý rok před začátkem vánočních svátků, se konají vánoční večírky pro zaměstnance. Firma ale nepořádá jeden večírek, kde by se sešli všichni zaměstnanci, ale jednotlivá pracoviště mají vánoční večírky zvlášť. Lidé ze svého oddělení si sami vyberou místo, na kterém vánoční večírek chtějí mít. Tento večírek mají zaměstnanci v oblibě, protože si užijí zábavu se svými spolupracovníky a společně oslaví pracovní úspěchy.

Od roku 2007 se firma opakovaně účastní sportovních aktivit ve Velenje, které pořádá mateřská firma GORENJE. Tato sportovní akce se nazývá GORENJADA. Všechny sportovní disciplíny firma MORA MORAVIA zastupuje svými zaměstnanci. Na turnaji se hraje minikopaná, volejbal, stolní tenis, kuželky, badminton a závody v běhání.

7.2 Vzhled a image společnosti

7.2.1 Logo

Většina firem má svá loga, která se skládají ze znaků nebo obrázků. Společnost MORA MORAVIA, s. r. o. ale ve svém logu nemá žádné obrázky nebo znaky. Logo firmy je obdélníkového tvaru a skládá se ze dvou podkladových barev. Vrchní část tedy dvě třetiny loga má podkladovou červenou barvu, na které je bílou barvou velkým písmem napsaná značka MORA. Ve spodní části, kterou tvoří asi jedna třetina loga je podkladová zelená barva. V této spodní části je opět bílou barvou velkým písmem vepsán slogan společnosti, který zní „Svět kuchyňských spotřebičů.“ Logo firmy se objevuje nejčastěji na webových stránkách, v interních nebo externích dokumentacích, na propagačních materiálech, firemních automobilech atd.

Obr. 9: Logo společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.



Zdroj: Logo MORA. *MORA* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.mora.cz/rs/logo-ke-stazeni/>

Firma vlastní také svůj design manuál. Mezi nejdůležitější součásti firemní identity patří jednotný vizuální styl. Nejdůležitější věcí vizuálního stylu je značka. Definice a pravidla použití značky v komunikaci společnosti jsou pevně určeny a musejí se řídit pravidly, které jsou v manuálu uvedeny. Je v něm popsáno jak přesně má logo vypadat, jak velká mají být jeho písmena, jaké barvy jsou použity, na jaké barevné ploše je logo nejlépe vidět. Dále manuál uvádí, jak by měly vypadat katalogy výrobků, vizitky, propagační materiály aj.

7.2.2 Areál společnosti

Areál společnosti se skládá z několika budov neboli hal, mezi ty větší patří administrativní centrum, ve kterém se nachází konstrukce (zkušebna, vzorkovna), investice, projekce, kooperace, technologie, výrobní logistika, další velké haly jsou lisovna, smaltovna a lakovna, montáže (každá z těchto budov má oddělení kvality, tedy vstupní, výstupní kontrolu a měrové středisko), dále pak sklady, údržba, nástrojárna, jídelna, energetika (kotelna, trafostanice, vodárna). Dále se v areálu nachází neutralizační stanice, kam patří studny a odpady. Některé staré a nepotřebné budovy nechala firma zbourat a jiné začala opravovat. Velkou rekonstrukcí prošla administrativní budova. Opraveny byly jak vnější tak i vnitřní části budovy. Administrativní budova je z velké části šedé barvy a jen malá část je červenou barvou, na přední části budovy je velké logo firmy. Jelikož je areál společnosti velmi rozsáhlý, jsou k dispozici dvě vrátnice. Zaměstnanci je nazývají hlavní vrátnice a zadní vrátnice. Hlavní vrátnicí chodí většina zaměstnanců a přijímá se většina zboží. U této vrátnice je také velké parkoviště určené pouze pro zaměstnance. Vjezd na parkoviště je opatřen závorami. Druhá tedy zadní vrátnice slouží také pro zaměstnance, ale spíše jen pro ty, kteří mají od této vrátnice blíže ke svému pracovišti. U této vrátnice je malé parkoviště, které je také vyhrazeno pro zaměstnance, ale není nijak opatřeno. V areálu se nachází

vrátnice pro expedici vyrobených sporáků. Tato vrátnice slouží pouze pro nákladní automobily a nákladní vlaky.

7.2.3 Vybavení kanceláří

Veškeré kanceláře prošly rekonstrukcí, tedy v každé kanceláři jsou nové podlahy a nová okna. Vybavení kanceláří není úplně nejmodernější, ale také není nějak zastaralé. V některých kancelářích byl pořízen nový nábytek, ale ve většině kanceláří byl zanechán světlý nábytek, jaký byl před rekonstrukcí. Na zemi jsou položeny šedé koberce, zdi jsou vymalovány pouze bílou barvou. Každý zaměstnanec má svůj stůl, na kterém má počítač, telefon a psací potřeby. Ne všechny kanceláře mají své tiskárny, některé jsou umístěny na chodbách z důvodů menších prostorů v kancelářích.

7.2.4 Pracovní oděv

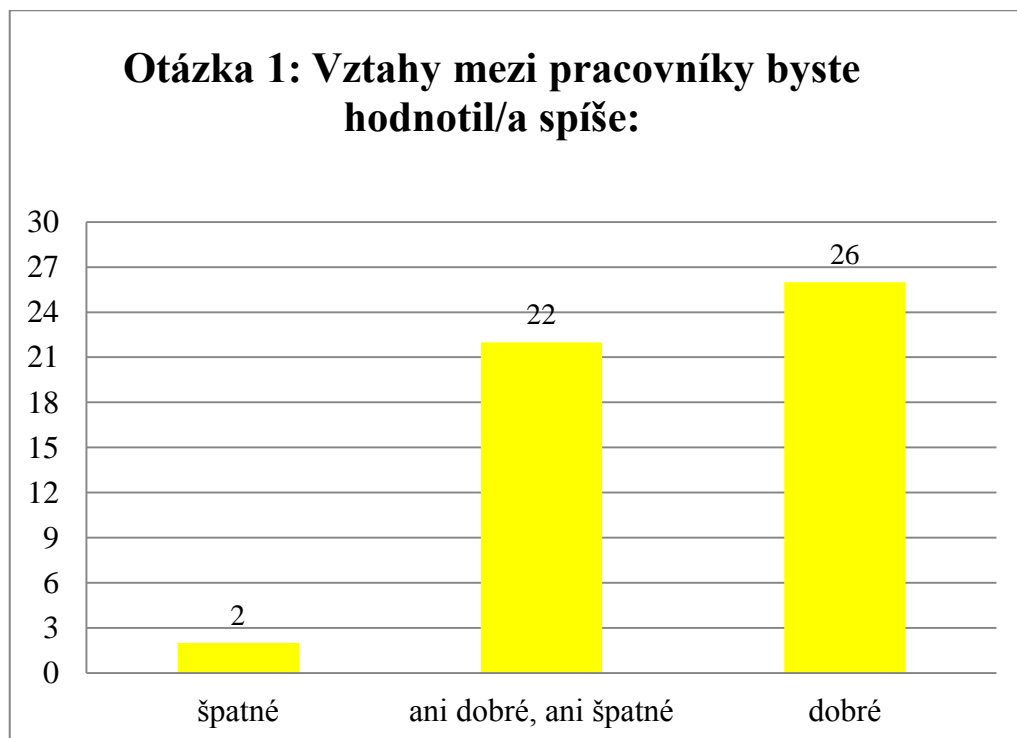
Pracovní oděv pro TH pracovníky není přesně určen. Vedoucí jednotlivých úseků mají určený formální oděv od pondělí do čtvrtka. Muži nosí většinou košile a černé kalhoty, není nutné chodit v obleku. Ženy většinou nosí košile, sukně, saka nebo rovněž černé kalhoty. Ostatní TH pracovníci, kteří jsou mimo poradní sbor, nemají určený oděv. Musejí ale dodržovat základy, jako chodit oblékaní slušně a čistě.

Pro dělníky platí jiná pravidla. Každý dělník dostane od firmy pracovní oděv, který se skládá z pracovních kalhot, blůzy, trička a obuvi. Podle práce, kterou dělník vykonává nebo v jakém prostředí pracuje, má nárok na další pracovní oblečení nebo bezpečnostní ochranné pomůcky. Mezi bezpečnostní ochranné pomůcky patří například rukavice, brýle, ochrana sluchu, kožené zástěry. Pracovníci, kteří vykonávají svou práci venku, mají nárok na pracovní bundy, vesty nebo zateplené pracovní kalhoty.

7.3 Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření bylo osloveno 100 respondentů, vrátilo se 50 dotazníků. Osloveni byli jak TH pracovníci, tak i dělníci. Dotazníky byly v tištěné podobě, obsahovaly 12 uzavřených otázek, pouze jedna otázka byla otevřená. Po vybrání dotazníků následovalo vyhodnocení dotazníků. Pro vyhodnocení byly použity sloupcové grafy, tabulky a nakonec komentáře ke každé otázce.

Graf 1: Hodnocení vztahů mezi pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2 - Výsledky - vztahy mezi pracovníky

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	50	28	22
Medián	3	3	2
Průměr	2,48	2,64	2,27
Standardní odchylka	0,58	0,49	0,63

Zdroj: vlastní zpracování

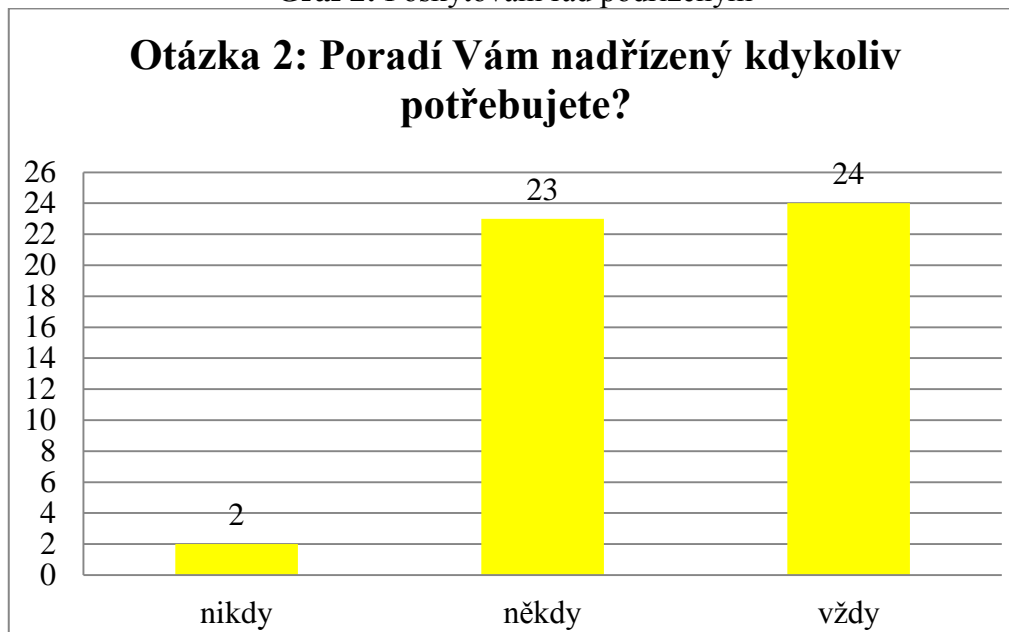
Z grafu lze vidět, že většina zaměstnanců hodnotí vztahy na svém pracovišti jako dobré, o něco méně lidí hodnotí vztahy jako ani dobré, ani špatné a velmi nízký počet lidí vidí vztahy na pracovišti jako špatné.

Tabulka udává, že na otázku č. 1 odpovědělo 28 TH pracovníků, z toho 18 z nich ohodnotilo vztahy za dobré. Zbytek tedy 10 lidí odpovědělo ani dobré, ani špatné. Nikdo z TH pracovníků nepovažuje vztahy na pracovišti za špatné.

Celkově na tuto otázku odpovědělo 22 dělníků a ti hodnotí vztahy na pracovišti tak, že většina tedy 12 lidí má vztahy se spolupracovníky spíše ani dobré, ani špatné. Jako dobré vztahy ohodnotilo 8 lidí. Pouze dva dělníci považují vztahy za špatné.

Lze tedy říci, že TH pracovníci mají lepší vztahy na svých pracovištích než dělníci.

Graf 2: Poskytování rad podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3 - Výsledky - poskytování rad podřízeným

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	49	28	21
Medián	2	2	3
Průměr	2,45	2,36	2,57
Standardní odchylka	0,58	0,56	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

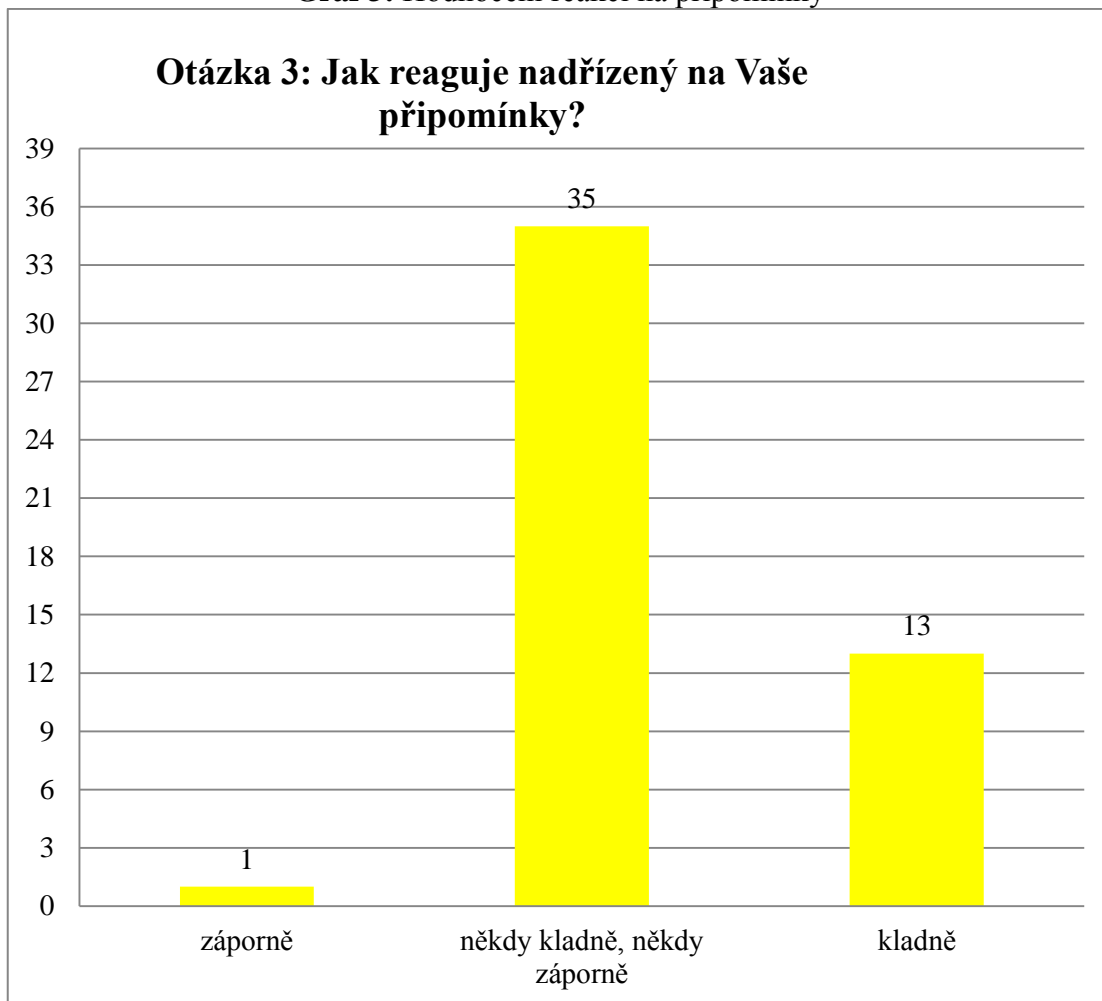
Otázka číslo 2. měla zjistit, zda nadřízený poradí svým zaměstnancům, kdykoliv potřebují. Podle grafu lze určit, že většině zaměstnanců poradí nadřízený vždy. Jen o pár lidí méně dostane radu od své nadřízené osoby někdy a velmi nízký počet zaměstnanců rady nikdy neobdrží.

Z 28 TH pracovníků poradí nadřízený 11 lidem kdykoliv to potřebují, 16 pracovníkům pomůže pouze někdy a pouze jednomu TH pracovníkovi jeho nadřízený neporadil zatím nikdy.

Většině dělníků tedy 13 lidem jejich nadřízené osoby dávají rady vždy, když si neví rady, pouze 7 dělníkům poradí jen někdy. Rovněž jako u TH pracovníků jednomu dělníkovi nadřízený nikdy neporadil. Jsou i lidé, kteří nepotřebují žádné rady, z 21 dělníků, kteří se k této otázce vyjádřili, pouze jeden uvedl, že žádné rady nepotřebuje.

Z výsledků plyne, že lidé ve výrobě dostávají rady od svých nadřízených více než TH pracovníci. Je ale zřetelné, že lidé se snaží svým podřízeným pomoci, když se ocitnou v nesnázích. Ne vždy si ale nadřízený s danou situací ví sám rady, může tedy nastat takový problém, kdy ani nadřízený si s určitou situací neví rady, a proto zaměstnanci mohli vybrat takovou odpověď, která uvádí, že nadřízený poradí pouze někdy.

Graf 3: Hodnocení reakcí na připomínky



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4 - Výsledky - reakce na připomínky

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	49	27	22
Medián	2	2	2
Průměr	2,24	2,19	2,32
Standardní odchylka	0,48	0,4	0,57

Zdroj: vlastní zpracování

Z 3. grafu jde vidět, že na připomínky zaměstnanců reagují nadřízení podle situace, tedy někdy kladně a někdy záporně a tuto možnost zahrlo ze 49 respondentů 35

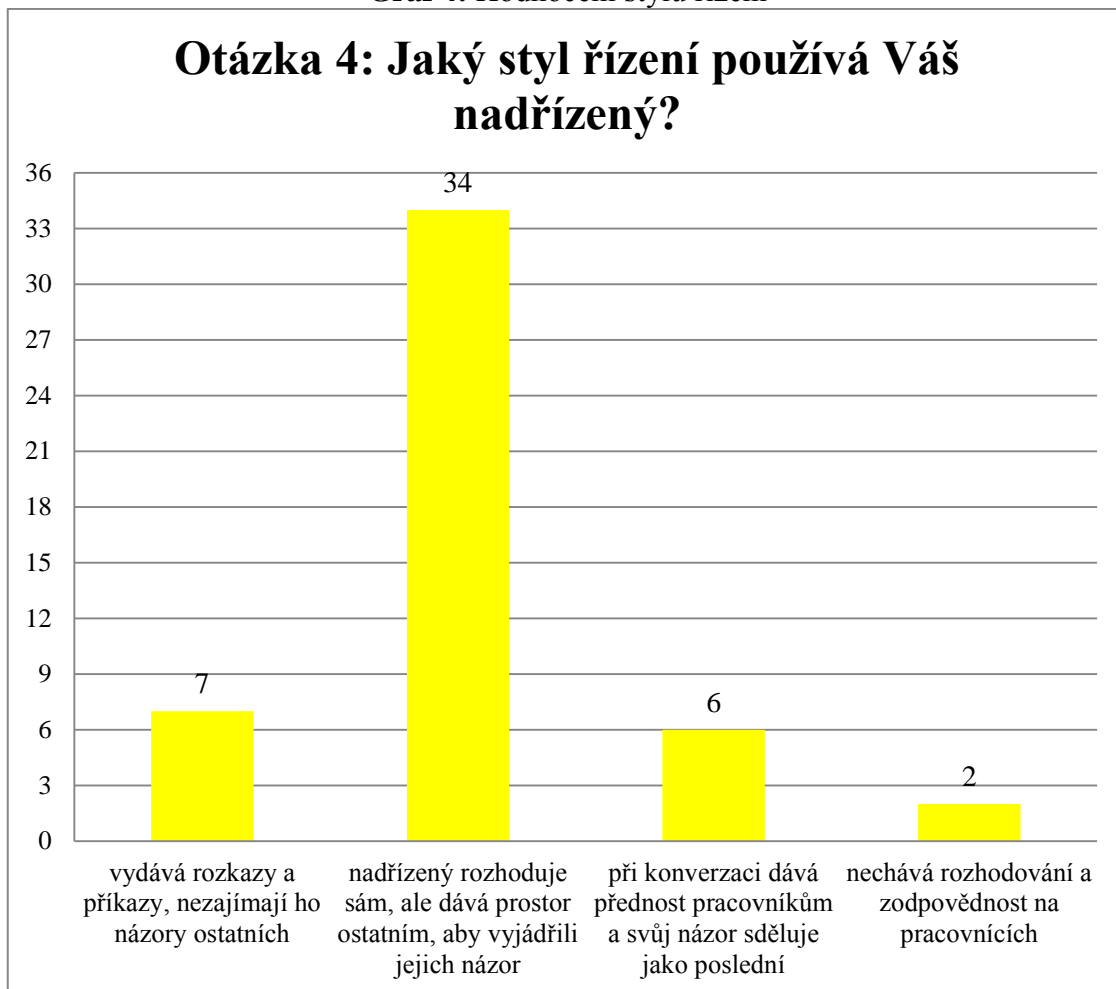
lidí, pouze jeden uvedl, že jeho nadřízená osoba na jeho připomínky reaguje záporně. Zbytek (13 zaměstnanců) má s reakcemi nadřízených pouze kladné zkušenosti.

Jak lze vyčíst z tabulky na otázku č. 3. odpovědělo 27 TH pracovníků. Jejich nejčastější odpověď byla, že nadřízený na jejich připomínky reaguje někdy kladně a někdy záporně. Tuto možnost si vybralo 22 zaměstnanců a pouze 5 TH pracovníků hodnotí reakce nadřízených kladně. Jeden jediný člověk se k otázce nevyjádřil.

Z tabulky lze opět vidět, kolik dělníků se k této 3. otázce vyjádřilo. Z 22 pracovníků ve výrobě 13 lidí zatrhlo možnost takovou, že reakce nadřízeného je někdy kladná, někdy záporná. Jen 8 dělníků vybrala kladnou reakci a pouze jeden zápornou.

Podle výsledků vyplývá, že nejčastější odpověď v otázce č. 3. bylo, že nadřízený reaguje na připomínky někdy kladně, někdy záporně. Záleží na připomínkách, se kterými zaměstnanci přicházejí. Jednou může nadřízený reagovat kladně a po druhé zase záporně, ne vždy musí být reakce jen kladná nebo jen záporná. Připomínka se nadřízenému může zdát dobrá a zareaguje na ní kladně nebo nikoliv a reakce bude záporná. Pracovníci jak ve výrobě, tak v kancelářích na tuto otázku odpovídali stejně, tedy že reakce je někdy kladná a někdy záporná. Jejich odpovědi nebyly velmi rozdílné.

Graf 4: Hodnocení stylů řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5 - Výsledky - stylů řízení

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	49	27	22
Medián	2	2	2
Průměr	2,06	2,15	1,95
Standardní odchylka	0,66	0,6	0,72

Zdroj: vlastní zpracování

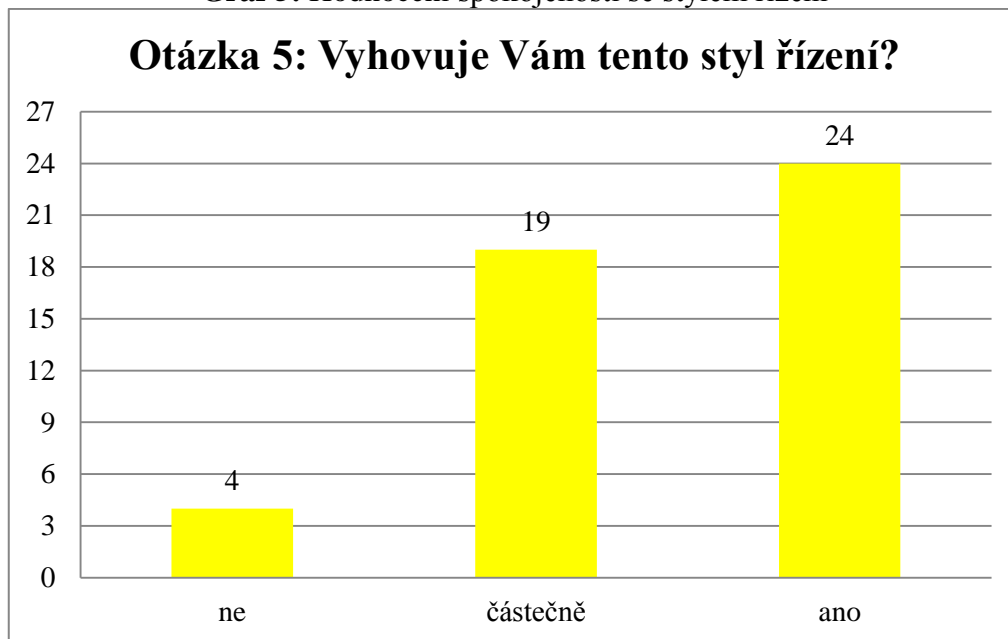
Otázkou č. 4. bylo zjištěno, jaký styl řízení je firmě nejčastější. Podle grafu je tedy jasné, že převládá takový styl řízení, kdy nadřízený rozhoduje sám, ale podřízeným dává prostor, aby vyjádřili svůj vlastní názor.

Většina (20 TH pracovníků) uvedla, že jejich nadřízený rozhoduje sám, ale dostanou prostor na vyjádření svých názorů. Úplný prostor na vyjádření svých názorů, kdy nadřízený se vyjádří jako poslední, zahrhli pouze 4 lidé. Pouze 2 TH pracovníci musí poslouchat příkazy a rozkazy svého nadřízeného, jelikož názory svých podřízených jsou mu lhostejné. Naopak jednomu TH pracovníkovi předává jeho nadřízená osoba zodpovědnost a rozhodování. Jeden člověk se k této otázce nevyjádřil.

Rovněž jako u TH pracovníků, nejvíce dělníků uvedlo, že nadřízený rozhoduje sám, ale jejich názory jsou důležité. Tuto odpověď zahrhlo 14 lidí. Jen 5 dělníků musí uposlechnout příkazy a rozkazy, které jim dává nadřízený. 1 ze 3 zbylých dělníků se může rozhodovat sám, jelikož jeho nadřízený mu svěřuje veškerou zodpovědnost, zbylým 2 dělníkům dává nadřízený přednost, aby řekli svůj názor a sám se vyjádří jako poslední.

Jak u TH pracovníků, tak u dělníků rozhoduje nadřízený, který ale dává možnost svým podřízeným, aby řekli, co si myslí. To je velmi důležité, protože i když sám nadřízený nakonec rozhodne, tak tím, že dá prostor podřízeným vyjádřit, co si myslí, ukazuje, že jejich názory jsou pro něj důležité. Názory pracovníků mohou také ovlivnit konečné rozhodnutí nadřízené osoby.

Graf 5: Hodnocení spokojenosti se stylem řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 - Výsledky - spokojenost se styly řízení

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	47	27	20
Medián	3	2	3
Průměr	2,43	2,41	2,45
Standardní odchylka	0,65	0,64	0,69

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku č. 4. navazuje tato 5. otázka, která byla záměrně položena, aby se zjistilo, zda zaměstnancům vyhovuje styl řízení, který nadřízený používá. Většinou styl, který používá jejich nadřízený vyhovuje nebo jsou s ním částečně spokojeni. Velmi nízký počet respondentů není spokojen se stylem, jaký nadřízený používá.

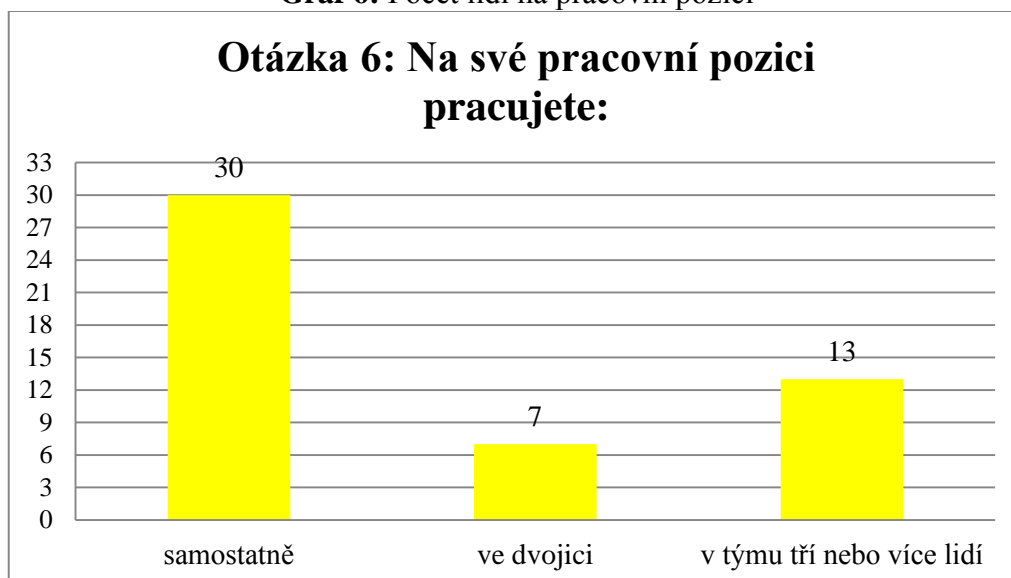
Z tabulky lze vidět, že na tuto otázku odpovědělo 27 TH pracovníků, jednomu TH pracovníkovi je jedno, jaký styl jeho nadřízený používá. Se stylem, jaký nadřízená osoba využívá je spokojeno 13 lidí, částečně spokojených je 12. Nespokojeni jsou pouze 2 lidé, kteří měli možnost pod otázkou č. 5. napsat, jaký styl by jim více vyhovoval. Bohužel nikdo tento prostor nevyužil.

Z pohledu 11 dělníků je styl, který nadřízený využívá dobrý a jsou s ním spokojeni. O něco méně, tedy 7 dělníků je částečně spokojeno, ale 2 dělníkům styl řízení nevyhovuje. Měli také prostor napsat, co by jim více vyhovovalo. Pouze jeden dělník

se vyjádřil a uvedl, že nadřízený dává rozkazy a příkazy a názory podřízených jsou mu lhostejné, proto by bylo lepší, kdyby si mohl podřízený říct, co si myslí. Zbylým dvěma dělníkům je jedno jaký styl bude nadřízený používat.

Podle výsledků lze tedy říci, že většina dělníků i TH pracovníků je se stylem svých nadřízených spokojeni.

Graf 6: Počet lidí na pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7 - Výsledky - počet lidí na pracovní pozici

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	50	28	22
Medián	1	1	1,5
Průměr	1,66	1,5	1,86
Standardní odchylka	0,87	0,79	0,94

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje samostatně, ale jsou i ve firmě takové pracovní pozice, kde lidé pracují ve dvojicích nebo v týmech.

Jak lze vyčíst z tabulky z počtu 28 TH pracovníků, kteří se vyjádřili na otázku č. 6., pracovníci v kancelářích odpověděli, že pracují samostatně (19 lidí), ve dvojici svou práci vykonávají jen 4 pracovníci a 5 osob potřebuje pro svou práci tým lidí.

Z počtu 22 dělníků se k této otázce vyjádřili všichni, stejně jako u TH pracovníků nejvyšší počet dělníků tedy 11 pracuje samostatně. Jen o něco menší počet (8 dělníků) práci vykonává v týmech a nejnižší počet (3 dělníci) pracuje ve dvojici.

Nejčastěji tedy lidé ve firmě pracují spíše samostatně, ať už dělníci nebo TH pracovníci.

Graf 7: Chválení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 - Výsledky - chválení zaměstnanců

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	50	28	22
Medián	2	2	2
Průměr	2,14	2,32	1,91
Standardní odchylka	0,64	0,61	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

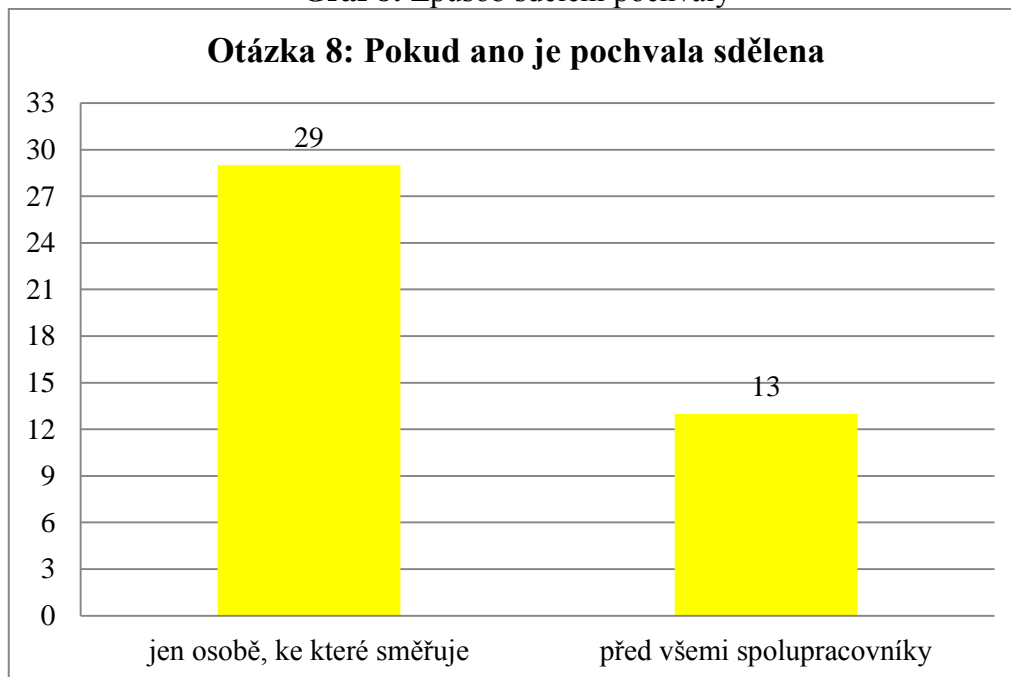
Graf udává, že nadřízení své pracovníky chválí spíše jen občas, ale jsou ve firmě i takový nadřízení, kteří chválí vždy nebo nikdy.

Jak uvádí tabulka nejčastější odpověď TH pracovníků je, že jejich nadřízení chválí své pracovníky pouze občas, tuto odpověď tedy zahrlo 15 lidí. O něco méně lidí, tedy 11 TH pracovníků odpovědělo, že jejich nadřízení je chválí vždy za odvedenou práci. Jen dva TH pracovníci nebyli zatím nikdy pochváleni.

Dělníků, kteří zahrli, že jsou chváleni jen občas, je stejný počet jako u TH pracovníků. Na druhou stranu počet nechválených lidí se zde zvýšil na 5 dělníků, ke kterým se nedostává pochvala od svých nadřízených. Zbylí dva dělníci bývají chválení pouze občas.

Rozdíl mezi TH pracovníky a dělníky je znatelný. TH pracovníci bývají častěji chváleni než dělníci. Pochvala je pro zaměstnance velmi důležitá, proto by měli být chváleni častěji.

Graf 8: Způsob sdělení pochvaly



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9 - Výsledky - způsob sdělení pochvaly

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	42	26	16
Medián	1	1	1
Průměr	1,31	1,35	1,25
Standardní odchylka	0,47	0,49	0,45

Zdroj: vlastní zpracování

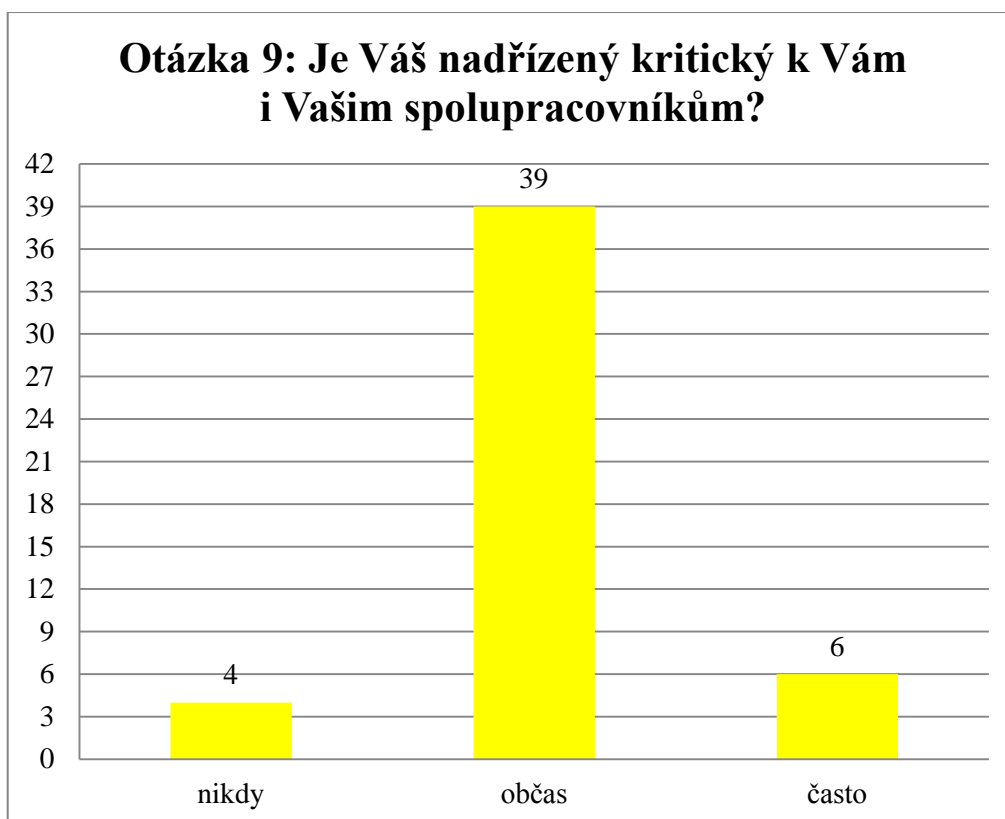
Otázka č. 8. navazuje na otázku č. 7., ve které se zjišťovalo, zda nadřízení chválí své zaměstnance. Pokud chválí, tak v této otázce měli lidé zatrhnout, zda je pochvala sdělena jen osobě, ke které směřuje nebo jestli je sdělena před všemi spolupracovníky. Z grafu je velmi znatelné, že nadřízení sdělí pochvalu pouze osobě, ke které směřuje.

Z tabulky pod grafem je uvedeno, že na tuto 8. otázku odpovědělo 26 TH pracovníků. Pouze 9 z nich vybralo takovou odpověď, že pochvala je sdělena před všemi spolupracovníky, zbylí TH pracovníci vybrali odpověď druhou.

Opět z tabulky lze vidět, že na tuto otázku odpovědělo 16 dělníků, z toho 4 zadrželi, že nadřízení sdělují pochvalu před všemi spolupracovníky, ostatní dělníci zvolili odpověď druhou.

Podle výsledků lze určit, že nadřízení raději chválí své zaměstnance, ať už dělníky či TH pracovníky spíše mezi čtyřma očima, než před všemi pracovníky, i když pochvala před všemi pracovníky by byla pro člověka mnohem lepší a účinnější.

Graf 9: Kritika od nadřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10 - Výsledky - kritika od nadřízených

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	49	27	22
Medián	2	2	2
Průměr	2,04	2,04	2,05
Standardní odchylka	0,45	0,59	0,21

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že na otázku, zda je nadřízený kritický k zaměstnancům, velká většina (39 lidí) respondentů zatrhla odpověď občas. Možnost často vybralo pouze 6 pracovníků a nejnižší počet lidí, tedy 4, zatrhli možnost nikdy.

Jak vyplývá z tabulky, na tuto otázku odpovědělo celkem 27 TH pracovníků, z toho 18 z nich uvedlo, že nadřízený je k pracovníkům kritický pouze občas, k 3 TH pracovníkům, nebyli nadřízení kritičtí zatím nikdy. Zbýlých 6 TH pracovníků zatrhlo možnost často.

Dělníků odpovědělo 22 a pouze jeden z nich si vybral možnost často, zbylých 21 zatrhlo odpověď občas.

Jak dělníkům, tak i TH pracovníkům se kritiky občas dostává, podle výsledků lze říci, že není mezi těmito pracovníky nějaký extrémní rozdíl. Kritika od nadřízených není zrovna příjemná, ale dává podřízeným najevo, co by měli zlepšit, tedy může to být pro podřízené přínosné.

Graf 10: Ochota poradit a pomoci



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11 - Výsledky - ochota poradit a pomoci

	Celkem	TH pracovníci	Dělníci
Počet	49	27	22
Medián	3	3	3
Průměr	2,94	3	2,86
Standardní odchylka	0,32	0	0,47

Zdroj: vlastní zpracování

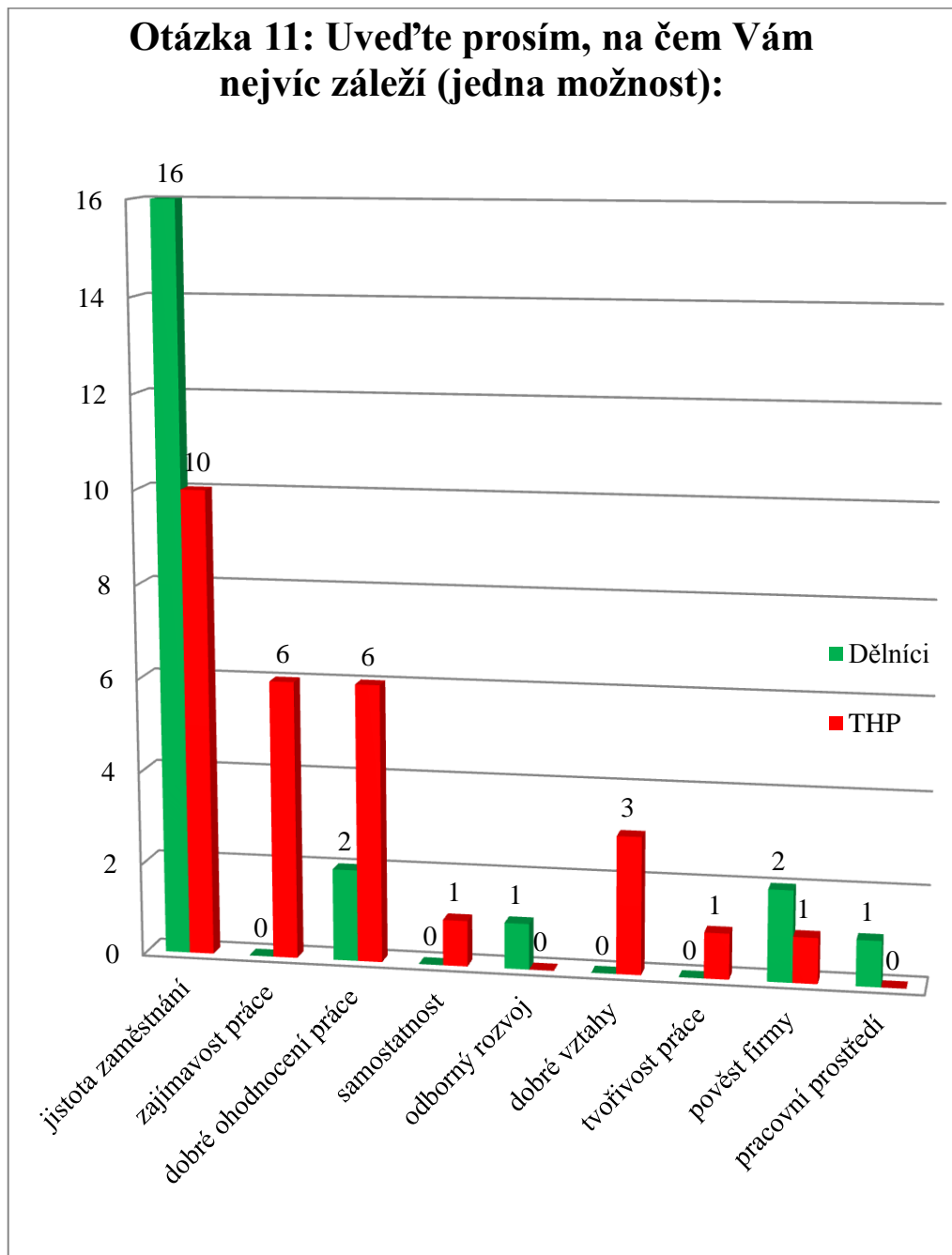
Otázka č. 10 byla položena záměrně, aby se ukázalo, jak se k sobě lidé na pracovištích chovají a zda si pomohou, když někdo z nich potřebuje. Podle grafu je zřejmé, že nejčastější odpověď byla, že vždy každému spolupracovníkovi poradí.

Z 27 TH pracovníků, kteří odpověděli, všichni uvedli, že by svému spolupracovníkovi pomohli vždy.

Z tabulky lze vidět, že na tuto otázku odpovědělo 22 dělníků. Většina tedy 20 dělníků zahrkla takovou možnost, že by vždy spolupracovníkům poradili, ale jsou 2 dělníci, kdy jeden by svým spolupracovníkům nikdy neporadil a druhý by poradil pouze té osobě, se kterou má dobré vztahy.

Z odpovědí všech pracovníků je zřejmé, že většina by se snažila svým spolupracovníkům poradit a pomoci. Nebylo by jim tedy lhostejné to, že si druhý člověk neví rady a trápí se.

Graf 11: Na čem lidem nejvíce záleží



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu tak pro TH pracovníky je nejvíce důležitá jistota práce, o něco méně TH pracovníkům záleží na dobrém pracovním ohodnocení a stejně tak na zajímavosti práce. Některým lidem záleží také na dobrých vztazích na pracovišti. Pouze pro jednotlivce je důležitá samostatnost, pověst firmy a tvořivost práce. Jako nedůležité bylo označeno pracovní prostředí a odborný rozvoj.

Stejně jako TH pracovníci i dělníci považují za nejvíce důležitou jistotu práce. Na druhém místě je pro ně ovšem důležitější dobré ohodnocení práce a pověst firmy. Nejméně důležitý je pro ně pracovní rozvoj a pracovní prostředí. Dělníkům nijak nezáleží na zajímavosti práce, samostatnosti, dobrých pracovních vztazích a tvořivosti práce.

Z výsledků vyplývá, že pro všechny pracovníky je nejdůležitější jistota práce. Každý zaměstnanec v dnešní době je rád, že má pracovní místo pro přísun peněz. Nezáleží tedy velmi na dobrých vztazích se spolupracovníky, pověsti firmy nebo jiných věcech.

Rozdíly mezi kulturou dělníků a kulturou THP:

Tab. 12 - Rozdíly mezi skupinami

Otázka	1	2	3	5	7	9	10
T-test stejný rozptyl		0,09	0,33	0,27	0,05		
T-test jiný rozptyl	0,03					0,58	0,19
Rozdíly mezi skupinami	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

K výpočtu bylo použito standardních procedur programu Excel. Nejdříve jsme zkoumali F-testem, zda jsou rozdílné rozptyly mezi skupinou dělníků a skupinou TH pracovníků u jednotlivých otázek. Excel umožňuje použití různých vzorců podle toho, zda se rozptyly v obou souborech významně liší či nikoliv.

Z uvedených výsledků T-testů vyplývá, že v žádné otázce nebyl zjištěn rozdíl mezi dělníky a TH pracovníky. Hypotéza, že kultura dělníků se liší od kultury THP, se tedy nepotvrdila.

7.4 Interview

Rozhovor se konal 10. března 2016 v prostorách společnosti MORA MORAVIA s. r. o. v Mariánském Údolí. Informace byly získány od zaměstnanců společnosti. Otázky k rozhovoru byly předem dány. Následující text je souhrnem odpovědí respondentů na jednotlivé otázky.

Otázka č. 1: Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace?

Nelze jednoznačně říci, že všichni lidé jsou k sobě taktní a ohleduplní nebo naopak bezohlední a hrubí. Nelze tedy ani označit pracovníky v kancelářích jako více ohleduplnější nebo bezohlednější, než pracovníky ve výrobě nebo naopak. Každý člověk je jiný, tedy každý jedná jiným způsobem. Je to tedy spíše individuální.

Otázka č. 2: Jaké jednání je v organizaci odměňováno nebo postihováno?

MORA MORAVIA, s. r. o. si cení nových nápadů, které přináší zaměstnanci. Zaměstnanci mohou podávat své návrhy/myšlenky na příslušný formulář. Pokud je nový návrh dobrý přijme se a později bude realizován. Za každý návrh je odměna 200,- a za každý rok se vyberou tři nejlepší návrhy a lidé, kteří tyto vybrané návrhy podali, dostanou věcné ceny například MORA výrobek.

Krádeže materiálu jsou jednoznačně postihovány. Tento problém už ve firmě nastal, ale pomocí kamerového systému se na zloděje přišlo brzy a krádež byla vyřešená okamžitou výpovědí.

Otázka č. 3: Jsou tolerovány pozdní příchody nebo naopak předčasné odchody ze zaměstnání?

Pokud zaměstnanec potřebuje odejít ze zaměstnání dříve nebo přijít později, vždy se musí domluvit se svým nadřízeným. Není možné, aby si zaměstnanec sám určoval, předčasné odchody nebo pozdní příchody. Jelikož je docházka elektronická, nadřízený má přehled o všech příchodech a odchodech.

Otázka č. 4: Jsou lépe hodnoceni ukáznění a spolehliví pracovníci nebo sebevědomí odvážlivci?

Lépe hodnoceni jsou spíše sebevědomí odvážlivci, kteří si věří ve všem, co dělají a co říkají.

Otázky č. 5: Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?

Stejně jako u otázky č. 1 záleží na člověku, jaký je. Někteří lidé jsou spokojeni a výrobky si chválí, ale jsou i lidé, kteří firmu a výrobky pomlouvají.

Otázka č. 6: Kupují si zaměstnanci výrobky pro svou potřebu nebo raději dají přednost konkurenci?

Všichni zaměstnanci firmy mají zvýhodněné nákupy firemních výrobků. Velmi často této nabídky využívají, od začátku roku 2016 si více jak 12 zaměstnanců objednalo firemní výrobky. Ale určitě jsou i lidé, kteří dají přednost výrobkům od konkurence.

Otázka č. 7: Jsou organizovány pravidelné oslavy nebo ceremonie při významných příležitostech?

Každých pět let firma pořádá oslavy, kdy firma vznikla. Tyto oslavy jsou v podobě dne otevřených dveří. Tyto oslavy jsou jak pro zaměstnance firmy, tak i pro širokou veřejnost.

Otázka č. 8: Organizují se společné akce, výlety, sportovní turnaje atd.?

Každý rok se pořádají pro zaměstnance vánoční večírky, které mají různá oddělení zvlášť.

Od roku 2007 se firma opakovaně účastní sportovních aktivit ve Velenje, které pořádá mateřská firma GORENJE.

Otázka č. 9: Má organizace svou barvu nebo kombinaci barev?

Základní barvy loga firmy byly červená a bílá. Červená barva slouží jako podklad na kterém je bílou barvou napsána značka MORA. Později byla přidána i zelená barva, ve které je uveden slogan Svět kuchyňských spotřebičů.

Otázka č. 10: Má organizace svůj slogan?

Jak bylo uvedeno v otázce č. 9, firma má slogan, který zní Svět kuchyňských spotřebičů.

8 ZÁVĚRY

Ve firmě MORA MORAVIA, s. r. o. bylo provedeno dotazníkové šetření. Bylo stanoveno pět hypotéz, které by se měly potvrdit nebo naopak vyvrátit. Všechny hypotézy, které byly stanoveny, byly ověřeny pomocí dotazníku. Dotazníky byly ve firmě rozdány jak TH pracovníkům, tak i dělníkům.

Hypotéza č. 1 - „Většinou respondentů jsou vztahy hodnoceny jako dobré.“ tato hypotéza se potvrdila. Více jak polovina respondentů ohodnotila vztahy za dobré.

Hypotéza č. 2 - „Většinou respondentů je styl řízení, který používá nadřízený považován za vyhovující.“ tato hypotéza se také potvrdila. Většina respondentů je spokojená se stylem řízení, nepovažují tedy za nutné měnit styl řízení, který nadřízený používá.

Hypotéza č. 3 - „Většina respondentů je vždy chválena svými nadřízenými.“ tato hypotéza se nepotvrdila. Méně jak polovina respondentů je svými nadřízenými vždy pochválena.

Hypotéza č. 4 - „Většina respondentů je často kritizována ze strany nadřízených.“ tato hypotéza se také nepotvrdila. Velmi nízký počet respondentů uvedl, že jejich nadřízený je často kritický.

Hypotéza č. 5 - „Názory dělníků a TH pracovníků se liší.“ tato hypotéza se nepotvrdila. Tato hypotéza vyplývá z T-testu. U žádné z otázek nebyl zjištěn rozdíl.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat charakteristické znaky firemní kultury v organizaci MORA MORAVIA, s. r. o.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala základními pojmy, definicemi a složkami firemní kultury. Dále navazovala kapitola, která se týkala dvou základních typologií firemní kultury. Zde byly popsány jednotlivé typy kultur. Následovala kapitola, která byla zaměřená na obsah a sílu organizační kultury. Na závěr teoretické práce byly popsány zdroje, které firemní kulturu ovlivňují.

Druhá část bakalářské práce tvořila praktická část, která se zabývala firemní kulturou v organizaci MORA MORAVIA, s. r. o.. Na začátku praktické části byly uvedeny základní informace o firmě, do které byla zahrnutá historie firmy, vize, představeny byly i výrobky firmy, informace o zaměstnancích. Uvedeny byly také oslavy a sportovní aktivity, které firma pro své zaměstnance pořádá. V následující kapitole, která se týkala vzhledu a image firmy, bylo popsáno, jak vypadá logo organizace, dále areál, jaké budovy se v něm nacházejí a vybavení kanceláří. Důležité bylo také uvést, jaké pracovní oděvy se ve firmě nosí. V bakalářské práci byly použity tři druhy výzkumu. Jako první byla analýza firemní zdrojů za pomoci interních firemních materiálů, dále byl proveden rozhovor se zaměstnanci. Jako poslední bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozdány jak TH pracovníkům, tak i dělníkům. Bylo také stanoveno pět hypotéz, které mely být pomocí dotazníku potvrzené nebo naopak vyvrácené. Z pěti hypotéz byly nepotvrzené tři a pouze dvě potvrzené.

Mezi nepotvrzené hypotézy patřily:

Hypotéza č. 3 - Většina respondentů je vždy chválena svými nadřízenými.

Hypotéza č. 4 - Velká většina respondentů je často kritizována ze strany nadřízených.

Hypotéza č. 5 - Názory dělníků a TH pracovníků se liší.

Mezi potvrzené hypotézy patřily:

Hypotéza č. 1 - Většinou respondentů jsou vztahy hodnoceny jako dobré.

Hypotéza č. 2 - Většinou respondentů je styl řízení, který používá nadřízený považován za vyhovující.

Ve firmě panují především dobré pracovní vztahy. Firma dává svým zaměstnancům prostor pro vyjádření svých názorů, ale rozhodují především vedoucí pracovníci. Firma se zaměřuje především na výrobu. Zaměstnanci mají určené normy chování, které by měli dodržovat. Firma pořádá oslavy a sportovní akce. O své zaměstnance se firma stará dobře například dotované závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na dopravu do zaměstnání, zvýhodněné nákupy firemních výrobků.

Firemní kultura v organizaci MORA MORAVIA, s. r. o. byla přisouzena do kultury rolí a do kultury podpory. Kultura rolí byla přisouzena z toho důvodu, že zaměstnanci mají určené chování, které se od nich očekává na různých pracovních pozicích a kultura podpory proto, jelikož zaměstnanci jsou svými nadřízenými více chváleni nežli kritizováni.

ANOTACE

- Příjmení a jméno autora:** Silvie Zatloukalová
- Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc
- Název práce v českém jazyce:** Firemní kultura v organizaci
- Název práce v anglickém jazyce:** Corporate Culture in a Company
- Vedoucí práce:** PhDr. František Bělohávek, PhD.
- Počet stran:** 74
- Počet příloh:** 4
- Rok obhajoby:** 2016
- Klíčová slova v českém jazyce:** organizační kultura, firemní kultura,
- Klíčová slova v anglickém jazyce:** corporate culture

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou ve společnosti MORA MORAVIA, s. r. o. Cílem práce je analyzovat firemní kulturu v této společnosti. V práci je použito dotazníkové šetření, rozhovor a studie firemních materiálů. V teoretické části bakalářské práce jsou rozebrány jednotlivé pojmy, které se zabývají firemní kulturou. V praktické části je popsána historie firmy, informace o dění ve firmě a některé složky firemní kultury. Na závěr bakalářské práce jsou výsledky k dotazníkovému šetření a rozhovor, který je pořízen se zaměstnanci společnosti.

This Bachelor thesis deals with the corporate culture in the MORA MORAVIA, s. r. o. company. The aim of the work is to analyse the corporate culture in this society. Thesis consists of questionnaires, interviews and studies of corporate materials. The theoretical part is focused on different concepts that deal with corporate culture. The practical part describes the history of the company, information about events and some constituents of the company culture. In the end of this thesis are mentioned the results of the questionnaires, surveys and interviews, which acquired the company's employees.

SEZNAM LITERARUTY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 968. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 724. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 340. ISBN 80-247-1300-4.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace*. 2. vyd. Praha: LINDE, 2005, s. 335. ISBN 80-86131-70-X.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 285. ISBN 978-80-7367-269-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, s. 148. ISBN 978-80-7265-075-0.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Professional Publishing, 2007, s. 216. ISBN 978-80-86946-28-3.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 88.
ISBN 80-7357-046-7.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

4 složky podnikové kultury. *Management news* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <<http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/4-slozky-podnikove-kultury-bez-nichz-to-nepujde-id-165228>>

Organizační kultura. *Management Mania* [online]. Copyright, 2013 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>>

Spotřebiče. *Mora* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <<http://www.mora.cz/vestavne-spotrebice/>>

Tradice od roku 1825. *Mora* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <<http://www.mora.cz/tradice-od-roku-1825/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury	15
Obr. 2: Kultura moci	17
Obr. 3: Kultura moci	18
Obr. 4: Kultura úkolů.....	18
Obr. 5: Kultura podpory.....	19
Obr. 6: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	20
Obr. 7: Fáze vývoje organizace	25
Obr. 9: Chrám vizí, misí a hodnot společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.	30
Obr. 10: Logo společnosti MORA MORAVIA, s. r. o.....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hodnocení vztahů mezi pracovníky	36
Graf 2: Poskytování rad podřízeným	37
Graf 3: Hodnocení reakcí na připomínky	39
Graf 4: Hodnocení stylů řízení.....	41
Graf 5: Hodnocení spokojenosti se stylem řízení	43
Graf 6: Počet lidí na pracovní pozici	44
Graf 7: Chválení zaměstnanců	45
Graf 8: Způsob sdělení pochvaly	47
Graf 9: Kritika od nadřízených	48
Graf 10: Ochota poradit a pomoci	50
Graf 11: Na čem lidem nejvíce záleží.....	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Počet zaměstnanců	31
Tab. 2 - Výsledky - vztahy mezi pracovníky	36
Tab. 3 - Výsledky - poskytování rad podřízeným	38
Tab. 4 - Výsledky - reakce na připomínky	39
Tab. 5 - Výsledky - stylů řízení	41
Tab. 6 - Výsledky - spokojenost se styly řízení	43
Tab. 7 - Výsledky - počet lidí na pracovní pozici	44
Tab. 8 - Výsledky - chválení zaměstnanců	46
Tab. 9 - Výsledky - způsob sdělení pochvaly	47
Tab. 10 - Výsledky - kritika od nadřízených	49
Tab. 11 - Výsledky - ochota poradit a pomoci	50
Tab. 12 - Rozdíly mezi skupinami	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník.....	68
Příloha 2 - Administrativní budova	70
Příloha 3 - Sporáky značky MORA.....	71
Příloha 4 - Výrobní hala.....	72

Příloha 1 - Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní a bude použit ke zpracování mé bakalářské práce. Jedná se o průzkum firemní kultury ve Vaší firmě. Odpovědi, které nejlépe vyjadřují Váš názor, prosím zakřížkujte. Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Silvie Zatloukalová

1. Vztahy mezi pracovníky byste hodnotil/a spíše:

- dobré ani dobré, ani špatné špatné

2. Poradí Vám nadřízený kdykoliv potřebujete?

- vždy někdy nikdy nepotřebuji žádné rady

3. Jak reaguje nadřízený na Vaše připomínky?

- kladně záporně někdy kladně, někdy záporně vůbec nereaguje

4. Jaký styl řízení používá Váš nadřízený?

- vydává rozkazy a příkazy, nezajímají ho názory ostatních
 nadřízený rozhoduje sám, ale dává prostor ostatním, aby vyjádřili jejich názor
 nechává rozhodování a zodpovědnost na pracovnících
 při konverzaci dává přednost pracovníkům a svůj názor sděluje jako poslední

5. Vyhovuje Vám tento styl řízení?

- ano částečně ne je mi to jedno

V případě odpovědi ne, uveďte prosím, jaký z výše uvedených stylů by Vám více vyhovoval?

.....

6. Na své pracovní pozici pracujete:

- samostatně ve dvojici v týmu dvou nebo více lidí

7. Pochválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

- vždy občas nikdy

8. Pokud ano je pochvala sdělena:

- jen osobě, ke které směřuje před všemi spolupracovníky

9. Je Váš nadřízený kritický k Vám i Vaším spolupracovníkům?

- často občas nikdy záleží
na pracovním vztahu mezi námi

10. Pokud si Váš spolupracovník neví rady se svou prací, jste ochoten/a mu poradit nebo pomoci?

- ano vždy záleží na pracovním vztahu mezi námi ne nikdy

11. Uveďte prosím, na čem Vám nejvíc záleží (jedna možnost):

- jistota zaměstnání zajímavost práce dobré ohodnocení práce
 samostatnost odborný rozvoj dobré vztahy
 tvořivost práce pověst firmy pracovní prostředí

12. Vaše zařazení ve firmě:

- dělník TH pracovník jiné zařazení (pomocný personál
atd.)

Příloha 2 - Administrativní budova



Zdroj: Budova společnosti MORA MORAVIA, s. r. o. *Google*. Dostupné z:
https://www.google.cz/search?q=mora+moravia&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwis4eOk1dnLAhVC1hQKHZA vDKoQ_AUIBygB&biw=1517&bih=692&dpr=0.9#imgrc=U_4T_Nx1bgjzfM%3A

Příloha 3 - Sporáky značky MORA



Zdroj: Sporáky MORA. *Google*. Dostupné z:

https://www.google.cz/search?q=mora+moravia&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwis4eOk1dnLAhVC1hQKHZAvDKoQ_AUIBygB&biw=1517&bih=692&dpr=0.9#imgrc=_scB8TH8GCHX6M%3A

Příloha 4 - Výrobní hala



Zdroj: Den otevřených dveří. *Google*. Dostupné

z:https://www.google.cz/search?q=mora+moravia&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwis4eOk1dnLAhVC1hQKHZAvDKoQ_AUIBygB&biw=1517&bih=692&pr=0.9#imgrc=gj2Knb9viRk_1M%3A