

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Organizační kultura podniku Agrall zemědělská technika a.s.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Denisa LATNEROVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a uvedla všechny použité prameny v seznamu literatury.

Ve Znojmě, 30. 4. 2015

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za odborné rady, připomínky a pomoc s vypracováním této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Agrall zemědělská technika a.s., především Ing. Rudolfu Kvapilovi za poskytnutí potřebných informací a materiálů pro vypracování této bakalářské práce a za poskytnutí cenných konzultací.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Denisa LATNEROVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Organizační kultura podniku Agrall zemědělská technika a.s.
Název (v angličtině)	Organizational culture of the company Agrall agricultural technology, PLC

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem této bakalářské práce je analyzovat situaci firmy pomocí dotazníků a tím zjistit situaci ve sledované společnosti. Na základě těchto údajů budou vypracovány návrhy na zlepšení efektivity práce ke spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Vytvořit stručnou analýzu současného stavu sledované problematiky společnosti.
3. Provést dotazníkové šetření.
4. Analyzovat zjištěná data a vyhodnotit je.

Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, kvalitativní/kvantitativní výzkum, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
3. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
4. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2015

L.S.



Denisa LATNEROVÁ
student



Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.
garant studijního oboru



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce „Organizační kultura firmy Agrall zemědělská technika a.s.“ se zabývá analýzou organizační kultury této firmy, hodnotí její silné a slabé stránky a snaží se poskytnout návrhy na zefektivnění jejího fungování. Na základě odborné literatury od českých i zahraničních autorů jsou v teoretické části popsány nejdůležitější pojmy podnikové kultury, jako je definice podnikové kultury, její prvky, typologie organizačních kultur a struktur, firemní identita a image, silná a slabá organizační kultura a motivace zaměstnanců. V praktické části je analyzována organizační kultura vybraného podniku, která je následně zhodnocena, a na základě těchto hodnocení jsou vytvořeny návrhy k zefektivnění fungování firmy, které se snaží zohlednit zájmy vedení, ale i zaměstnanců.

Klíčová slova: organizační kultura, prvky organizační kultury, podniková identita a image

Abstract

The bachelor thesis „Organizational culture of the company Agrall agricultural technology, PLC“ contains an analysis of this company's corporate culture, evaluates its strengths and weaknesses, and tries to offer suggestions for improving its performance. With grounding in expert literature by both Czech and foreign authors, the theoretical part describes the essential terms of corporate culture, its elements, the typology of corporate culture and structure, corporate identity and image, strong and weak corporate culture and employee motivation. The practical part analyzes and subsequently evaluates the corporate culture of the selected company, and based on this evaluation, proposals for improving the company's performance are presented, taking into account the interests of both the management as well as the staff.

Key words: corporate culture, elements of corporate culture, corporate identity and image

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl a metodika	10
3	Teoretická část	11
3.1	Pojem „organizační kultura“	11
3.1.1	Definice podle autorů.....	11
3.1.2	Definice podle přístupu.....	12
3.2	Prvky organizační kultury	13
3.2.1	Artefakty	13
3.2.2	Hodnoty a normy	15
3.2.3	Základní předpoklady	16
3.3	Firemní identita a image.....	16
3.4	Typologie organizačních struktur	17
3.4.1	Organizační struktury z hlediska sdružování činností	17
3.4.2	Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti	19
3.4.3	Organizační struktury z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti	21
3.4.4	Organizační struktury podle členitosti	22
3.5	Typologie organizačních kultur podle autorů	23
3.5.1	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	23
3.5.2	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	25
3.6	Síla organizační kultury	27
3.6.1	Silná organizační kultura	27
3.6.2	Slabá organizační kultura.....	28
3.7	Motivace zaměstnanců	28
3.8	Shrnutí teoretické části	29

4	Praktická část.....	31
4.1	Charakteristika firmy Agrall zemědělská technika a.s.	31
4.1.1	Základní informace	31
4.1.2	Historie.....	32
4.1.3	Poslání.....	32
4.1.4	Vize	32
4.2	Produkty společnosti	33
4.3	Prvky organizační kultury	34
4.4	Logo a design	36
4.5	Organizační struktura	37
4.5.1	Z hlediska sdružování činností	37
4.5.2	Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti.....	39
4.5.3	Z hlediska míry delegace pravomocí a zodpovědnosti.....	39
4.5.4	Podle členitosti.....	39
4.6	Typologie organizačních kultur	40
4.6.1	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	40
4.6.2	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	40
4.7	Dotazníkové šetření.....	41
4.8	Výsledky dotazníkového šetření	55
4.8.1	Mezilidské vztahy	55
4.8.2	Komunikace	55
4.8.3	Práce.....	56
4.8.4	Image firmy a vztah k firmě	56
4.8.5	Pracovní prostředí	56
4.9	Návrhy na zlepšení	57
4.9.1	Rozcestník v areálu firmy	57
4.9.2	Otevírací doba pokladny ve skladu náhradních dílů.....	58

4.9.3	Vnitřní směrnice	58
4.9.4	Motivace pracovníků	58
4.9.5	Posílení mezilidských vztahů na pracovišti	59
5	Závěr	60
6	Seznam použitých zdrojů	62
7	Seznam tabulek, grafů a obrázků	64
7.1	Seznam tabulek	64
7.2	Seznam grafů	64
7.3	Seznam obrázků	65
8	Přílohy	66
8.1	Dotazník	66

1 Úvod

Problematika efektivně fungující organizační kultury je v současné době velmi aktuální, neboť v moderním tržním prostředí panuje silná konkurence mezi jednotlivými podniky a správně nastavená organizační kultura může firmě pomoci k udržení si své pozice na trhu a ke zvýšení efektivity jejího podnikání. Podnikatelé by proto vliv firemní kultury neměli podceňovat.

Organizační kultura je systém určitých hodnot, norem, artefaktů a základních předpokladů, který se může lišit podnik od podniku. Organizace mají ve vytváření kulturního prostředí v podstatě volnou ruku. Každý podnik má možnost vytvořit si vlastní jedinečnou organizační kulturu. To, jak firma funguje uvnitř, se projeví i navenek. Pozitivně působící firemní atmosféra může ovlivnit nákupní chování zákazníků. Ti se budou vždy raději vracet do příjemného prostředí než ztrácet čas s firmou, ve které se objevují etické prohřešky nebo ve které se necítí dobře.

Kultura organizace neznamena přesný plán, podle kterého by se měla firma striktně řídit. Spíše platí, že se utváří samovolně během podnikatelské činnosti. Vždy se však najdou nástroje, jak kulturu zlepšit ku prospěchu zaměstnanců i zaměstnavatelů. Proto je třeba nejdříve analyzovat prvky organizační kultury, dále image firmy, typologii jejich organizačních struktur a kultur a definovat silné a slabé stránky. Na základě těchto informací lze vyhodnotit, zda se jedná o organizační kulturu silnou či slabou, přičemž i silná kultura může mít své slabiny, na kterých se dá případně zapracovat.

Neměl by být opomíjen ani vliv lidského faktoru, jelikož právě zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí utváření firemní kultury. Měla by proto být podporována jejich kreativita a seberealizace, protože pokud se pracovník cítí být důležitou součástí firmy, je motivován k lepším výkonům a pomáhá tak i firmě samotné.

2 Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat organizační kulturu firmy „Agrall zemědělská technika a.s.“ a zjistit situaci ve společnosti. Dalším cílem bude zjištění slabých a silných stránek společnosti a na základě těchto údajů budou vytvořeny návrhy pro zefektivnění jejího chodu.

Vzhledem k výše uvedeným cílům bude třeba pomocí deskripce odborné literatury definovat pojem „organizační kultura“ a další pojmy s ní související, jako jsou prvky organizační kultury, firemní identita a image, typologie organizačních struktur, typologie organizačních kultur, silná a slabá organizační kultura a motivace zaměstnanců. Výše uvedené teoretické poznatky budou aplikovány na praktickou část, která se bude věnovat výzkumu přímo ve firmě.

S pomocí webových stránek firmy bude uvedena charakteristika organizace, tedy předmět jejího podnikání, její velikost, pozice na trhu a stručný popis jejího vzniku a následného vývoje v čase. Bude specifikováno poslání a dlouhodobá vize firmy.

Samotné šetření bude probíhat v sídle firmy, které se nachází v Banticích u Znojma. Firma má několik dceřiných společností, u kterých se předpokládá, že je vedení a fungování organizace založeno na stejném principu. Dotazník bude obsahovat otázky uzavřené a jednu polouzavřenou. Budou na něj odpovídat všichni pracovníci firmy, a to jak řadoví, tak i vedoucí, jelikož právě zaměstnanci nejlépe vědí, jak firma uvnitř funguje a co je potřeba zlepšit. Výsledky dotazování budou zpracovány do přehledných grafů s procentuálními vyjádřeními jednotlivých odpovědí zaměstnanců.

Na základě pozorování a dotazování budou vyhodnoceny mezilidské vztahy ve firmě, komunikace mezi zaměstnanci, komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, samotná práce a její hodnocení, image podniku a pracovní prostředí. V návaznosti na tato zjištění budou podány návrhy na zefektivnění fungování v organizaci tak, aby byli spokojeni jak její pracovníci, tak i vedení firmy.

3 Teoretická část

3.1 Pojem „organizační kultura“

Pro pojem „organizační kultura“ může mít každá literatura odlišné označení, často je nazývána kulturou podnikovou, firemní nebo korporační. V anglicky psané literatuře se podle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 21] používá častěji slovní spojení „organizational culture“, čili organizační kultura, než „corporate culture“, tedy korporační kultura.

Lukášová, Nový a kol. [1, s. 20] uvádějí, že kultura organizace se stala předmětem zájmu na počátku osmdesátých let především díky tzv. „japonskému ekonomickému zázraku“. „Japonský ekonomický růst generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení“ [1, s. 20]. Tento zázrak vedl k tomu, že se o podnikovou kulturu začal zajímat i americký průmysl.

Obecně je organizační kultura chápána jako kulturní systém, který se nachází v každém podniku a je velmi specifický. V podstatě se dá říct, že existuje tolik organizačních kultur, kolik existuje firem. Nejedná se přitom o systém nebo manuál, který by přímo vymezoval jednotlivá pravidla fungování, naopak mnohdy vzniká nevědomě v průběhu života firmy. Vytváří se tedy postupně a zahrnuje mnoho aspektů.

Bedrnová, Nový a kol. [2, s. 429] uvádějí, že v jádru podnikové kultury leží jakýsi neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení, který vytváří určitá společná pravidla pro spoluzaměstnance, na základě kterých spolu vycházejí a dokážou společně fungovat.

3.1.1 Definice podle autorů

Jak již bylo naznačeno, v odborné literatuře nenajdeme jednotnou definici organizační kultury, jelikož ji lze vyjádřit mnoha způsoby. Každá firma funguje podle vlastních pravidel a má vlastní priority, proto se i definice různých autorů od sebe liší, i když mají stejnou podstatu.

Bedrnová, Nový a kol. [2, s. 430] uvádí následující definice několika autorů:

- „Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, 1985)
- „Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy, 1983)
- „Organizační kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství organizace.“ (Heinen, 1987)
- „Pod pojmem organizační kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Hentze, 1985)
- „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, a v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1969)

3.1.2 Definice podle přístupu

Lukášová [3, s. 15] uvádí dva základní přístupy organizační kultury, které definovala roku 1983 Linda Smircich a nazvala je přístup interpretativní a objektivistický.

Interpretativní přístup Lukášová [3, s. 15-16] definuje jako přístup, který chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Chápe organizaci jako kulturu, která zahrnuje ideje, vize, názory, hodnoty, postoje a normy chování, čímž se zaměřuje na lidskou stránku fungování organizace. Role, pravomoci, pravidla chování a zodpovědnost jsou odsunuty do pozadí. Bedrnová, Nový a kol. [2, s. 445] tento přístup označují jako velmi subjektivistický, protože nechápe organizační kulturu jako něco předem daného, ale spíše jako teprve vznikající interakční vztahy, které se mohou postupně utvářet.

Objektivistický přístup podle Lukášové [3, s. 16] chápe podnikovou kulturu jako „něco, co organizace má“. Je tím myšleno, že organizační kultura je obsažena

v samotném systému organizace, může být měněna a tím je možné ovlivnit organizační fungování a výkonnost. Podle Bedrnové, Nového a kol. [2, s. 444] je v tomto přístupu kultura chápána jako jev, který integruje všechny ostatní prvky organizační struktury s cílem zajistit stabilitu a propojení pracovníků s organizací prostřednictvím jiných hodnot, než jen těch, které zajišťují základní potřeby člověka.

Kromě výše uvedeného rozdělení uvádí Lukášová [3, s. 16] také rozdělení organizační kultury podle Schultze z roku 1995, který rozděluje přístupy na racionalistický, funkcionalistický a symbolistický.

Racionalistický přístup je podle Schultze odvozen z přeneseného významu stroje, který kulturu chápe pouze jako nástroj sloužící k dosažení cílů organizace, bez ohledu na lidský faktor, který v podnikové kultuře hraje také roli. **Funkcionalistický přístup** rozděluje kulturní systém z hlediska funkcí, které má v organizaci. **Symbolistický přístup** na rozdíl od racionalistického chápe organizace jako systémy lidí a klade si otázku, jaký význam má organizace pro její členy. Je orientován na interpretaci a porozumění.

3.2 Prvky organizační kultury

K bližšímu pochopení pojmu organizační kultura jsou v této kapitole uvedeny její základní prvky, mezi které podle Lukášové [3, s. 18] patří artefakty, hodnoty, normy a základní předpoklady.

3.2.1 Artefakty

Artefakty lze obecně chápat jako kulturní prvky, které spoluvytváří kulturní systém firmy a ovlivňují, jak je firma vnímána zvnějšku i zevnitř. Lukášová, Nový a kol. [1, s. 22] je rozděluje na artefakty materiální nebo nemateriální povahy.

Mezi artefakty **materiální** povahy autoři zařazují architektury budov, materiální vybavení, firemní produkty, výroční zprávy či propagační brožury. Nazývají se materiální, protože si na ně můžeme sáhnout. Bedrnová, Nový a kol. [2, s. 453]

dodávají, že právě materiální podoba je pro vnější pozorovatele nejlépe pochopitelná a viditelná.

Firemní architektuře a vybavení podle Lukášové [3, s. 25] věnuje pozornost čím dál více podnikatelů, jelikož oboje vytváří celkovou image společnosti, která je z pohledu zákazníka velmi důležitá. Venkovní architektura může firmu odlišit od ostatních, stane se snadno rozpoznatelnou a může být na první pohled patrné, jaké činnosti se věnuje. Vnitřní vybavení zahrnující nábytek, materiál a technologie, podle Lukášové [3, s. 25] svědčí o tom, jaké má firma priority. Je totiž na první pohled vidět, zda je velký rozdíl mezi vybavením pro zaměstnance na vyšších postech a pro dělníky nebo zda je kvalitní vybavení pouze v kancelářích, ale zákazníci např. nemají kde se posadit apod.

Artefakty **nemateriální** povahy jsou takové artefakty, kterých se dotknout nemůžeme a patří mezi ně firemní jazyk, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály apod., jak uvádí Lukášová, Nový a kol. [1, s. 22].

Firemním jazykem je myšlena **organizační mluva**. Lukášová [3, s. 22-23] vysvětluje, že pomocí organizační mluvy lze rozpoznat, jaké vztahy v organizaci vládnu, zda jsou formální nebo neformální. Podle jazyka lze také rozpoznat obor podnikání. Podle Lukášové [3, s. 23] také platí, že pokud zaměstnanci používají oborové pojmy, kterým přisuzují všichni stejný význam, usnadňuje jim to komunikaci, ale může se i stát, že různé útvary podniku pojem chápou odlišně a kvůli tomu pak vznikají konflikty na pracovišti.

Firemní **historky** jsou podle Lukášové [3, s. 23] „přibarvené“ příběhy, které se zakládají na pravdě, i když mohou být interpretovány trochu jinak. Cejthamr a Dědina [4, s. 259] říkají, že historky vznikají, protože je pro lidi přirozené si mezi sebou komunikovat slovně, tedy povídat. Jako příklad Cejthamr a Dědina [4, s. 260] uvádějí historku o manažerovi, který zdárně naplnil své podnikatelské cíle, stal se lepším, než byl nepřátelský řetězec a na základě těchto faktů byl povýšen.

Mýty jsou podle Cejthamra a Dědiny [4, s. 261] odlišné od historek tím, že se nezakládají na pravdě, přestože mohou mít stejné náměty. Lukášová [3, s. 23] uvádí, že mýty vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Podnikoví **hrdinové** mohou být podle Vysekalové a Mikuláše [5, s. 68] skuteční, případně imaginární osoby, které jsou považovány za nositele tradic a ideálního chování a slouží jako vzor pro ostatní zaměstnance, kteří se s nimi chtějí ztotožnit, protože k nim vzhlíží. Často se jedná o zakladatele společnosti.

Zvyky podle Lukášové [3, s. 24] přispívají ke stmelení kolektivu ve firmě, zejména v malých a středních podnicích. Jako příklad zvyků lze uvést oslavy narozenin, vánoční večírky, dárky spojené s povýšením nebo odchodem do důchodu, ale také formální zvyky, jako průběh schůzek nebo svolávání mimořádných porad.

Rituály jsou podle Lukášové [3, s. 24] téměř totéž, co zvyky, ale mají navíc ještě symbolickou hodnotu. Jsou to zažité zvyky, které jsou vzájemně očekávány. Jedná se například o rituál zdravení při příchodu a odchodu do práce nebo hlasování na poradě. Podle Lukášové [3, s. 24] rituály upevňují zavedené pořádky a mocenské struktury.

Cejthamr a Dědina [4, s. 257] hovoří o **ceremoniálech** jako o prvku, který slouží především ke stabilizaci a fungování podřazených systémů. Jsou to slavnostní události, které jsou předem připravené, např. při oceňování úspěchů. Podle Lukášové [3, s. 24] zprostředkovávají silné emocionální zážitky a umožňují identifikovat se s organizací. Pokud se zaměstnanci cítí být součástí firmy, mají i větší motivaci k práci a to může vést i ke zvýšení efektivity podnikání.

3.2.2 Hodnoty a normy

Lukášová [3, s. 21] vysvětluje, že **hodnota** je výsledkem toho, co si myslí členové organizace, tedy co považují za správné a co za špatné. Dědina a Odcházal [6, s. 221] dodávají, že každý člověk má individuální hodnoty, ale protože firma je sociální systém, je nutné najít žádoucí synergii. Jako příklad firemní hodnoty lze uvést spokojenost zákazníka, příjemné vystupování pracovníků, přátelské prostředí či atmosféru firmy. Dědina a Odcházal [6, s. 221] také říkají, že hodnoty zaměstnanců by měly být stejné jako hodnoty firmy, aby došlo k identifikaci s podnikem.

Normy jsou podle Lukášové [3, s. 22] nepsaná pravidla (nezakotvená ve firemním kodexu), podle kterých se členové organizace chovají, dodržují tedy firemní etiku.

Každý člen tak ví, co si může a nemůže dovolit, což dává každodennímu pracovnímu životu určitý řád. Lidé jsou spolu na základě těchto pravidel schopni lépe komunikovat a spolupracovat. Harmonické prostředí má samozřejmě i vliv na výkonnost podniku.

3.2.3 Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou podle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 23] podvědomé představy lidí o tom, jaká organizace ve skutečnosti je, přičemž jsou v nich hluboce zakořeněny. Každý člověk si automaticky vytváří vlastní úsudek na základě toho, co vnímá. Jako příklad lze uvést situaci, kdy si zákazník myslí, že lidé ve firmě jsou ochotní a přátelští, nebo naopak, se mu zdají nezdvořilí a nepříjemní, což soudí podle jejich chování. Lukášová [3, s. 19] uvádí, že Edgar H. Schein (1992) označuje základní předpoklady jako jádro kultury, které vyvolává emocionální reakce příslušníků kultury.

3.3 Firemní identita a image

Vysekalová a Mikeš [5, s. 16] hovoří o firemní identitě a image jako důležité oblasti, ve které se odráží firemní filozofie, kultura a osobnost. „Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ [5, s. 16]

Svoboda [14, s. 31] uvádí, že prvním krokem při vytváření firemní identity je tzv. **corporate design** (CD), jehož základem je logotyp, který se používá ve všech projevech firemní prezentace. Tento design je dle Vysekalové a Mikeše [5, s. 40] tvořen následujícími prvky:

- název firmy a způsob jeho prezentace,
- logo,
- značka,
- písmo,
- barvy,
- propagační prvky a tiskoviny,
- úprava interiérů a budov,
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů,
- dárkové předměty.

Další součástí firemní image je její **značka**, která na základě tvrzení Vysekalové a Mikeše [5, s. 26] nemá využití pouze v designu, ale prolíná se celou firemní kulturou, jelikož slouží například i k tomu, aby mohla být firma snáze identifikována na trhu a aby byla spojována s očekávanou kvalitou produktů. Dále podle Vysekalové a Mikeše [5, s. 49] můžeme značku chápat ze dvou hledisek: významového a symbolického. Významové hledisko znamená, že bereme v potaz, jaké pocity v nás značka vyvolává, např. zda ji považujeme za kvalitní či naopak. Symbolické hledisko v sobě zahrnuje fakt, že se značka skládá z loga, jména firmy, přičemž je poutána pozornost i ke stylu nápisu nebo barvě značky. Svoboda [14, s. 32] upozorňuje, že při tvorbě značky je důležité pamatovat na to, aby měla obsahovou spojitost se subjektem.

Firemní **logo** je vlastně vizuální zkratka, která se využívá k identifikaci daného podniku. Vyskytuje se na všech firemních propagačních materiálech, jako jsou např. brožury, letáky, ale i daňové doklady. Logo musí splňovat určité požadavky, aby splňovalo svoji funkci. Vysekalová a Mikeš [5, s. 49] považují za nezbytné, aby logo bylo jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné a mělo by vyjadřovat činnost firmy. Logo by mělo být navrženo tak, aby nebylo snadno zaměnitelné s jinými.

3.4 Typologie organizačních struktur

Vodáček a Vodáčková [7, s. 95] popisují organizační struktury z různých hledisek, na základě kterých je dělí na:

- organizační struktury z hlediska sdružování činností
- organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
- organizační struktury z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
- organizační struktury podle členitosti.

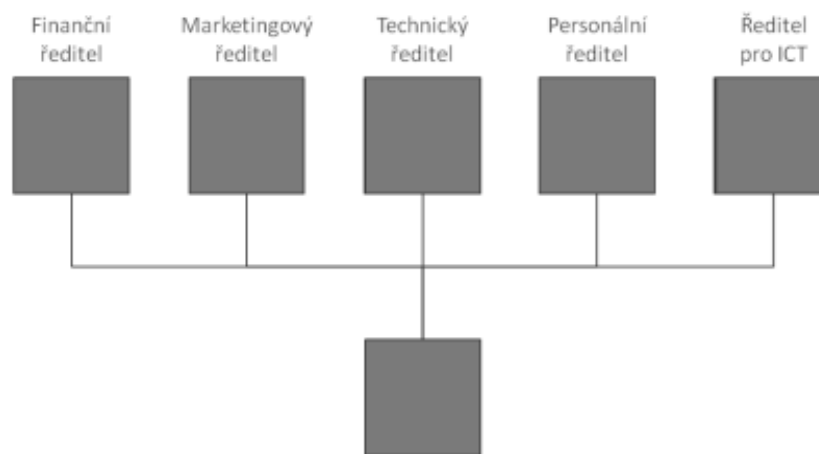
3.4.1 Organizační struktury z hlediska sdružování činností

Z hlediska sdružování činností rozdělují Vodáček a Vodáčková [7, s. 95] organizační struktury na funkcionální, výrobní a ostatní účelové.

Funkcionální struktura podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 95] znamená, že v organizaci jsou specializované dílčí jednotky, které jsou rozděleny podle svých funkcí. Organizace

může být rozdělená na jednotlivé úseky, jako je např. technický, výrobní, ekonomický, obchodní apod. Každý z nich má specifické a odlišné poslání. Bělohlávek, Košťan a Šuleř [13, s. 116] tuto strukturu definují jako základní organizační formu, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Jako příklad uvádějí, že v útvaru výrobního ředitele jsou dělníci, inženýři a pracovníci, kteří se zabývají výrobou. Funkcionální struktura je znázorněna obrázkem č. 1.

Obrázek č. 1: Funkcionální struktura



Zdroj: [8, ©2011-2013]

Výrobní struktury podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 96] tvoří jednotlivá oddělení výrobků, přičemž každé z nich je zaměřeno na specifické výrobky. Podobné či stejné výrobky jsou pak sdruženy do jednoho oddělení. Například firma zabývající se výrobou stomatologického drogistického zboží může mít oddělení pojmenovaná „zubní pasty“, „zubní kartáčky“ a „ústní vody“, přičemž každé z nich bude mít vlastní vývoj a výzkum, marketing, prodej a finance.

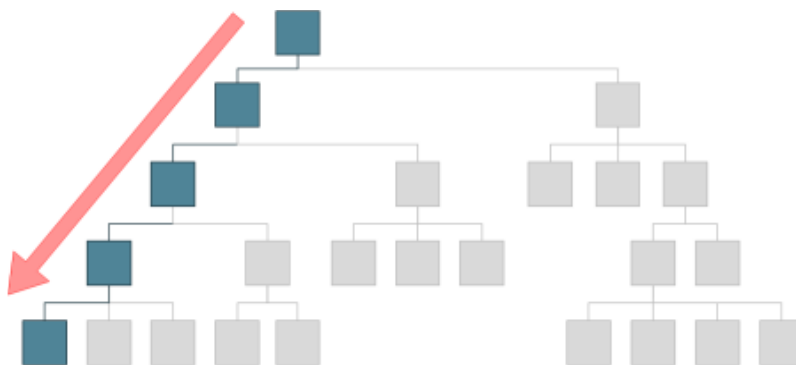
Účelové struktury jsou podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 97] sdružovány z hlediska zákazníků, geografického umístění dílčích organizačních jednotek, služeb či technologií. Například podle geografického hlediska si podnik může rozdělit oddělení „domácí trh“, „trh EU“, „Slovensko“ a „Rusko“. Tímto bude mít přehled o každé geografické oblasti zvlášť.

3.4.2 Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Vodáček a Vodáčková [7, s. 97] rozdělují organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti na liniové, štábní, kombinované a komisionální.

Liniové (lineární) struktury se vyskytují ve firmách, kde je patrné přikazování „shora-dolů“, což znamená, že vyšší úroveň dává příkazy útvaru nižšímu. Váchal, Vochozka a kol. [9, s. 58] je označují jako vertikální, jelikož probíhají ve vertikální dimenzi. Podle počtu vertikálního členění je poté rozhodnuto, zda je organizační struktura plochá nebo strmá.¹ Liniová struktura může vypadat jako na obrázku č. 2:

Obrázek č. 2: Liniová struktura



Zdroj: [8, ©2011-2013]

Štábní struktury mají podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 98] zpravidla funkci poradní. Ve firmě se nacházejí štábní útvary, které jsou zaměřené pouze na činnost vlastního oddělení, ale nenesou zodpovědnost za výsledky práce strukturálních jednotek, přestože mohou využívat jejich znalosti.

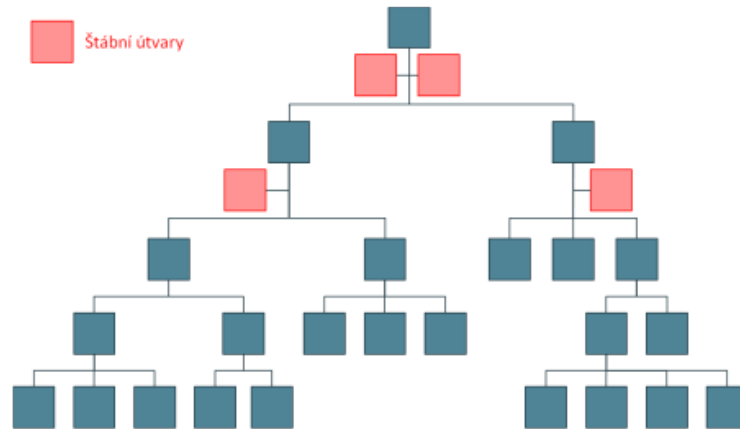
Mezi **kombinované struktury** patří dle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 98] struktury liniově-štábní a cílově-programové.

Liniově-štábní struktury, jak už z jejich názvu vyplývá, jsou kombinací struktur liniových a štábních, tedy přebírají vlastnosti obou z nich. Vodáček a Vodáčková [7, s.

¹ Pojmy plochá a strmá struktura jsou podrobněji vysvětleny v podkapitole 3.4.4 Organizační struktury podle členitosti.

98] informují, že vznikají, jestliže liniová struktura přeneše některé své pravomoci na strukturu štábní. Dle autorů na tento typ struktury nebývá pohlíženo příliš pozitivně, protože vedení by mělo fungovat jednotně, neměly by vycházet příkazy z různých oddělení zároveň apod. na obrázku č. 3 je zobrazena tato struktura, přičemž jsou zde pro názornost zvýrazněny štábní útvary růžovou barvou.

Obrázek č. 3: Liniově-štábní struktura

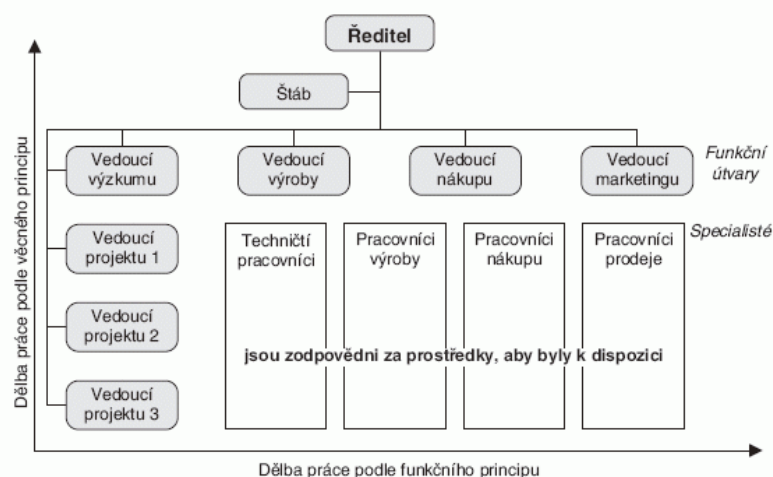


Zdroj: [8, ©2011-2013]

Cílově-programové struktury podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 98] mají dvojí nebo vícenásobnou podřízenost. Tyto struktury vyplývají z příslušnosti k útvaru, ale zároveň se podílejí na krátkodobém projektu. Autoři uvádějí, že k rozšířeným strukturám tohoto typu patří struktura **maticová**.

Váchal, Vochozka a kol. [9, s. 71] uvádějí, že v maticové struktuře je možnost najít jak vertikální, tak i horizontální struktury, které se pak dají jednoduše zapsat do mřížky. Dále autoři upozorňují, že tento typ struktury se využívá především, pokud má společnost málo zdrojů, ale je zaměřena na odlišné cíle, protože díky ní je možné se zaměřit na více problémů zároveň. Příklad maticové struktury je uveden na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Maticová struktura



Zdroj: [4, s. 212]

Komisionální struktury Vodáček a Vodáčková [7, s. 99] popisují jako útvary, kde se schází skupiny lidí či odborníků, aby řešili účelový úkol. Jedná se většinou o poradce, ale ti mohou mít také rozhodovací pravomoci, což bývá kritizováno, poněvadž tady vzniká možnost, že komise „hodí“ zodpovědnost za kvalitu odvedené práce na pracovníky nižších útvarů.

3.4.3 Organizační struktury z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Vodáček a Vodáčková [7, s. 99] nazývají organizační struktury rozdělené z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti jako centralizované a decentralizované.

Váchal, Vochozka a kol. [9, s. 59], že v případě **centralizované** společnosti bude rozhodování probíhat na základě toho, jak rozhodne vedení společnosti, které má řídicí a rozhodovací pravomoc. Brooks [10, s. 159] doplňuje, že v organizacích fungujících na principu centralizace udržují ředitelství kontrolu nad rozhodnutími, což ale může vést k tomu, že zaměstnanci se necítí zodpovědní za vlastní rozhodování a nejsou motivováni k práci.

Naopak v **decentralizované** společnosti dochází podle Váchala, Vochozky a kol. [9, s. 59] k přesunutí pravomocí na střední management. Znamená to, že nerozhoduje vedení, jako tomu bylo v případě organizace centralizované.

Pro úplnost je třeba zdůraznit, že existují i krajní případy nazývané **plná centralizace** a **plná decentralizace**, které Vodáček a Vodáčková [7, s. 99] označují za vysoce neefektivní, jelikož popírají společenskou dělbu práce. Dědina a Odcházel [6, s. 140] sestavili níže uvedenou tabulku, která porovnává hlavní výhody centralizace a decentralizace.

Tabulka č. 1: Výhody centralizace a decentralizace

Centralizace	Decentralizace
Možnost větší jednotnosti a konzistence v rozhodování.	Rozhodování na nižších úrovních probíhá snáze.
Vrcholoví manažeři mají spíše na zřeteli plány organizace, tím pádem jsou jejich rozhodnutí s vysokou pravděpodobností ta nejlepší možná.	Nižší management se může rozhodovat mnohem pružněji.
Nižší potřeba drahých, špičkových manažerů.	Nižšímu managementu je poskytnuta možnost rozvíjet jejich rozhodovací dovednosti.
Nižší nutnost rozsáhlého plánování.	Motivace nižších manažerů je vyšší, pokud jsou sami zapojeni do rozhodovacího procesu a nemusí pouze vykonávat nařízení vrcholového managementu. Pracovní zátěž je rozložena na více lidí, proto má vrcholový management více času pro strategické plánování.

Zdroj: [6, s. 140]

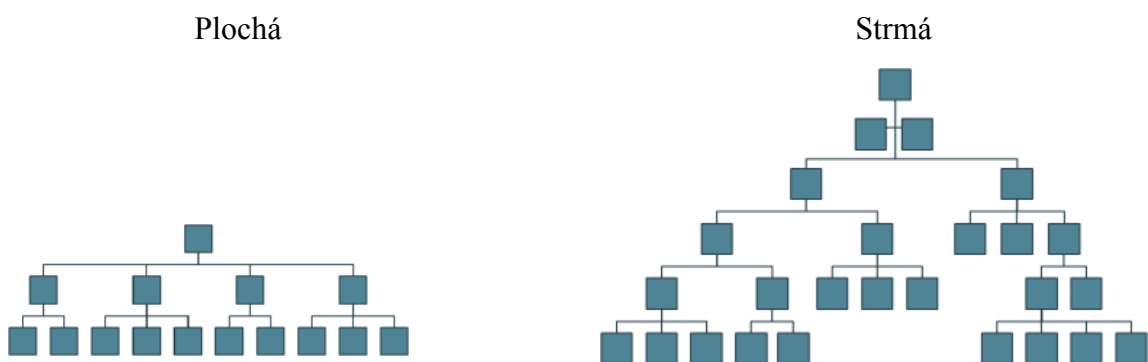
3.4.4 Organizační struktury podle členitosti

Vodáček a Vodáčková [7, s. 100] rozdělují organizační struktury podle členitosti na ploché nebo strmé. Jak již bylo zmíněno, jedná se vlastně o tvar hierarchické pyramidy organizační struktury, především o její výšku a členitost. Platí, že čím je pyramida vyšší, tím strmější je organizační struktura.

Váchal, Vochozka a kol. [9, s. 56] vysvětlují, že o **plochou** strukturu se jedná, pokud má jeden nadřízený prvek více podřízených prvků a řízení má na starosti právě řídící jednotka.

Strmá struktura se podle Váchala, Vochozky a kol. [9, s. 56] vyznačuje tím, že jeden stupeň řízení předává pravomoci nižším prvkům v organizační struktuře, přičemž tato struktura je poněkud náročnější na komunikaci. Rozdíl mezi plochou a strmou organizační strukturou je možno vidět na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Plochá versus strmá struktura



Zdroj: [8, ©2011-2013]

3.5 Typologie organizačních kultur podle autorů

3.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

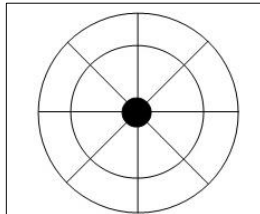
Brooks [10, s. 223] uvádí typologii kultur podle R. Harrisona a Ch. Handyho, kteří firemní kulturu rozdělili na mocenskou, funkční, úkolovou a osobní.

Armstrong [15, s. 262] informuje, že v roce 1973 Harrison nejprve vytvořil kategorie toho, co nazval ideologie organizace. Jsou to ideologie orientované na moc, na lidi, na úkol a na roli. na základě toho poté Handy roku 1981 vytvořil čtyři typy ideologií, přičemž preferoval název kultura.

Mocenská kultura, neboli **kultura moci**, se podle Brookse [10, s. 223] vyskytuje především v menších organizacích, ve kterých se nachází někdo, kdo má centrální moc

a leží na něm zásadní rozhodnutí, na základě kterých firmu spravuje. Nejdůležitější jsou tedy schopnosti tohoto vedoucího, který má v rukou osud celé firmy. Tento typ kultury klade vysoké požadavky na personál, od něž jsou očekávány perfektní výkony. Mocenská kultura je zakreslena na obrázku č. 6.

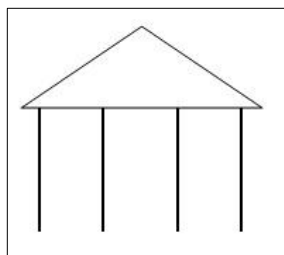
Obrázek č. 6: Mocenská kultura



Zdroj: [10, s. 223]

Funkční kultura je podle Brookse [10, s. 223] odlišná od mocenské tím, že je zde vysoká úroveň byrokracie, jelikož je zde několik vedoucích pracovníků, kteří koordinují spolupráci specialistů a funkčních oblastí. Právě v této kultuře existují pravidla a přesné postupy práce. Funkční kultury fungují ve stabilním prostředí a jejich nevýhodou je, že špatně reagují na změny. Funkční kultura je zakreslena na obrázku č. 7.

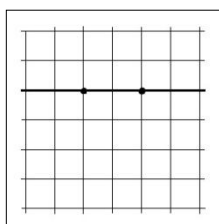
Obrázek č. 7: Funkční kultura



Zdroj: [1, s. 76]

Úkolová kultura se podle Brookse [10, s. 223] vyskytuje hlavně v maticovém typu organizací. V tomto typu nezáleží na postavení, ale zaměstnanci pracují každý za sebe, přičemž nesou zodpovědnost všichni společně. Není zde tedy potřeba tolik autority a příkazů shora. Nevýhodou je, že takové typy organizací mají horší specializaci. Úkolovou kulturu lze znázornit jako na obrázku č. 8.

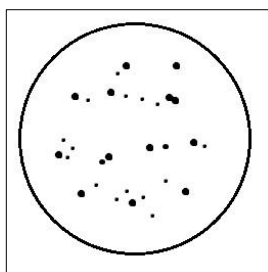
Obrázek č. 8: Úkolová kultura



Zdroj: [1, s. 76]

Osobní kultura je typ kultury, ve které je jedinec středem zájmu, jak uvádí Armstrong [15, s. 262]. Brooks [10, s. 223] označuje tento typ kultury jako „hippies“, protože v ní neexistuje formální řízení, ani jednotný cíl. Autoritu mají všichni společnou a berou na sebe ohledy, i když zde převažují individuální cíle. Osobní kulturu znázorňuje obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Osobní kultura



Zdroj: [1, s. 76]

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

Podle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 79] autoři T. E. Deal a A. A. Kennedy mají za to, že organizační kultura je ovlivňována hlavně sociálním a podnikatelským prostředím, na základě čehož ji rozdělují do čtyř typů, které jsou definovány na základě míry rizika a rychlosti zpětné vazby.

První typ se dle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 80] nazývá **kultura drsných hochů**. Tento typ kultury znamená, že je počítáno s vysokým rizikem, ale je třeba téměř okamžitá zpětná aktivita, ze které lze usoudit, zda byla strategie úspěšná, či nikoliv. Tento typ kultury nejlépe vystihuje heslo „všechno nebo nic“. Hroník [17, s. 17]

dodává, že se tato kultura vyznačuje silným individualismem a že zde bude rozvoj a vzdělávání počítat se strategií diferenciacce a nasazením maximální laťky.

Druhý typ Lukášová, Nový a kol. [1, s. 80] označují jako **kulturu tvrdé práce**, ve které je míra rizika naopak nízká, pracovníci ve firmě pracují v týmu a jejich práce je spojena i se zábavou, přičemž mohou uplatnit i vlastní iniciativu a kreativitu. Jako příklad Lukášová, Nový a kol. [1, s. 80] uvádějí např. firmu Avon nebo Mary Kay Cosmetics.

Třetím typem je dle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 81] **procesní kultura**, která se zaměřuje hlavně na jednotlivé procesy ve firmě, cíl je spíše vedlejší. Nejdůležitější jsou zde zakotvená pravidla a postupy. Tuto kulturu můžeme vidět především u institucí veřejné správy.

Posledním, čtvrtým typem, je dle Lukášové, Nového a kol. [1, s. 82] **kultura sázky na budoucnost**, která se především snaží eliminovat všechna možná rizika, k čemuž nejraději využívá zavedené postupy, které jsou sázkou na jistotu. Vždy zde probíhá několikrát pečlivá kontrola, zaměstnanci musí být schopni dělat důležitá rozhodnutí. Typickým příkladem této kultury je farmaceutický průmysl, kde je jakákoliv chyba nepřijatelná. Hroník [17, s. 17] poukazuje především na vyváženost mezi individuálním a organizačním rozvojem. Typologii Deal a Kennedyho znázorňuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	Malá	Kultura tvrdé práce	Kultura drsných hochů
	Velká	Procesní kultura	Kultura sázky na budoucnost
		Malá	Velká
		Míra rizika	

Zdroj: [1, s. 80]

3.6 Síla organizační kultury

Bedrnová, Nový a kol. [2, s. 434] vysvětlují, že organizační kultura má vliv na vnitřní fungování organizace a ovlivňuje chování pracovníků. Je ale důležité vědět, do jaké míry k tomuto ovlivňování dochází, z čehož pak lze posoudit, zda je organizační kultura silná nebo slabá.

3.6.1 Silná organizační kultura

O silné kultuře podniku se podle Vodáčka a Vodáčkové [7, s. 241] hovoří v případě, že je dosaženo toho, že prvky organizační kultury jsou sdíleny většinou pracovníků. Dědina a Odcházal [6, s. 222] pak definují sílu organizační kultury, která znamená, že názory, hodnoty, postoje i normy jsou sdílené organizací. Silná organizační kultura má ale jak výhody, tak i nevýhody, které popisuje Dědina a Odcházal [6, s. 222]. Jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody silné organizační kultury

Výhody silné kultury	Nevýhody silné kultury
Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.	Vede k uzavřenosti (management nevnímá potřebu nové strategie).
Usměrňuje chování lidí.	Způsobuje rezistenci vůči změnám.
Znamená sdílení společných hodnot a cílů.	

Zdroj: [6, s. 222]

Dědina a Odcházal [6, s. 223-226] uvádějí způsoby, jimiž lze dosáhnout toho, že si firma vybuduje silnou organizační kulturu. Způsoby jsou následující [6, s. 223-226]:

- pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům,
- efektivní firemní komunikace,
- jasně stanovený strategický plán,
- týmová práce,
- otevřenost vůči změnám,
- vzdělávání a odměňování zaměstnanců,
- pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě,
- pocit sounáležitosti pracovníka s firmou,

- vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb,
- vnitropodnikové klima,
- pořádek a čistota v podniku.

3.6.2 Slabá organizační kultura

Slabá organizační kultura je podle Dědiny a Odcházela [6, s. 222] taková kultura, kde jsou společné názory, hodnoty a postoje sdíleny pouze v malé míře. Lukášová, Nový a kol. [1, s. 222] dodávají, že v takovémto případě je chování v rámci organizace ovlivněno spíše individuálními charakteristikami jednotlivých členů, z nichž každý má nějaké osobní předpoklady, hodnoty a normy chování.

3.7 Motivace zaměstnanců

Tureckiová [12, s. 56] uvádí, že motivacemi lidského jednání se zabývají odborníci již od poloviny minulého století. Motivace zaměstnanců, tedy pracovní motivace, je podle Tureckiové [12, s. 57] „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“

Tureckiová [12, s. 57] rozděluje motivy na přímé a nepřímé. Mezi **přímé motivy** patří například potřeba činnosti jako takové, touha po moci či seberealizaci. **Nepřímé motivy** jsou potřeba uplatnění se, potřeba jistoty a především mzda uspokojující další životní potřeby.

Armstrong [16, s. 252] uvádí, že motivace je důvodem, proč člověk něco začne dělat. Podle něj motivace ovlivňuje lidi, aby jednali určitým způsobem, a skládá se ze třech komponent, mezi které patří:

- směr = to, co se člověk snaží udělat,
- úsilí = jak těžce se člověk snaží a
- vytrvalost – jak dlouho se člověk snaží.

Motivace zaměstnanců může zlepšit výkonnost celé organizace. Pokud jsou pracovníci motivováni, lépe se jim pracuje a mohou přicházet s novými nápady. Koubek

[11, s. 101] uvádí, že hlavně v menších firmách je dobré vytvářet rodinné prostředí tím, že majitel bude mít každodenní kontakt s pracovníky, budou brány v potaz názory zaměstnanců a ti budou také informováni o všem podstatném.

Koubek [11, s. 161] uvádí, co pracovníci potřebují, aby se v zaměstnání cítili motivováni. Jedná se především o schopnost zabezpečit své potřeby i potřeby rodiny, mít sociální jistotu, jistotu výdělku, možnost seberealizace. Pozitivně také působí, pokud zaměstnanci vidí, že odměny jsou spravedlivé a srovnatelné a dočkají se uznání na pracovišti. Dobré vztahy na pracovišti posilují tvůrčí činnost a vede k tomu, že zaměstnanec práce uspokojuje.

Je známo, že nejen vztahy a odměny jsou pro pracovníky důležité. Další významnou složkou je **pracovní prostředí**, které by mělo přispívat k pohodě zaměstnanců. Koubek [11, s. 212] upozorňuje, že pracovní prostředí je důležité i pro zdravotní stav pracovníků a mělo by být vytvořeno tak, aby nedocházelo k pracovním úrazům. Dále Koubek [11, s. 213] uvádí, že v souvislosti s pracovním prostředím je vhodné se zabývat: vhodnou výškou pracovní plochy, teplotou, vlhkostí, čistotou vzduchu, osvětlením, hlukem či barevnou úpravou pracoviště.

3.8 Shrnutí teoretické části

Firemní kultura se sice nachází v každé organizaci, ale neexistuje pro ni jednotná definice. Na organizační kulturu působí mnoho faktorů a je individuálně uzpůsobena každé jednotlivé firmě.

Na organizační kulturu lze nahlížet dvěma způsoby. Může být označována jako „něco, čím organizace je“, což je její definice podle přístupu interpretativního, nebo jako „to, co organizace má“, což vychází z přístupu objektivistického.

Organizační kultura má tři základní prvky, mezi které patří artefakty, hodnoty a normy a základní předpoklady. Tyto prvky pomáhají dotvořit celkový pohled na firmu a její kulturu.

Pro firmu je důležitá také její vnější image, tedy to, jak se navenek prezentuje a jak působí na stávající nebo potenciální zákazníky. Do image neodmyslitelně patří firemní design, od designu firemního loga až např. po design prostorů firmy a pracovních oděvů.

Organizační kultura plní ve firmě mnoho funkcí. Umožňuje koordinovat firemní procesy, kontrolovat pracovníky a tím zabezpečovat svůj bezpečný chod. Pokud jsou pracovníci správně motivováni, mohou se s firmou lépe identifikovat a seberealizovat se. Organizační kultura by měla dávat věcem určitý řád a tím regulovat i množství konfliktů na pracovišti. Tyto funkce by měly především napomáhat ke zlepšení výkonnosti celé organizace a jejímu úspěchu na trhu.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika firmy Agrall zemědělská technika a.s.

4.1.1 Základní informace

Firma Agrall byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. 30. 1. 1997 došlo ke změně v zápisu obchodního rejstříku, kdy byla firma transformována na akciovou společnost. Předsedou představenstva je Ing. Josef Trávníček a místopředsedou představenstva je Ing. Rudolf Kvapil. Vložený základní kapitál činil 25 000 000 Kč.

Hlavní činností organizace Agrall je nákup zemědělské techniky a náhradních dílů od německé firmy CLAAS a švédské firmy Väderstad a následný prodej zákazníkům v České republice a na Slovensku. Firma svým zákazníkům nabízí servis a poradenství týkající se zemědělských strojů, ale také pomoc při zajištění financování leasingem či bankovním úvěrem. Zajišťuje také rychlou dodávku strojních dílů a rozvoz po celém území republiky.

Společnosti, které od firmy Agrall nakupují v České republice, jsou následující:

- Agromel, spol. s.r.o., Klíčany,
- Agroservis Jas s.r.o., Kolín,
- U+M Servis s.r.o., Třeboň,
- Klas Bohemia a.s., Zruč-Senec,
- Klas Nekoř a.s.,
- 1. Slezská strojní a.s., Oprava.

Jak se firma postupně rozrůstala, založila tyto **dceřiné společnosti**:

- Agrall Havlíčkův Brod s.r.o.,
- AGRI-TECH s.r.o.,
- MORAVIAN-KLAS s.r.o. Bystřička,
- Agrall s.r.o. Bajč (Slovensko),
- Zeva Bečov.

4.1.2 Historie

Původně byla firma Agrall založena jako společnost s ručením omezeným, a to v roce 1991. Zabývala se prodejem zemědělské techniky, servisem a poradenstvím v okresech Znojmo, Třebíč, Jihlava, Pelhřimov a Havlíčkův Brod. Roku 1997 došlo k zásadní změně, kdy se firma stala akciovou společností. V této době začala provádět první investice do vlastních provozních prostor. V roce 1999 se firma stala výhradním dovozcem strojů firem CLAAS a Väderstad. O rok později byl vybudován sklad náhradních dílů.

Roku 2003 firma založila svou první dceřinou společnost s názvem AGRALL Havlíčkův Brod s.r.o., která přebrala funkci regionálního prodejce zemědělské techniky a sama se tím stala výhradním dovozcem pro území České republiky. O dva roky později bylo v jejím sídle v Banticích otevřeno nové moderní administrativní, výstavní a školící centrum.

V roce 2008 byla založena další dceřiná společnost AGRALL servis a.s., a to za účelem provozování služeb v zemědělství, jako např. sklizeň sklízecí mlátičkou a řezačkou či lisování. V roce 2009 se firma rozrostla o dceřinou společnost AGRALL s.r.o., která přebrala výhradní právo dovozu strojů CLAAS na Slovensko. Roku 2010 pak získala totéž právo i na dovoz a prodej strojů firmy Väderstad. V roce 2013 byl v areálu firmy v Banticích postaven nový sklad náhradních dílů.

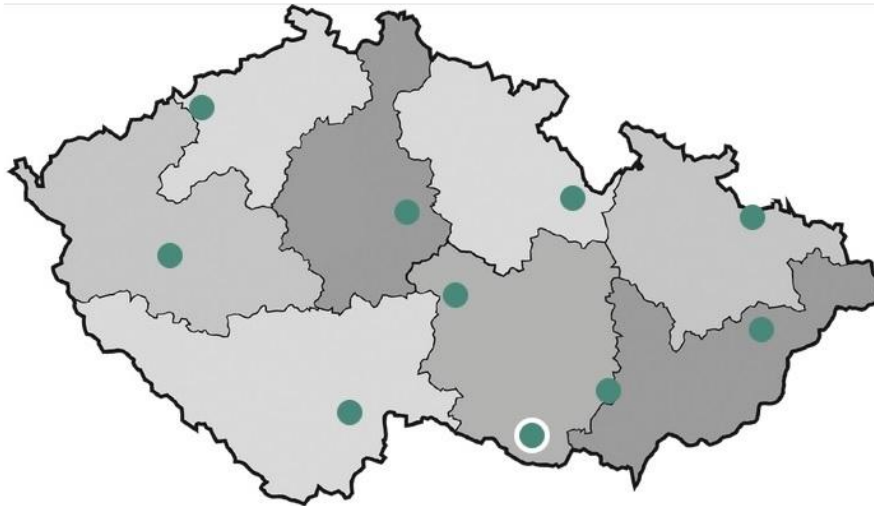
4.1.3 Poslání

Posláním firmy Agrall je být obchodní společností, která prodává exkluzivně zemědělskou techniku a náhradní díly firem CLAAS a Väderstad. Firma chce poskytovat také servis a poradenství svým zákazníkům po celé České republice a na Slovensku. Na obrázku č. 10 jsou vyznačena místa, ve kterých sídlí smluvní partneři, kteří od firmy Agrall nakupují a spolupracují s ní.

4.1.4 Vize

Vizí podniku je být první volbou pro zákazníky na trhu zemědělství a také být společností, která je vnímána jako spolehlivá a nabízející kvalitní produkty.

Obrázek č. 10: Mapa zákazníků



Zdroj: [18, ©2013]

4.2 Produkty společnosti

Od firmy CLAAS firma nakupuje a dále prodává tyto stroje:

- traktory (Xerion, Axion, Arion, Atos, Axos, Elios, Nexos),
- sklízecí mlátičky (Lexion, Tucano, Averro),
- podvozek (Terra Trac)
- sklízecí řezačky (Jaguar),
- teleskopické nakladače (Scorpion),
- sběrací lisy (Rollant, Variant, Quadrant),
- žací stroje na sklizeň píce (Disco, Corto),
- obraceče (Volto),
- shrnovače (Liner),
- samosběrací vozy (Quantum, Cargos).

Od firmy Väderstad jsou pak stroje následující:

- secí stroje (Tempo, Rapid, Spirit, BioDrill, Seed Hawk),
- stroje ke zpracování půdy (Opus, Carrier, TopDown, Cultus, Rollex, Rexius, Swift).

Mimo obvyklých **náhradních dílů**, které Agrall zajišťuje v plném rozsahu, jsou dodávány také „spotřebitelské díly“, jako například řemeny, řetězy, nože a protiostrů, dále maziva jako oleje, tuky či nemrznoucí paliva, vázací sítě a motory k lisování píce a sena a různá příslušenství ke strojům.

4.3 Prvky organizační kultury

Co se týká **architektury a umístění budov**, sídlo firmy nacházející se v Banticích je situováno jako komplex několika geograficky oddělených budov, přičemž ve stejném prostoru se nachází i budovy patřící jiným firmám. Budovy v tomto areálu od sebe nejsou nijak barevně odlišeny, jsou vymalovány bílou barvou, což může být zpočátku matoucí. Při bližším pohledu však samozřejmě nesou své označení.²

Firma Agrall si může dovolit kvalitní **materiální vybavení**. Využívá se zde účetní program K2, který je nainstalován na všech počítačích, a operační systém Windows 8. Každé oddělení disponuje pěkným nábytkem a kvalitní multifunkční tiskárnou. Nejnovější vybavení má nyní sklad náhradních dílů, který byl postaven v roce 2013.

Jako **propagační materiály** firma využívá klasické prospekty, kde si lze prohlédnout novinky, nejnovější stroje a jejich vybavení. Další jsou menší letáky umístěné všude v prostorách firmy, kde si je zákazníci mohou prohlédnout a v případě zájmu ponechat. Někdy bývají vhazovány do dopisních obálek společně s fakturami, které prostřednictvím pošty posílají soukromým podnikatelům. Často také firma rozdává poznámkové bloky, papíry a propisky se svým logem, aby si ji lidé mohli připomenout.

Ke své propagaci podnik využívá své internetové stránky, dostupné na adrese „www.agrall.cz.“ Právě zde má zákazník možnost najít potřebné informace, jako jsou nabídky zemědělských strojů či kontakt na firemní oddělení, zároveň si může přečíst i historii založení firmy a prohlédnout si fotky z aktuálního dění.

Další propagační materiály je možné zakoupit v hlavní hale skladu náhradních dílů nebo na webových stránkách „<http://beta.agrall.cz/funshop/>“. Je zde nabízeno nepřeberné množství zboží, jako například dámská, pánská a dětská trička, pracovní kraťasy,

² Více o umístění budov se lze dočíst v kapitole 4.5 Organizační struktura.

montérky, bundy, kšiltovky, zimní čepice, přívěsky na klíče, hodinky, modely traktorů pro děti, dětská koloběžka a mnoho dalších.

Zaměstnanci nemají povinně předepsány **pracovní oděvy**, ale často je lze vidět u pracovníků zajišťujících servis nebo skladníků, kteří nosí firemní trička, pracovní kraťasy nebo montérky a bundy, jelikož jsou příjemné jak vzhledově, tak i prakticky. V kancelářích není vyžadován speciální oděv. Oděvy s firemním logem se nosívají, pokud firma pořádá Den otevřených dveří a podobné události.

V oběhu nekolují významné **historiky a mýty**. Mezi zaměstnanci dochází k prosté výměně informací o záležitostech jejich každodenních životů tak, jak to v lidské společnosti normálně probíhá.

Mezi zavedené **zvyky** ve firmě patří pořádání oslav kulatých narozenin pracovníků. Na tyto oslavy se od zaměstnanců vybírá příspěvek ve výši 200 Kč. Není to povinné, ve firmě je příspěvek spíše takovým nepsaným pravidlem. Za vybrané peníze se poté koupí společný dárek a uspořádá se oslava, na kterou se nakoupí občerstvení. Oslavy a firemní večírky se většinou konají ve čtvrtek odpoledne. Tento den byl stanoven na základě společné domluvy pracovníků.

Mezi další zvyk patří pořádat Den otevřených dveří. Je to událost, kde si zákazníci mohou prohlédnout firmu, zemědělské stroje, zeptat se na novinky z firemního dění a zakoupit dárkové předměty.

Posledním zmíněným zvykem firmy je pořádání Polního dne, a to vždy v období okolo letní sezóny. Například v roce 2014 se Polní den konal v obci Jiřice u Miroslavi. Tato společenská událost se pyšní vysokou účastí zákazníků i dalších lidí podnikajících v zemědělství, kteří si zde mohou prohlédnout stroje „v akci“, pochutnat si na dobrém občerstvení a zakoupit reklamní předměty pro sebe i své ratolesti.

Mezi základní **hodnoty a normy** podniku patří udržení si vedoucí pozice na českém trhu a případné rozšíření činnosti na trh slovenský. Firma se snaží zákazníkům poskytovat kvalitní vybavení, služby a příjemné prostředí plné ochotných zaměstnanců.

Co se týká firemního **jazyka**, je třeba říci, že zaměstnanci mezi sebou běžně používají odborné výrazy, jako například názvy zemědělských strojů, což může být zpočátku problematické pro nově příchozí zaměstnance. Pracovníci si mezi sebou tykají napříč jednotlivými odděleními, vyká se vedoucím pracovníkům.

4.4 Logo a design

V současnosti společnost využívá logo, které lze vidět na obrázku č. 11. Toto logo se nachází na propagačních materiálech, produktech a dokumentech firmy. Je vykresleno v typických firemních barvách, mezi něž patří trávově zelená a šedá/stříbrná. Právě zelená barva významově koresponduje s odvětvím zemědělství, ve kterém firma podniká, šedá/stříbrná barva dává designu elegantní nádech, výsledek proto působí na oko jemně a příjemně.

Obrázek č. 11: Logo



Zdroj: [18, ©2013]

Design zemědělských strojů je odvozen podle firmy, která jej vyrábí. Na obrázku č. 12 lze vidět traktor v barvách firmy CLAAS, kdy logo je zvýrazněno červeně a je doplněno zelenou barvou.

Obrázek č. 12: Typický design stroje CLAAS



Zdroj: [18, ©2013]

Obrázek č. 13 vyobrazuje stroj firmy Väderstad, který lze rozpoznat na první pohled díky výrazně červené barvě a žluto černému nápisu.

Obrázek č. 13: Typický design stroje Väderstad



Zdroj: [19, ©2015]

4.5 Organizační struktura

4.5.1 Z hlediska sdružování činností

Pokud je na organizační strukturu firmy Agrall pohlíženo z hlediska sdružování činností, lze ji označit jako **účelovou**, jelikož má svůj cílový trh rozdělený na „český“ a „slovenský“. na českém trhu se poboček nachází více, na trhu slovenském jedna pobočka.

Při zaměření na samotné sídlo firmy v Banticích lze vidět organizační strukturu označovanou jako **funkcionalistickou**, kde každé oddělení má svou vlastní funkci a jsou zde zavedena pravidla fungování. Jak již bylo řečeno, organizace není situována jako jediná budova se všemi odděleními, ale jedná se o komplex šesti budov, které se od sebe nachází řádově pár desítek metrů. Jedná se o tyto budovy:

- sklad náhradních dílů,
- sekundární sklad,
- marketingové oddělení (tzv. „showroom“),
- ekonomické oddělení (tzv. „ústředna“),
- dílny a administrativa vedení firmy,

- starý sklad náhradních dílů.

Poslední zmíněná budova se již nepoužívá, ale stále se nachází ve vlastnictví firmy. Ekonomické oddělení se nachází ve společné budově s dílnami.

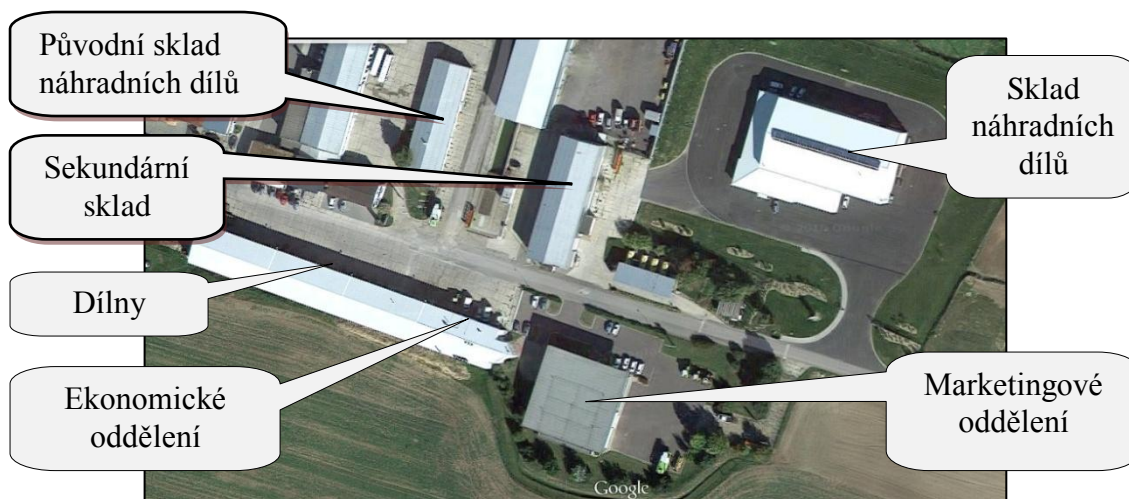
Sklad náhradních dílů byl nově vybudován v roce 2013. Původní budova nyní slouží spíše jako archiv a prostor pro skladování reklamních letáků a dalších materiálů. Nový sklad nabízí nové vybavení nábytku a výpočetní techniky, pro zákazníky jsou připraveny komfortní židle a stůl v případě, že potřebují počkat, než je jim vydáno zboží.

Marketingové oddělení nazývané mezi zaměstnanci jako „showroom“ je čtvercová prosklená budova, kde se konají kulturní, společenské a předváděcí akce. V minulosti zde bylo možné vidět například známého houslistu Pavla Šporcla v rámci Hudebního festivalu Znojmo, který firma sponzoruje.

Ve společné budově se nachází *ekonomické oddělení* a *dílny*. V dílnách jsou zajišťovány opravy zemědělských strojů, v ekonomickém oddělení se nachází kanceláře vedení a účetní oddělení. V ekonomickém oddělení, které pracovníci nazývají jako „ústřednu“ se konají firemní porady. Říká se, že se jde „ke kulatému stolu“.

V *sekundárním skladě* jsou uchovávány nové zemědělské stroje nebo toto místo slouží jako parkovací prostor pro vedení firmy. Někdy se zde také konají předváděcí akce. Na obrázku č. 14 lze vidět celý areál firmy z leteckého pohledu a označení budov.

Obrázek č. 14: Letecký pohled na sídlo firmy



Zdroj: [20, ©2015]

4.5.2 Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti firma funguje podle pravidel **liniové** struktury, kdy vyšší útvar dává příkazy útvaru nižšímu. Vedení firmy dává úkoly vedoucím jednotlivých oddělení a ti potom jednotlivým zaměstnancům oddělení. Jednotlivé úseky jsou mezi sebou propojené a spolupracují spolu.

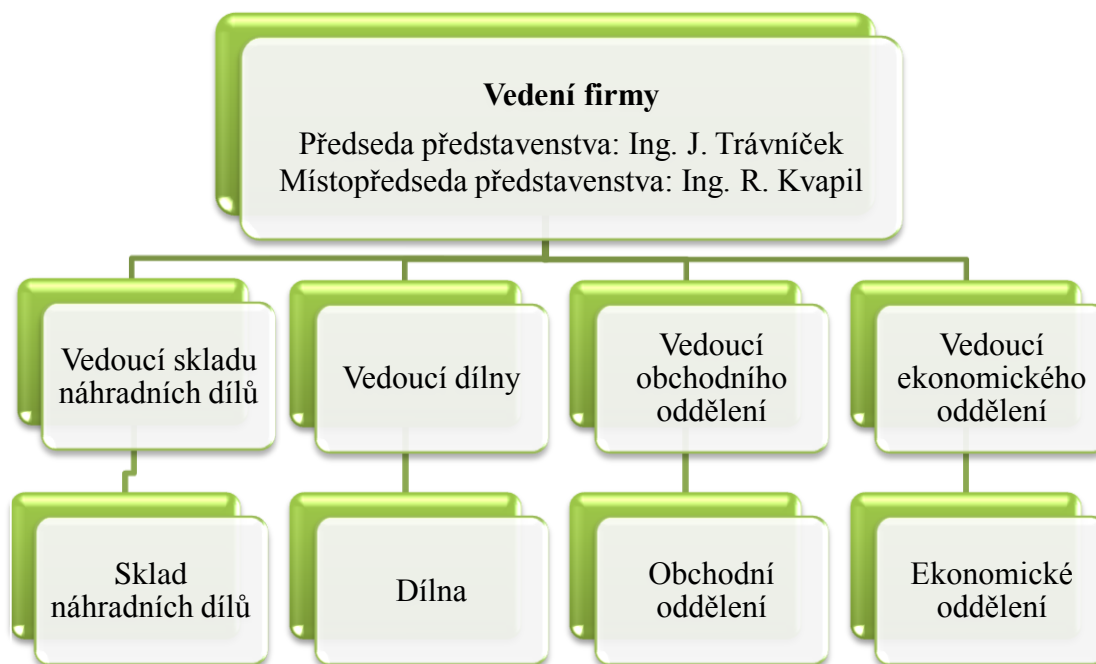
4.5.3 Z hlediska míry delegace pravomocí a zodpovědnosti

Z hlediska míry delegace pravomocí a zodpovědnosti se jedná o **centralizovanou** organizační strukturu. Zaměstnanci mohou rozhodovat do určité míry, ale organizaci jako celek řídí především její vedení, které dává konečné příkazy. Komunikace ve firmě není složitá, vedení zadá úkoly vedoucím oddělení a ti pak zaměstnancům. Není tak potřeba najímat drahé a špičkové manažery. Na zřetel jsou brány především plány organizace.

4.5.4 Podle členitosti

Z hlediska členitosti je organizační struktura spíše **plochá**, což demonstruje obrázek č. 15. Oddělení jsou podřízená svým vedoucím a ti zase představenstvu firmy. Nejsou zde jiné štábní útvary.

Obrázek č. 15: Plochá organizační struktura



Zdroj: autor

4.6 Typologie organizačních kultur

4.6.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Z hlediska typologie podle Harrisona a Handyho je kultura firmy Agrall kulturou **funkční**. Můžeme v ní vidět zavedená pravidla a postupy práce, jenž se nemění. Firma proto poskytuje stabilní prostředí pro své zaměstnance, kteří mají jasno v tom, co se od nich očekává. Zároveň se zde objevují i některé znaky **mocenské** kultury, jelikož hlavní rozhodnutí přicházejí shora a vedoucí firmy mají vždy rozhodující slovo.

4.6.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Z hlediska typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho se jedná o **kulturu sázky na budoucnost**, kde firma využívá především zavedená pravidla. Díky tomu, že jednotlivá oddělení firmy mají propojený systém, je zajištěna i kontrola, hlavně co se týká účetních údajů. Pokud údaj „nesedí“ v jednom oddělení, chyba se projeví v jiném. Zaměstnanci mohou dělat spíše menší rozhodnutí, ta důležitá vždy konzultují s vedením, aby nedošlo ke zbytečným nepřesnostem nebo nedorozuměním.

4.7 Dotazníkové šetření

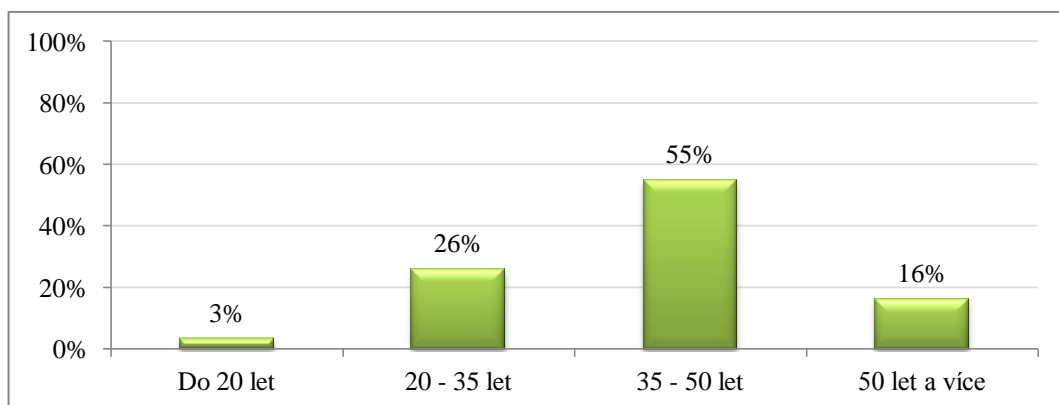
Analýza situace ve firmě Agrall zemědělská technika a.s. byla provedena pomocí dotazníkového šetření, které obsahovalo celkem **24 otázek**, z toho 23 otázek uzavřených a jednu otázku polouzavřenou. Respondenti byli požádáni o zakroužkování vždy jedné možnosti, s výjimkou jedné otázky, kde mohli označit odpovědi více. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci všech oddělení firmy, včetně vedení.

V sídle firmy v Banticích, na které byl výzkum pomocí dotazníku zaměřen, se dohromady nachází 39 zaměstnanců, přičemž 31 z nich se šetření účastnilo. Zkoumaný vzorek tedy činí 80 % z celkového počtu zaměstnanců.

Otázkou č. 1 bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 žen a 18 mužů. Ženy se účastnily všechny, mužů se účastnilo 69 % z celkového počtu mužů zaměstnaných ve firmě.

Otázkou č. 2 byli respondenti vyzváni, aby uvedli svůj věk, který byl rozdělen do čtyř intervalů. Zaznamenané odpovědi lze vidět v grafu č. 1.

Graf č. 1: Věkové zastoupení zaměstnanců



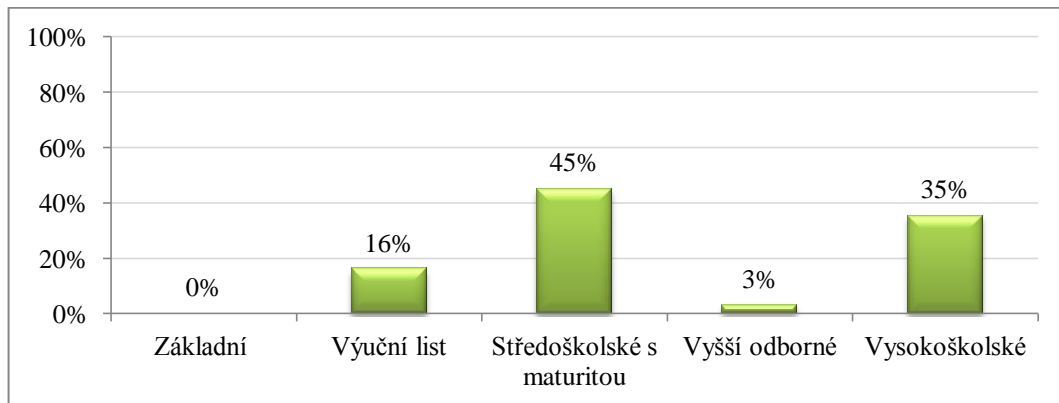
Zdroj: autor

Největší zastoupení má věková skupina „35 – 50 let“, do které patří 55 % zaměstnanců. Firma tedy upřednostňuje zkušené pracovníky s předchozí praxí. Zároveň zaměstnává 26 % lidí patřících do skupiny „20 – 35 let“, což mohou být lidé, kteří právě dokončili vysokou školu a nemají zatím mnoho praxe. Skupina „50 let a více“ zahrnuje 16 %

zaměstnanců a pouze 3 % jsou lidé do 20 let. Firma tedy dává pracovní příležitosti rozmanitým skupinám obyvatel.

Otázkou č. 3 byly zjištěny informace o úrovni vzdělání pracovníku firmy. Z grafu č. 2 lze vyčíst, jaké vzdělání nejčastěji pracovníci mají.

Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků

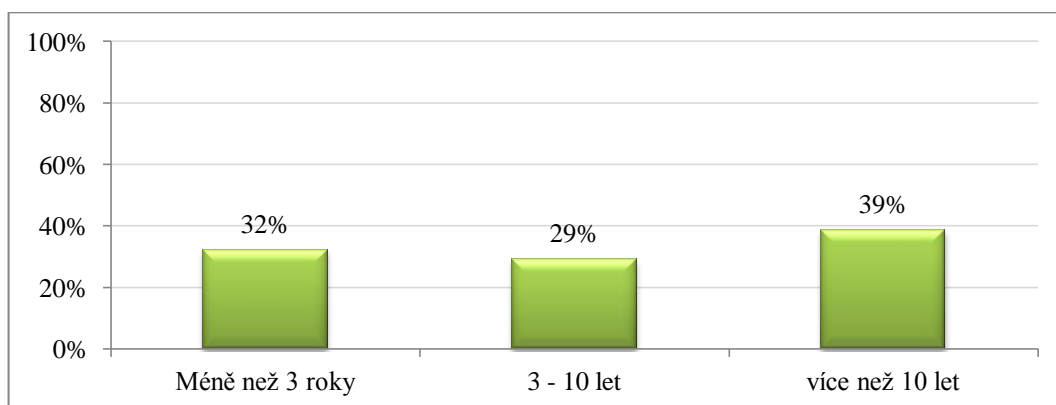


Zdroj: autor

Největší procento pracovníků (45 %) má středoškolské vzdělání ukončené maturitou. 35 % lidí má vysokoškolské vzdělání. Tito lidé se nacházejí na vedoucích pozicích, jako je například mistr nebo vedoucí skladu náhradních dílů. 16 % zaměstnanců vlastní výuční list a pouze 3 % pracovníků má vystudovanou vyšší odbornou školu. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by měl pouze základní vzdělání.

Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, jak dlouhou dobu mají zaměstnanci ve firmě odpracováno. Zaznamenané odpovědi vykresluje následující graf č. 3.

Graf č. 3: Počet odpracovaných let



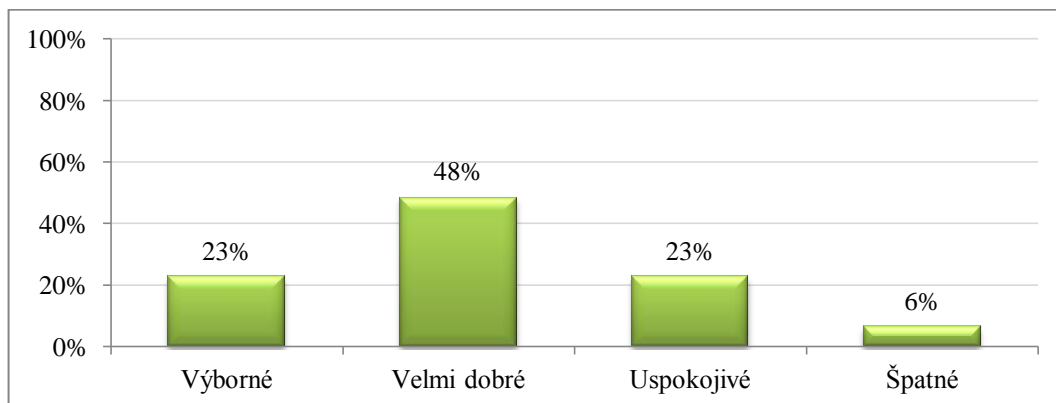
Zdroj: autor

Intervaly počtu odpracovaných let jsou více méně vyrovnané. 32 % pracovníků ve firmě pracuje méně než tři roky, firma tedy poskytuje pracovní příležitosti i nováčkům. Nejmenší procento má skupina „3 – 10“ let (29 %), největší pak skupina „více než 10 let“ (39 %), což znamená, že firma umožňuje postup na kariéřním žebříčku.

Platí, že čím déle zaměstnanci ve firmě pracují, tím věrohodnější jsou jejich odpovědi, jelikož firmu znají mnohem lépe a vidí více do jejího fungování. Jelikož se ve zkoumaném vzorku respondentů nachází 39 % zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let, lze tento vzorek požadovat za relevantní.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Graf č. 4: Vztahy na pracovišti

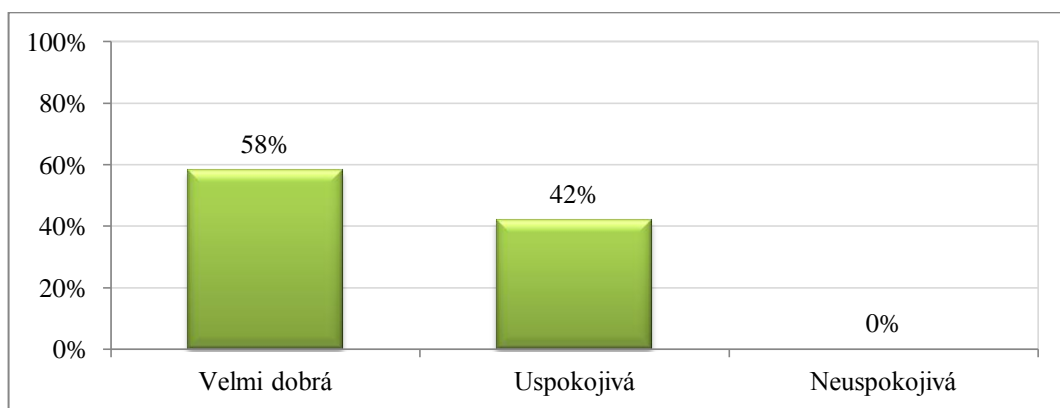


Zdroj: autor

48 % lidí, tedy téměř polovina dotazovaných, označila vztahy na pracovišti jako „velmi dobré“, 23 % dokonce jako „výborné“. Našli se zde i takoví zaměstnanci (23 %), kteří vztahy označili pouze za „uspokojivé“. 6 % lidí je označilo jako „špatné“. Firma by se tedy měla zaměřit na ty pracovníky, kteří neoznačili první dvě z uvedených možností a snažit se najít příčinu, proč vztahy považují za spíše negativní, a snažit se mezilidské vztahy zlepšit.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými?

Graf č. 5: Komunikace s nadřízenými

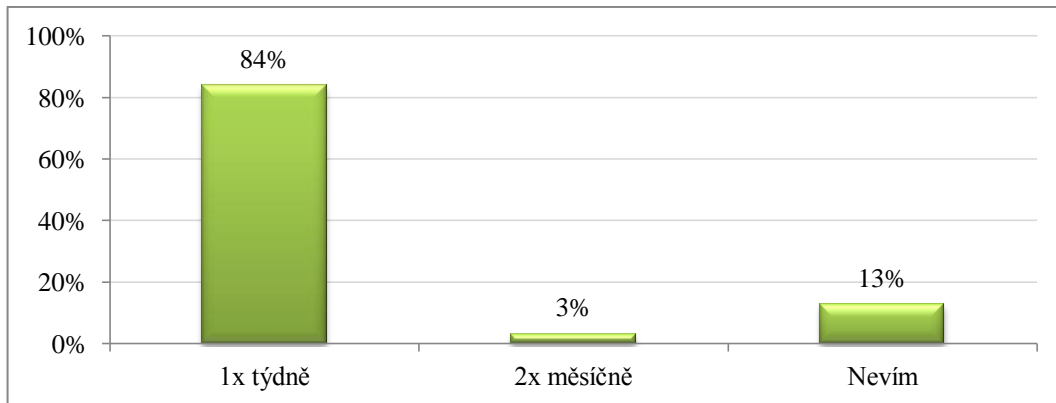


Zdroj: autor

Žádný zaměstnanec nepovažuje komunikaci s nadřízenými za „neuspokojivou“, dokonce ji většina považuje za „velmi dobrou“ (58 %), případně alespoň „uspokojivou“ (42 %). Z těchto údajů vyplývá, že komunikace tzv. „shora dolů“ ve firmě funguje v podstatě bez problému.

Otázka č. 7: Jak často se ve firmě konají porady?

Graf č. 6: Porady

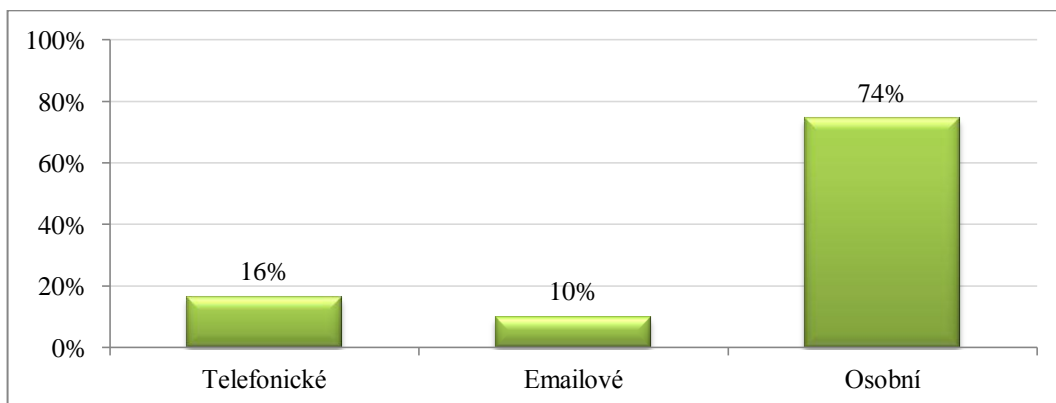


Zdroj: autor

84 % pracovníků odpovědělo, že se porady konají „1x týdně“, 13 % nevědělo a zbylá 3 % uvedla že „2x měsíčně“. Pracovníci tedy mají přehled o dění ve firmě a jelikož se porady konají poměrně často, vědí, že mají možnost vznést své náměty či připomínky.

Otázka č. 8: Jaké formě komunikace se spolupracovníky dáváte přednost?

Graf č. 7: Forma komunikace se spolupracovníky



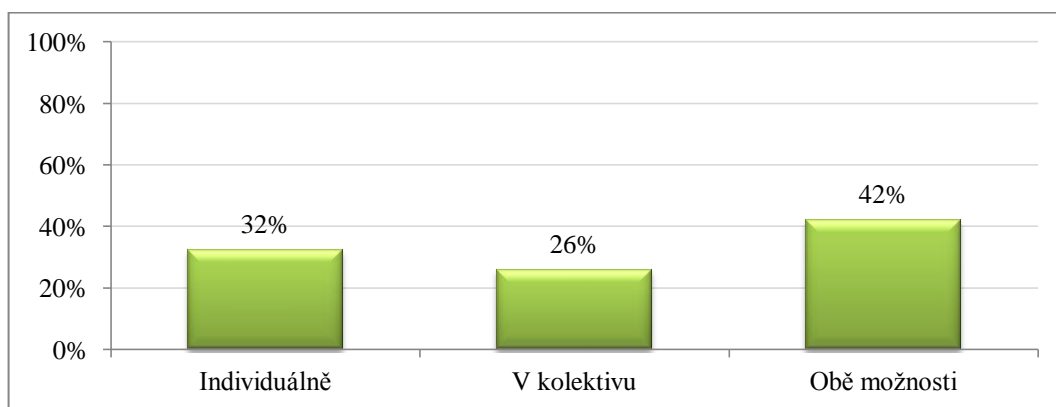
Zdroj: autor

Necelé dvě třetiny zaměstnanců (74 %) preferují osobní komunikaci, což značí dobré vztahy a efektivnost komunikace. Telefonickou komunikaci upřednostňuje 16 % lidí, emailovou pak zbylých 10 %. Telefon je využíván především k domluvě mezi

jednotlivými odděleními a emailem se rozesílají hromadné zprávy, které je potřeba sdělit většímu množství zaměstnanců zároveň.

Otázka č. 9: Pracujete spíše individuálně nebo v kolektivu?

Graf č. 8: Individuální versus kolektivní práce

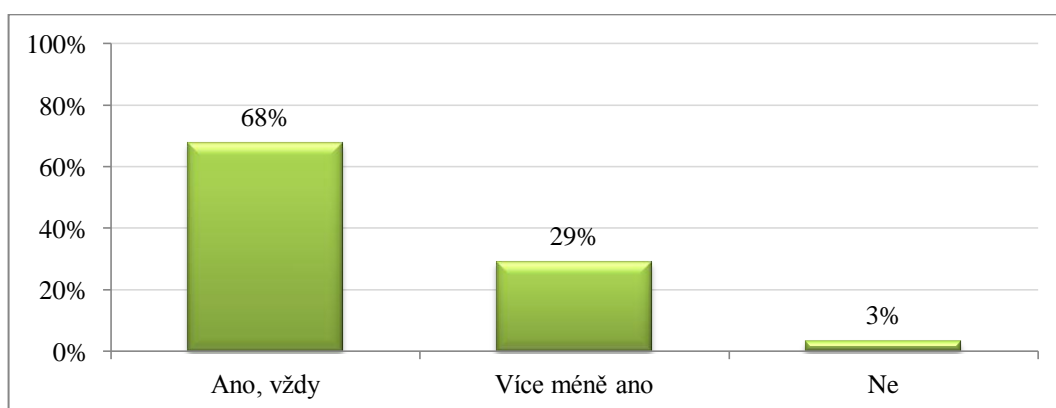


Zdroj: autor

Nelze jednoznačně říci, zda firma funguje dle principů individuální nebo spíše kolektivní práce. 32 % zaměstnanců uvedlo, že pracují individuálně, 26 % pak v kolektivu. 42 % uvedlo odpověď „obě možnosti“, z čehož lze vyvodit, že zaměstnanci mají dáno, co se od nich individuálně očekává, zároveň pracují i kolektivně, jelikož jednotlivá oddělení spolu spolupracují.

Otázka č. 10: Pokud se vyskytne problém, jsou spolupracovníci ochotni Vám pomoci?

Graf č. 9: Vzájemná pomoc mezi pracovníky

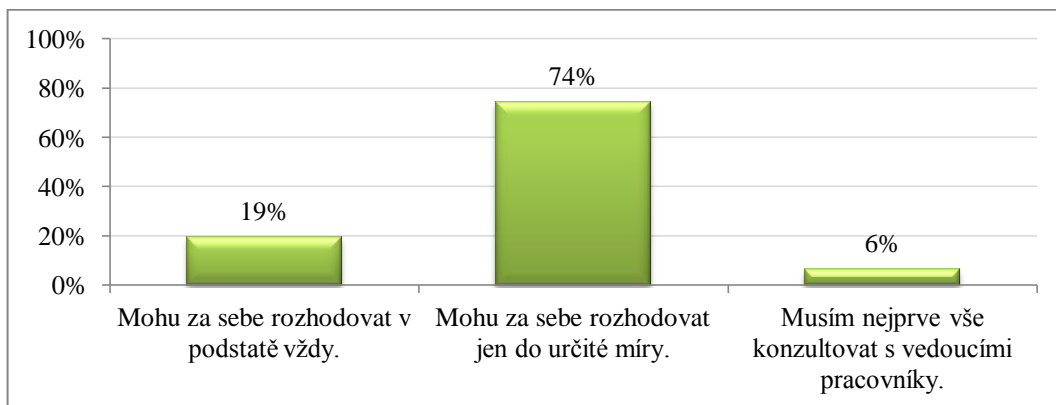


Zdroj: autor

68 % pracovníků uvádí, že jsou jim ostatní ochotni pomoci, což značí dobré vztahy mezi většinou z nich. Našlo se však 29 % lidí, kteří pomoc očekávají jen někdy a 3 %, kteří ji neočekávají vůbec, což opět může firmu motivovat ke zlepšení vztahů.

Otázka č. 11: Jak velkou máte možnost rozhodovat sami za sebe?

Graf č. 10: Rozhodování

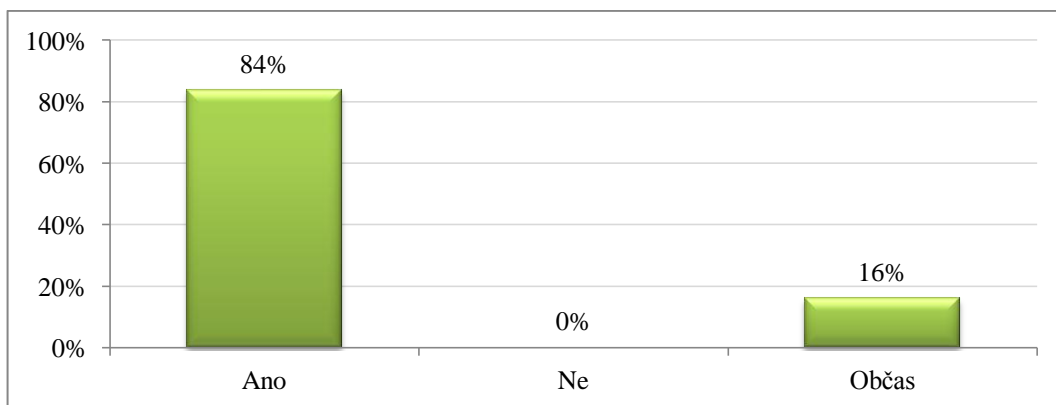


Zdroj: autor

Zde jsou vidět prvky centralizace v organizačním fungování. Pouze 19 % pracovníků za sebe může rozhodovat samo, 74 % z nich jen do určité míry a 6 % musí konzultovat s vedoucími pracovníky úplně vše. Konečné rozhodnutí závisí vždy na vedení firmy.

Otázka č. 12: Účastníte se firemních akcí, jako např. narozeninových oslav?

Graf č. 11: Firemní akce

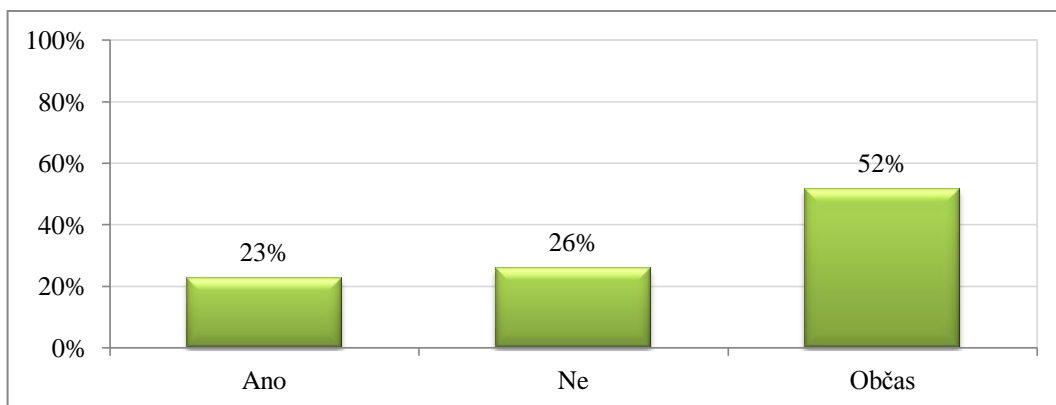


Zdroj: autor

Z průzkumu týkajícího se firemních večírků či narozeninových oslav vyplynulo, že až 84 % pracovníků se jich rádo účastní, 16 % na ně chodí občas. Pozitivním výsledkem je, že nikdo neuvedl, že na večírky nechodí. Tyto firemní akce se setkávají s velkou oblibou a mohou pomoci utužit pracovní kolektiv.

Otázka č. 13: Trávíte čas se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

Graf č. 12: Volný čas

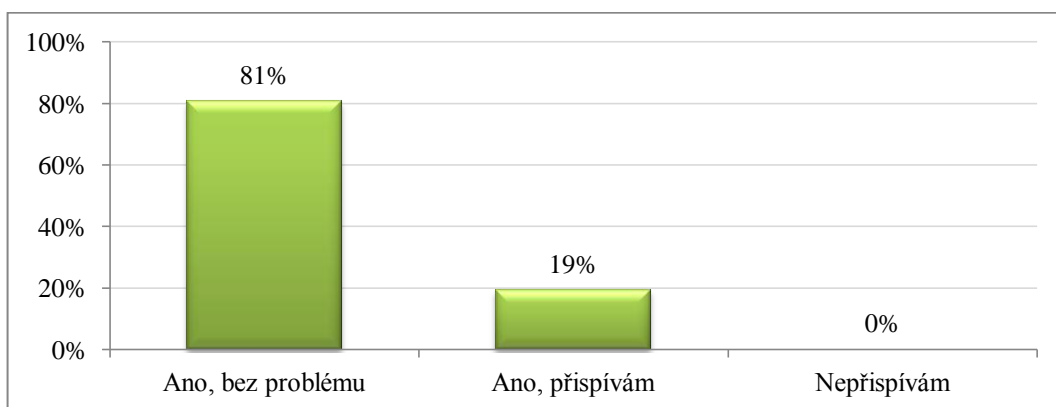


Zdroj: autor

Přestože mají zaměstnanci mnoho možností navazovat přátelské vztahy, svůj volný čas se svými spolupracovníky pravidelně sdílí pouze 22 % z nich. Přibližně polovina pracovníků (52 %) potkává své kolegy jen občas, 26 % zakroužkovalo odpověď „ne“.

Otázka č. 14: Přispíváte na oslavy narozenin spolupracovníků?

Graf č. 13: Příspěvky na narozeniny

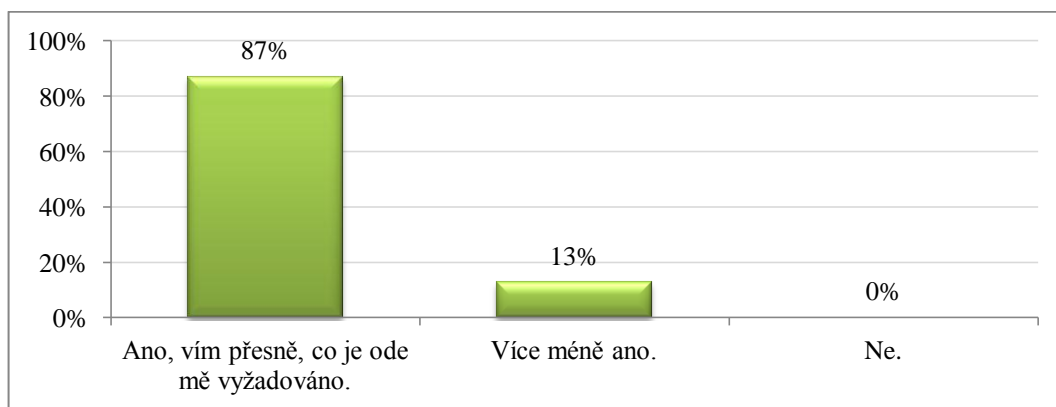


Zdroj: autor

81 % zaměstnanců nemá problém přispívat na narozeninové oslavy svých kolegů, jelikož je to ve firmě již dlouho zavedený zvyk. 19 % přispěje spíše z povinnosti, ale nikdo z pracovníků nevedl, že nepřispívá.

Otázka č. 15: Máte jasno v tom, co přesně se od Vás v zaměstnání očekává?

Graf č. 14: Pracovní úkoly

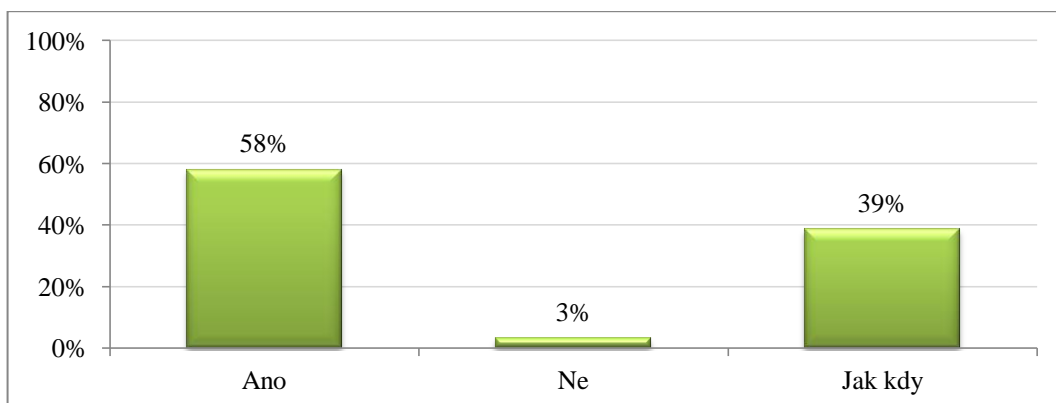


Zdroj: autor

Je jednoznačné, že většina pracovníků (87 %) přesně ví, co se od nich vyžaduje, což je důležité, aby nevznikaly zbytečné chyby a nepřesnosti, a potvrzuje to existenci funkcionální kultury, kde jsou dána přesná pravidla a postupy. Pracovníci, kteří odpověděli „více méně ano“ (13 %), jsou spíše nováčci, kteří ještě nemají úplný přehled o pracovních úkolech, které jsou od nich vyžadovány, což není závažný problém.

Otázka č. 16: Stačí Vám pracovní doba k vykonání každodenních pracovních úkolů?

Graf č. 15: Pracovní doba

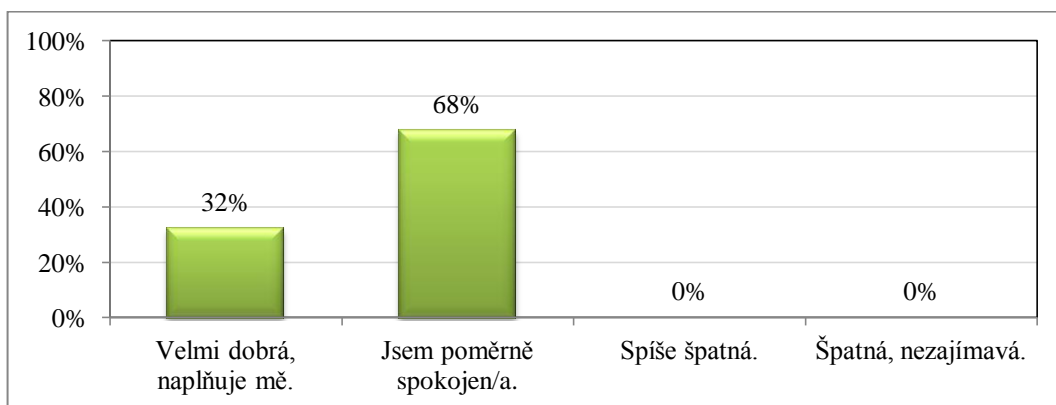


Zdroj: autor

Většině lidí (58 %) jejich pracovní doba k naplnění pracovních úkolů stačí. 39 % označilo odpověď „jak kdy“, což je dáno především sezónností, která ovlivňuje množství požadované práce. Pouhá 3 % uvedlo, že jim pracovní doba nestačí. Zaměstnancům jsou ale vypláceny přesčasy, takže pracovní doba není velký problém.

Otázka č. 17: Jak hodnotíte práci, kterou vykonáváte?

Graf č. 16: Hodnocení práce



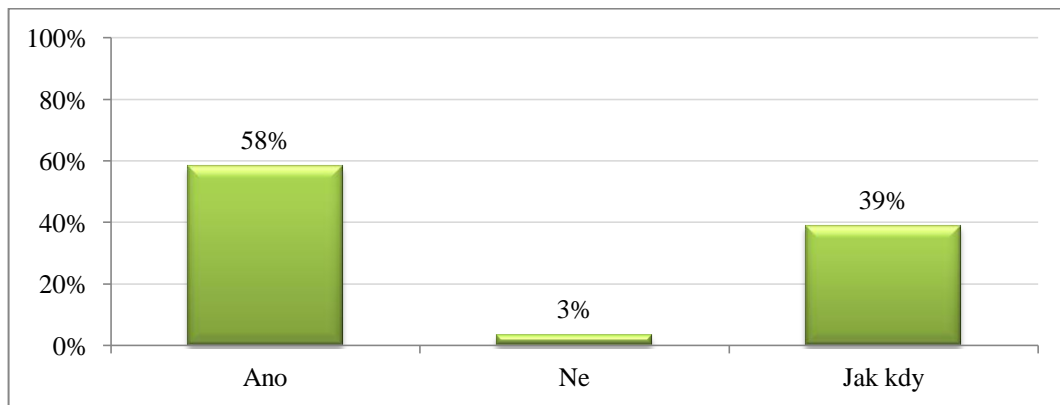
Zdroj: autor

Tato výzkumná otázka odhalila, že jsou všichni se svou prací spokojeni, protože 32 % lidí ji označilo za „velmi dobrou, naplňující“ a 68 % za „poměrně uspokojující“.

Důležité je, že nikdo svou práci nepovažuje za „spíše špatnou“ nebo „špatnou a nezajímavou“.

Otázka č. 18: Máte dostatek času na svačinu a oběd?

Graf č. 17: Čas na jídlo

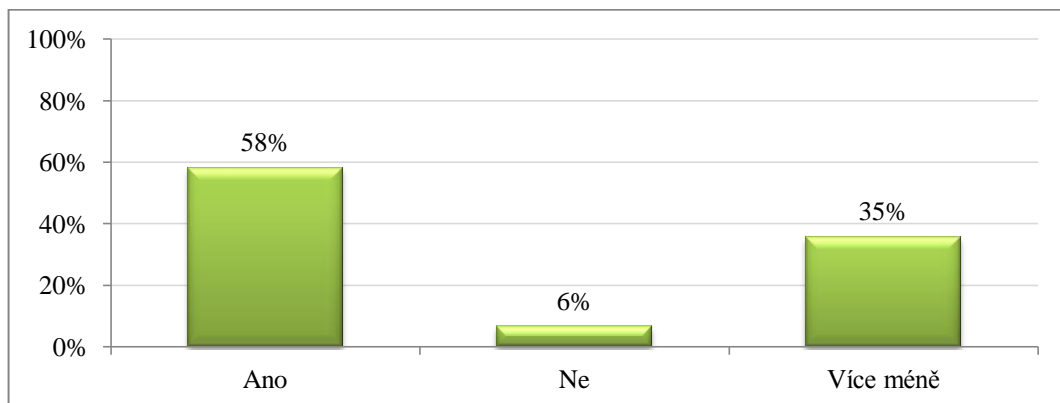


Zdroj: autor

Více než polovina zaměstnanců (58 %) má dostatek času na jídlo. 39 % lidí uvedlo, že „jak kdy“ což je dáno opět sezónností. 3 % zaměstnanců uvedlo, že na svačinu a oběd vůbec nemají čas. Bylo by proto vhodné zvážit časový rozpis pro tyto jídelní přestávky.

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Graf č. 18: Ohodnocení práce

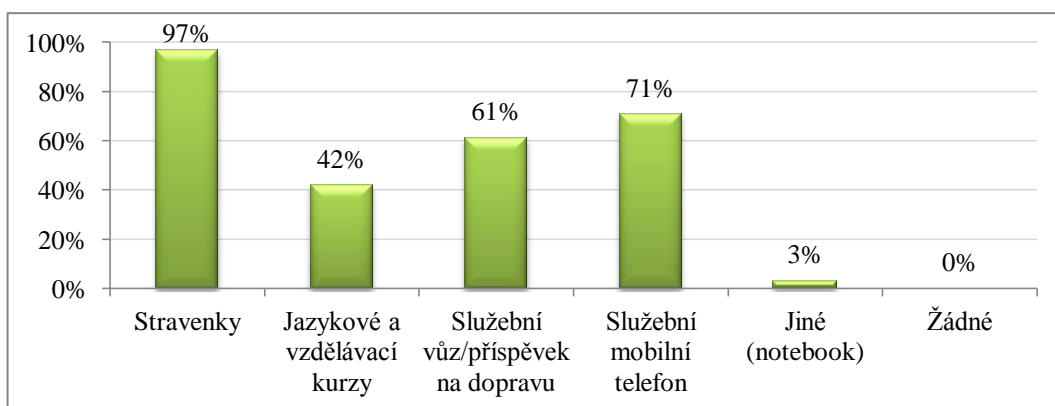


Zdroj: autor

Co se týká spokojenosti s platem, 58 % lidí udává, že je s ním spokojeno, což je na znojemský region příznivé, jelikož zde není tolik pracovních míst a mzdy nejsou příliš vysoké. 35 % zaměstnanců by uvítalo mzdu o něco vyšší. 6 % pracovníků s platem spokojeno není vůbec. Je však třeba podotknout, že firma proplácí přesčasy a dává také prémie.

Otázka č. 20: Jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje?

Graf č. 19: Zaměstnanecké výhody

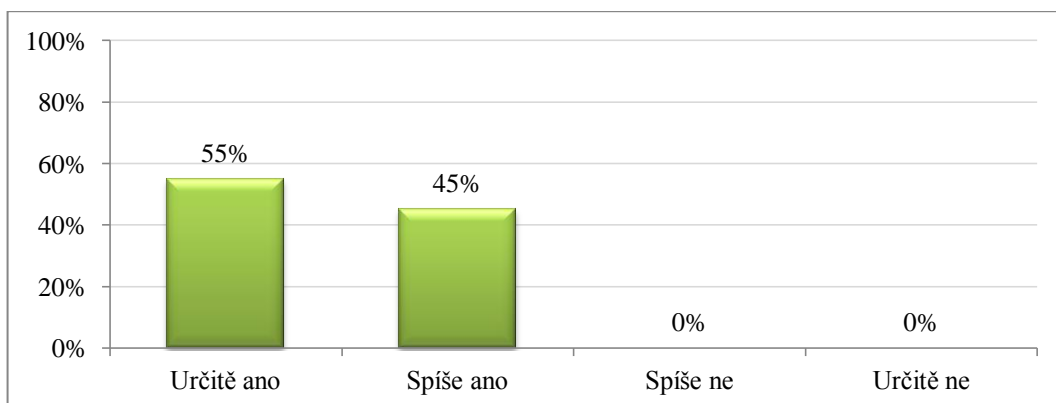


Zdroj: autor

Firma poskytuje téměř všem zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Nejvíce poskytuje stravenky (pro 97 % lidí), služební mobil (pro 71 % lidí), služební automobil nebo příspěvek na dopravu (61 %), jelikož jsou zde i zaměstnanci dojíždějící z Brna a jeho okolí, jazykové a vzdělávací kurzy (42 %), a nakonec i služební notebook (uvedlo 3 % lidí). Je jasné, že díky těmto výhodám jsou zaměstnanci ochotni podávat lepší výkony, slouží tedy jako dobrá pracovní motivace.

Otázka č. 21: Myslíte si, že má firma před zákazníky dobrou image?

Graf č. 20: Image firmy

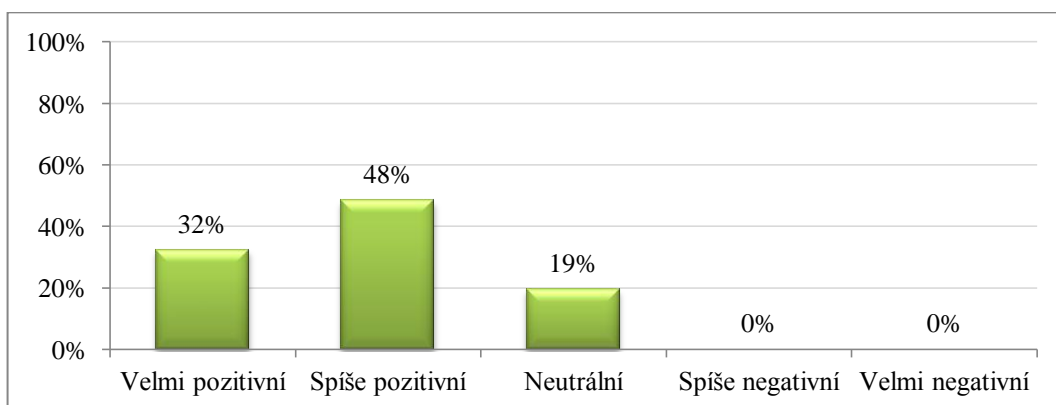


Zdroj: autor

Z průzkumu vyplývá, že i samotní zaměstnanci jsou přesvědčeni o dobré image firmy, což přenáší i na své zákazníky. 55 % je o tom přesvědčena určitě, zbylých 45 % uvádí, že „spíše ano“.

Otázka č. 22: Jaké pocity máte, hovoří-li s Vámi někdo o firmě, ve které pracujete?

Graf č. 21: Postoj k firmě

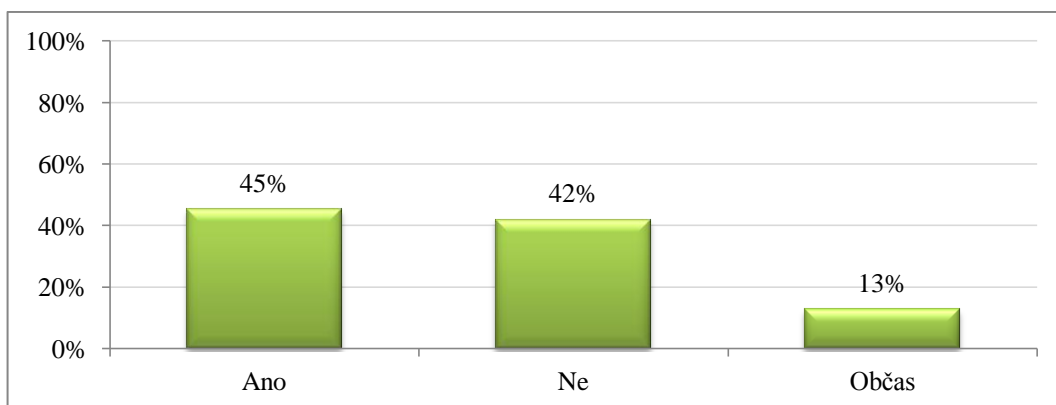


Zdroj: autor

32 % zaměstnanců k firmě zaujímá „velmi pozitivní“ postoj, 48 % pak „spíše pozitivní“. 19 % zaujímá postoj „neutrální“, ale nikdo jej neoznačil jako „spíše negativní“ či „velmi negativní“, což je pro firmu dobré znamení.

Otázka č. 23: Nosíte do práce oblečení s firemním logem?

Graf č. 22: Firemní logo

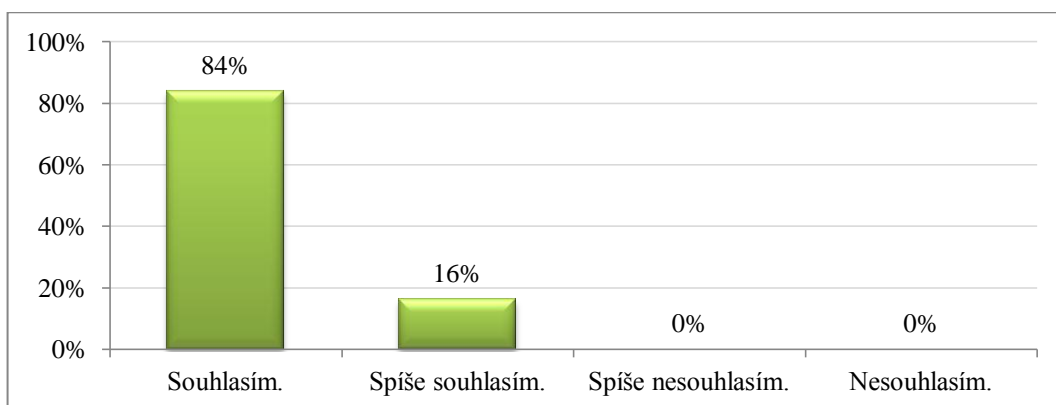


Zdroj: autor

Téměř polovina zaměstnanců (45 %) nosí trička a jiné pracovní oděvy s logem firmy, což působí dobře na zákazníky. Jedná se především o dělníky a skladníky. V kancelářích, kde většinou pracují ženy, lze tento jev vidět méně. Pokud se ale koná např. Polní den nebo Den otevřených dveří, mají firemní oblečení všichni pracovníci.

Otázka č. 24: Souhlasíte s tím, že je ve firmě čisto a uklizeno?

Graf č. 23: Pořádek ve firmě



Zdroj: autor

Pracovníci jsou jednotní v tom, že ve firmě je pořádek a čisto. 84 % „naprosto souhlasí“ a 16 % „spíše souhlasí“. Nikdo nepovažuje pořádek a čistotu ve firmě za nedostatečné, což působí ve prospěch image firmy, pokud do ní někdo přijde.

4.8 Výsledky dotazníkového šetření

4.8.1 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy ve firmě fungují převážně dobře, jelikož je většina lidí považuje za výborné nebo velmi dobré. Najdou se však i takoví pracovníci, kteří je považují za špatné, ale je jich jen malé procento.

Zaměstnanci jsou ve většině případů ochotni pomáhat jeden druhému, pokud se vyskytne nějaký problém, ale najde se i několik pracovníků, kteří by uvítali pomoc a ochotu o trochu vyšší. Pracovníci se hojně zúčastňují firemních akcí a narozeninových oslav, což je pro firmu jediné dobře, jelikož tato neformální setkání pomáhají v budování mezilidských vztahů. Na oslavy valná většina lidí přispívá bez problému.

Přestože se vztahy na pracovišti jeví jako vcelku vyvážené a bezkonfliktní, svůj volný čas se svými kolegy tráví jen málokdo, z čehož lze usoudit, že jsou budovány především vztahy ryze pracovního charakteru než přátelské vztahy.

4.8.2 Komunikace

Komunikace ve firmě není problémovou oblastí. Pracovníci nemají problém se na něčem domluvit se svými nadřízenými a vedením, což znamená, že komunikace tzv. „shora-dolů“ probíhá efektivně a není potřeba ji měnit.

Téměř všichni zaměstnanci vědí, jak často se ve firmě konají porady, což svědčí o jejich dostatečné informovanosti. Pouze malé procento o konání porad neví, ale tento jev se týká zejména nováčků, kteří se do svých pracovních úkolů teprve dostávají a neznají ještě přesný chod firmy.

Pracovníci dávají přednost osobní komunikaci. Pokud se potřebují domluvit mezi jednotlivými odděleními, je upřednostňována spíše telefonická komunikace nebo email. Emailem se posílají dokumenty nebo hromadné informace, které je třeba sdělit většímu počtu lidí najednou.

4.8.3 Práce

Pracovníkům firmy je jasné, co se od nich očekává, a protože firma funguje podle stanovených pravidel a postupů, málokdy dochází k chybám. Řadoví zaměstnanci nemají příliš velkou možnost za sebe rozhodovat. Většina pracovníků uvádí, že mohou rozhodovat o důležitějších otázkách jen do určité míry. Vždy je lepší se nejdříve poradit s vedením a eliminovat tak případné chyby.

Z dotazníkového šetření není zcela jasné, zda samotná práce probíhá spíše individuálně nebo kolektivně. Samozřejmě se to liší podle toho, v jakém oddělení daný pracovník vykonává svou práci. Se svým ohodnocením je také převážná většina spokojená.

Pracovní doba je pro většinou zaměstnanců dostatečná a stihnou splnit své každodenní pracovní úkoly. Situace je v horší v letních měsících, kdy probíhá hlavní sezóna, avšak je zde možnost proplácených přesčasů a prémie, které tento problém vykompenzují.

Mezi zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje, patří především stravenky, vzdělávací a jazykové kurzy, příspěvky na dopravu nebo služební automobil, jelikož někteří lidé dojíždí i z Brna a okolí, mobilní telefon a v případě potřeby pracovní notebook. Tyto výhody jsou důležitými motivačními faktory.

4.8.4 Image firmy a vztah k firmě

Image firmy je podle zaměstnanců v očích zákazníků spíše dobrá. Zaměstnanci mají k firmě převážně velmi pozitivní, nebo alespoň dobrý vztah. Někteří pracovníci k ní zaujímají pouze neutrální postoj. Tyto pracovníky je třeba motivovat k tomu, aby se více identifikovali s firmou. Pozitivní je pro firmu fakt, že k ní nikdo nemá vyloženě špatný vztah, jak vyplývá z výzkumu.

4.8.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je obecně považováno za příjemné, čisté a uklizené. Na tomto faktu se zaměstnanci shodují. Požadavkům zaměstnanců rovněž odpovídá technické vybavení a vybavení kanceláří. Pracovní oděvy s firemním logem lze vidět především u dělníků, kteří zajišťují zákaznický servis a skladníků. Pokud se koná Den otevřených dveří nebo Polní den, jsou samozřejmostí firemní trička.

4.9 Návrhy na zlepšení

4.9.1 Rozcestník v areálu firmy

Zákazníci společnosti, kteří do firmy přijíždí poprvé, mohou mít problém se zorientovat v jejím areálu. Každý z nich může potřebovat navštívit jiné oddělení, ale ta se nacházejí v oddělených budovách, které nejsou označeny žádnou větší značkou tak, aby je řidič automobilu mohl hned vidět. Z tohoto důvodu by bylo dobré při příjezdu do areálu za bránu umístit rozcestník, na kterém by byl vždy uveden název budovy a směr, kterým se má zákazník vydat, což mu umožní i zaparkovat přesně tam, kde potřebuje.

Rozcestník je informativní směrová značka, tedy řadí do skupiny IS svislých značek. Cena se liší podle přesného typu značky, její velikosti (podle počtu řádků na značce) a podle firmy, která ji vyrábí. Firma Agrall by mohla využít služeb firmy GEFAB, jejíž sídlo je v Brně, ale má provozní jednotku i ve Znojmě. Kontakt je uveden na následujícím odkazu: <<http://www.gefab.cz/57-kontakty.html>>.

Rozpis nákladů bude obsahovat 4 jednostranné tabulky³, které budou upevněny na sloup o průměru 60 milimetrů pomocí zadního uchycení. Tento sloup by měl být dlouhý přibližně 2 metry, bude to železná pozinkovaná trubka. Vše bude upevněno kotvící patkou. Na montáž budou vyhrazeny 2 hodiny. Cena jednotlivých součástí rozcestníku bude stanovena dle ceníku firmy, který lze najít na této internetové adrese: <<http://www.gefab.cz/56-ceniky.html>>. Ceny jsou zde uvedeny bez DPH.

Rozpis nákladů dle tohoto ceníku by vypadal následovně:

Čtyři značky.....	3 600 Kč
Kotvící patka.....	516 Kč
Železná trubka pozinkovaná.....	260 Kč
Montáž	180 Kč/h

Celkové náklady na rozcestník by činily **4 556 Kč** bez DPH.

³ Značky budou čtyři, jelikož budou ukazovat směr do čtyř oddělení firmy (sklad náhradních dílů, marketingové oddělení, ekonomické oddělení, dílny).

4.9.2 Otevírací doba pokladny ve skladu náhradních dílů

Do skladu náhradních dílů jezdí zákazníci uhradit faktury nebo zakoupit některé ze zboží jako drobný prodej, přičemž často chtějí platit platební kartou. Placení mají na starosti dvě skladové účetní. Často se stává, že v letních měsících zákazník přijede minutu před koncem jejich pracovní doby a účetní tak musí odcházet od rozdělané práce v počítači, čímž se zvyšuje pravděpodobnost možných chyb. Z tohoto důvodu je navrženo zavedení pravidelné provozní doby pokladny, ale bylo pro zaměstnance možné rozvrhnout si časově práci tak, jak potřebují, jelikož budou vědět, kdy je očekáván největší příval zákazníků. Aby nedošlo k omezení zákazníků, dalším možným řešením by bylo na letní sezónu zaměstnat brigádníka, který by měl vlastní počítač a vyřizoval výhradně výše popsané platby.

4.9.3 Vnitřní směrnice

Jelikož ve firmě pracují i mladí zaměstnanci, kteří ještě nemají velké pracovní zkušenosti, bylo by dobré ve firmě zavést vnitřní směrnici, kde by bylo přesně napsáno, co se od kterého pracovníka očekává, tedy jaká je přesná náplň jeho práce. Tento fakt by mohl významně usnadnit nováčkům „zapracování se“.

Vnitřní směrnice by však mohla upřesnit i současné fungování v tom smyslu, že by každý pracovník věděl, co má dělat, a nezabýval by se věcmi, které se ho netýkají a se kterými si nemá šanci poradit. Navíc v případě nesrovnalostí by bylo jasné, na koho se obrátit s žádostí o radu.

4.9.4 Motivace pracovníků

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že určité množství pracovníků se s firmou necítí identifikováno a zaujímají k ní pouze neutrální postoj. Pracovníky by tedy bylo dobré nějakým způsobem motivovat tak, aby svou práci považovali za důležitou a měli pocit vlastní seberealizace. Například pokud se zaměstnanci něco povede, měl by být před ostatními pochválen, což zvýší jeho dobrý pocit z vykonané práce. Dále by mohl existovat například žebříček tří nejlepších zaměstnanců za daný měsíc, ve kterém by se hodnotila různá kritéria, jako je spokojenost zákazníků s tímto zaměstnancem nebo dosažený peněžní obrat.

Na zvýšení motivace zaměstnanců působí i samotné pracovní prostředí, které by pro člověka mělo být vždy příjemné (např. ne příliš nízká nebo vysoká teplota v místnosti a jiné).

4.9.5 Posílení mezilidských vztahů na pracovišti

I když jsou mezilidské vztahy ve firmě obecně považovány za dobré, stále se najdou i pracovníci, kteří je označují za pouze „uspokojivé“, nebo dokonce „špatné“, jak vyplynulo z dotazování. Zde by mohla být nápomocná již zmíněná směrnice, která by definovala pracovní úkoly pro každého zaměstnance. Nedochovalo by tak k situaci, kdy má jeden zaměstnanec pocit, že má více práce než druhý, nebo že dělá „práci za někoho druhého“. Právě tyto okolnosti mohou být zabijákem pracovních vztahů.

Další možností posílení mezilidských vztahů by mohl být teambuilding. Například Hotel Prestige ve Znojmě nabízí teambuildingový program s názvem „Středověká hostina s vínem a hudbou ve sklepě U krále Jana“ pro 10 až 50 osob. Program nabízí středověkou hostinu ve stylovém prostředí hotelové vinárny, která je stylizovaná do podoby krčmy. V případě zájmu se dá zajistit i vystoupení kejklíře nebo historické kostýmy. Hotel uvádí, že cena za jednu osobu se pohybuje od 1 000 Kč. Jelikož má firma Agrall 39 zaměstnanců, celkové náklady by činily přibližně **39 000 Kč**.

5 Závěr

Organizační kultura je důležitou součástí firmy a jejím posílením lze významně ovlivnit efektivitu jejího fungování. Správně nastavená organizační kultura dokáže motivovat zaměstnance k lepším výkonům tak, že je spokojena jak samotná firma, tak i její zaměstnanci, jelikož dostanou možnost se seberealizovat a zvýšit pocit vlastní důležitosti.

V této bakalářské práci byla zkoumána organizační kultura firmy „Agrall zemědělská technika a.s.“, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření směřované všem jejím pracovníkům. Dotazování se týkalo mezilidských vztahů na pracovišti, a to jak mezi řadovými zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, dále bylo zkoumáno, jak funguje komunikace ve firmě, jak jsou pracovníci spokojeni se svou prací, zda má podle pracovníků firma dobrou image, a nakonec firemní prostředí.

Dotazníkovým šetřením nebyly zjištěny žádné závažnější nedostatky v organizační kultuře, které by vyžadovaly významnější rekonstrukci organizačního fungování, přesto bylo na základě výsledků dotazování a pozorování navrženo několik možností, jak kulturu firmy ještě více upevnit a odstranit menší nedostatky, které se zde objevují.

Bylo navrženo umístění rozcestníku do areálu firmy, který by pomohl hlavně novým zákazníkům s orientací v tomto prostoru a zavedení otevírací doby pokladny ve skladu náhradních dílů tak, aby bylo účetním umožněno časově si rozvrhnout práci v letních měsících, popřípadě zaměstnání brigádníka výhradně pro uskutečňování plateb drobného prodeje. Byly uvedeny způsoby motivace zaměstnanců za účelem podávání větších výkonů a jejich spokojenosti. Bylo doporučeno vytvoření vnitřní směrnice ujasňující jednotlivé pracovní úkoly na různých pozicích. Tato směrnice by měla mít pozitivní přínos nejen pro nováčky, kterým by usnadnila orientaci v pracovních úkolech, ale i pro stálé pracovníky, jelikož by mohlo dojít ke zlepšení jejich mezilidských vztahů, a to z toho důvodu, že pokud by každý člověk věděl, co přesně má dělat, nedocházelo by ke zbytečným konfliktům, kdy si například zaměstnanec myslí, že má více práce než ten druhý nebo že dělá práci za někoho jiného. K posílení motivace zaměstnanců byl také navržen teambuildingový program hotelu Prestige, který by měl pomoci ke stmelení kolektivu.

Podniková kultura firmy Agrall zemědělská technika a.s. je považována za silnou, ale vždy se najdou i oblasti, které se dají zlepšit. Tato bakalářské práce by měla firmě pomoci k vytvoření příjemného pracovního prostředí a stabilizaci jejího fungování, aby se mohla bez problému udržet na trhu a byli spokojeni jak její zaměstnanci, tak vedení a zákazníci.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [4] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [6] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [8] Management Mania, ©2011-2013. *Funkcionální organizační struktura*. In: Management Mania.com [online]. [cit. 2014-11-6]
- [9] VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [10] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [13] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Rubico. 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [14] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [15] ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [16] ARMSTRONG, Michael. *a handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

[17] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[18] Agrall: zemědělská technika a.s., ©2015. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <<http://www.agrall.cz/>>

[19] Google Images, ©2015. *Clothing range to match Rapid*. In: Google.cz/images [online]. [cit. 2015-3-25]

[20] Google Maps ©2015. *Agrall Zemědělská Technika A.s., Bantice*. In: Google.cz/maps [online]. [cit. 2015-3-25]

7 Seznam tabulek, grafů a obrázků

7.1 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výhody centralizace a decentralizace	22
Tabulka č. 2: Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	26
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody silné organizační kultury	27

7.2 Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové zastoupení zaměstnanců	41
Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků	42
Graf č. 3: Počet odpracovaných let	43
Graf č. 4: Vztahy na pracovišti	43
Graf č. 5: Komunikace s nadřízenými	44
Graf č. 6: Porady	45
Graf č. 7: Forma komunikace se spolupracovníky	45
Graf č. 8: Individuální versus kolektivní práce	46
Graf č. 9: Vzájemná pomoc mezi pracovníky	46
Graf č. 10: Rozhodování	47
Graf č. 11: Firemní akce	47
Graf č. 12: Volný čas	48
Graf č. 13: Příspěvky na narozeniny	48
Graf č. 14: Pracovní úkoly	49
Graf č. 15: Pracovní doba	50
Graf č. 16: Hodnocení práce	50
Graf č. 17: Čas na jídlo	51
Graf č. 18: Ohodnocení práce	51
Graf č. 19: Zaměstnanecké výhody	52
Graf č. 20: Image firmy	53
Graf č. 21: Postoj k firmě	53
Graf č. 22: Firemní logo	54
Graf č. 23: Pořádek ve firmě	54

7.3 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Funkcionální struktura.....	18
Obrázek č. 2: Liniová struktura	19
Obrázek č. 3: Liniově-štabní struktura	20
Obrázek č. 4: Maticová struktura.....	21
Obrázek č. 5: Plochá versus strmá struktura.....	23
Obrázek č. 6: Mocenská kultura	24
Obrázek č. 7: Funkční kultura.....	24
Obrázek č. 8: Úkolová kultura.....	25
Obrázek č. 9: Osobní kultura	25
Obrázek č. 10: Mapa zákazníků.....	33
Obrázek č. 11: Logo.....	36
Obrázek č. 12: Typický design stroje CLAAS	36
Obrázek č. 13: Typický design stroje Väderstad	37
Obrázek č. 14: Letecký pohled na sídlo firmy.....	39
Obrázek č. 15: Plochá organizační struktura	40

8 Přílohy

8.1 Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,
jmenuji se *Denisa Latnerová* a jsem studentkou Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma **Organizační kultura firmy Agrall zemědělská technika a.s.** Chtěla bych vás tímto poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, poněvadž jako zaměstnanci znáte nejlépe vnitřní fungování firmy.

Dotazník je zcela **anonymní**, nebojte se prosím vyjádřit svůj názor a odpovídejte pravdivě. Získaná data slouží pouze ke statistickým účelům. U každé otázky zakroužkujte vždy jednu možnost, s výjimkou otázky č. 20.

Děkuji Vám za vyplnění!

Na začátek vyplňte několik informací o Vaší osobě...

1) Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

2) Věk:

- a) Do 20 let
- b) 20 – 35 let
- c) 35 – 50 let
- d) 50 let a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Výuční list
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4) Počet odpracovaných let ve firmě:

- a) Méně než 3 roky
- b) 3 – 10 let
- c) Více než 10 let

A nyní již k otázkám týkajícím se firmy...

5) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) Výborné.
- b) Velmi dobré.
- c) Uspokojivé.
- d) Špatné.

- 6) Jak hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými?**
- a) Velmi dobrá.
 - b) Uspokojivá.
 - c) Neuspokojivá.
- 7) Jak často se ve firmě průměrně konají porady?**
- a) _____ (např. 1x týdně, 2x měsíčně ...)
 - b) Nevím.
- 8) Jaké formě komunikace se spolupracovníky dáváte přednost?**
- a) Telefonické.
 - b) Emailové.
 - c) Osobní.
- 9) Pracujete spíše individuálně nebo v kolektivu?**
- a) Individuálně.
 - b) V kolektivu.
 - c) Obě možnosti.
- 10) Pokud se vyskytne problém, jsou spolupracovníci ochotni Vám pomoci?**
- a) Ano, vždy.
 - b) Více méně ano.
 - c) Ne.
- 11) Jak velkou máte možnost rozhodovat sami za sebe?**
- a) Mohu za sebe rozhodovat v podstatě vždy.
 - b) Mohu za sebe rozhodovat jen do určité míry.
 - c) Musím nejprve vše konzultovat s vedoucími pracovníky.
- 12) Účastníte se firemních akcí, jako např. narozeninových oslav?**
- a) Ano.
 - b) Ne.
 - c) Občas.
- 13) Trávíte čas se svými kolegy i mimo pracovní dobu?**
- a) Ano.
 - b) Ne.
 - c) Občas.
- 14) Přispíváte na oslavy narozenin spolupracovníků?**
- a) Ano, bez problému.
 - b) Ano, přispívám.
 - c) Nepřispívám.
- 15) Máte jasno v tom, co přesně se od Vás v zaměstnání očekává?**
- a) Ano, vím přesně, co je ode mě vyžadováno.
 - b) Více méně ano.
 - c) Ne.

16) Stačí Vám Vaše pracovní doba k vykonání každodenních pracovních úkolů?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Jak kdy.

17) Jak hodnotíte práci, kterou vykonáváte?

- a) Velmi dobrá, naplňuje mě.
- b) Jsem poměrně spokojen/a.
- c) Spíše špatná.
- d) Špatná, nezajímavá.

18) Máte dostatek času na svačinu a oběd?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Jak kdy.

19) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Více méně.

20) Jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje? (Zde můžete zakroužkovat více možností.)

- a) Stravenky.
- b) Jazykové nebo jiné vzdělávací kurzy.
- c) Služební automobil/příspěvek na dopravu.
- d) Služební mobilní telefon.
- e) Jiné.

f) Žádné.

21) Myslíte si, že má firma před zákazníky dobrou image?

- a) Určitě ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Určitě ne.

22) Jaké pocity máte, hovoří-li s Vámi někdo o firmě, ve které pracujete?

- a) Velmi pozitivní.
- b) Spíše pozitivní.
- c) Neutrální.
- d) Spíše negativní.
- e) Velmi negativní.

23) Nosíte do práce oblečení s firemním logem?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Občas.

24) *Souhlasíte s tím, že je ve firmě čisto a uklizeno?*

- a) Souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Spíše nesouhlasím.
- d) Nesouhlasím.