

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská práce

Olomouc 2011

Lenka Kernerová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY V KONKRÉTNÍ FIRMĚ A NÁVRH NA
JEJÍ ZMĚNU

Bakalářská práce

Autor: Lenka Kernerová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2010/2011

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KERNEROVÁ Lenka	Žireč 35, Dvůr Králové nad Labem - Žireč	F080298

TÉMA ČESKY:

Analýza firemní kultury v konkrétní firmě a návrh na její změnu

NÁZEV ANGLICKY:

The analyse of company culture in a real company and a change proposal

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Osnova

1) úvod

2) teoretická část: co je to firemní kultura, možné přístupy ke změně firemní kultury, postup změny

3) praktická část: tvorba dotazníku pro zjištění stávajícího stavu, analýza výsledků dotazníkového šetření, návrh změny

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 154 s. ISBN 80-7067-405-9.

Covey, R. Stephen Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9 (první vydání, originál The seven habits of highly effective people, Fireside USA, přeložil ing. Stanislav Michalík)

DEVILLARD, O., REY, D. Culture d'entreprise: un actif stratégique. Paris: Dunod, 2008. ISBN 978-2-10-051451/9

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha : Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

THEVÉNENT, Maurice. Que sais je ? La culture d'entreprise ISBN 2 13 0533957

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. Image a firemní kultura. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 181 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Podpis studenta:

Kernerová

Datum:

5. 1. 11

Podpis vedoucího práce:

Kubátová

Datum:

5. 1. 11

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Analýza firemní kultury v konkrétní firmě a návrh na její změnu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne:Podpis:

Chtěla bych poděkovat především své vedoucí Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a podporu během celé mé práce. Mé poděkování patří i firmě Kalibro, jmenovitě Pavlu Böhmovi, za vstřícný přístup a velkou pomoc při zpracování dotazníkového šetření.

I. Obsah

I. Obsah.....	5
II. Úvod.....	8
III. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Definice pojmu kultura a vliv národní kultury	10
1.1 Co je to kultura?	10
1.2 Sedm kulturních dimenzí	11
1.3 Šest ukazatelů vlivu národní kultury.....	13
1.4 Vliv historické zkušenosti, osobní styl.....	16
1.5 Shrnutí	18
2 Teoretické přístupy k definici, vzniku a funkci firemní kultury	19
2.1 Stručné shrnutí historického vývoje.....	19
2.2 Co je firemní kultura a z čeho se skládá?.....	20
2.2.1 Pojetí Edgara H. Scheina.....	21
2.2.2 Francouzský přístup	22
2.3 Vznik firemní kultury.....	25
2.3.1 Učení	25
2.3.2 Vliv zakladatele.....	26
2.4 Subkultury	27
2.5 Co dále ovlivňuje firemní kulturu?	27
2.6 Co ovlivňuje firemní kultura?	28
2.7 Shrnutí	30
3 Změna firemní kultury.....	31
3.1 Proč je změna firemní kultury obtížná?	31
3.2 Co je třeba ke změně?	32

3.2.1	Přímá účast všech	32
3.2.2	Poznání firemní kultury	34
3.3	Vlastní změna firemní kultury	34
3.3.1	Zveřejnit či nezveřejnit?	35
3.3.2	Nástroje pro změnu	38
3.3.3	Jak dlouho změna trvá?	39
3.4	Komunikace	39
3.5	Shrnutí	41
IV.	PRAKTICKÁ ČÁST	42
1	Poznání firemní kultury	42
1.1	První kontakt s firemní kulturou	42
1.2	Hlubší poznání firmy na základě materiálů	43
1.2.1	Rozbor historie	43
1.2.2	Rozbor ostatních materiálů	43
1.3	Dotazník	45
2	Výsledky dotazníkového šetření	47
2.1	Respondenti	47
2.2	Firemní vize a hodnoty	49
2.3	Aspekty pracovního života	55
2.4	Motivace	55
2.5	Informace, komunikace	59
2.6	Řízení	62
2.7	Celkový vztah k firmě	65
2.8	Souhrnné zhodnocení	67
3	Doporučení pro změnu současného stavu firemní kultury	73
V.	Závěr	76

VI. Resumé.....	77
VII. Seznam pramenů a použité literatury	79
1 Tiskované zdroje	79
2 Elektronické zdroje.....	80
3 Zdroje z firmy	82
VIII. Seznam obrázků.....	83
IX. Seznam grafů	84
X. Seznam tabulek	86
XI. Přílohy	

II. Úvod

Firemní kultura nabývá v oblasti řízení lidských zdrojů, potažmo řízení organizací, čím dál většího významu. V době, kdy se zaměstnanci a jejich znalosti stávají nejcennějším firemním zdrojem, je každá šance, jak zlepšit jejich pracovní efektivitu pro podnik velice důležitá. Tohoto zlepšení může firma dosáhnout správným řízením firemní kultury. Silná a pozitivní firemní kultura dokáže velice kladně ovlivnit prosperitu celého podniku, ale stejně tak ji dokáže nefunkční kultura ohrozit.

Cílem mé práce je provést analýzu firemní kultury reálné firmy a ze získaných údajů vytvořit návrh na změnu této firemní kultury. V celé práci je používáno fiktivní jméno Mirar, neboť si firma nepřála zveřejnit svou totožnost. Téma jsem zvolila především proto, že jsem ve firmě absolvovala praxi a měla jsem možnost nahlédnout do jejího každodenního života.

Proces poznání a analýzy firemní kultury jsem započala již svou praxí. V praktické části dále vycházím ze studia firemní historie a ostatních firemních materiálů. Na základě těchto materiálů jsem se rozhodla vytvořit vlastní dotazník, který bude předložen zaměstnancům. Získané výsledky zpracuji a podle nich navrhnu další postup v procesu změny firemní kultury.

Literatury na téma firemní kultury existuje velké množství, já ve své práci vycházím především z poznatků Edgara H. Scheina. Po prostudování značného množství zdrojů jsem zjistila, že mnoho autorů navazuje právě na jeho definice. Dalšími autory, na jejichž poznatcích stavím, jsou Geert Hofstede a Stephen Covey. Vzhledem ke studovanému oboru neopomínám ani frankofonní autory, z nichž nejdůležitější jsou Olivier Devillard a Dominique Rey. Pro oblast firemní komunikace je v mé práci zásadní práce estonských autorek Ruth Alas a Maaji Vadi. Při sestavování dotazníku vycházím z manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který vytvořil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.

Poznatky jiných autorů využívám především v teoretické části. Nejprve definuji samotný pojem kultura a následně se zabývám problematikou vlivu národní kultury na kulturu firemní. V další části se věnuji obecným definicím a součástí firemní kultury stejně jako procesům jejího utváření. V poslední části se zaměřuji na změnu firemní kultury a její nutné předpoklady.

Získané teoretické poznatky mi posloužily k volbě strategie v procesu poznávání firemní kultury a nabídly také velké množství nástrojů pro následnou změnu.

Pokud budou dodrženy všechny podmínky správného postupu v poznávání firemní kultury, dá se předpokládat, že má práce firmě poskytnout cenné podněty pro zlepšení jejího fungování a to nejen po stránce organizační, ale především lidské.

III. TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice pojmu kultura a vliv národní kultury

Zabýváme-li se problematikou firemní kultury, měli bychom si nejprve položit otázku: „Co je to kultura?“

1.1 Co je to kultura?

Tento pojem pochází z latiny a původně označoval obdělávání půdy. V moderních jazycích je užíván přenesený význam slova kultura, který můžeme chápat dvěma způsoby. V prvním případě se kulturou označuje souhrn vzdělání, způsobů chování, umění, řemesel a jejich výsledků. Zjednodušeně řečeno vše, co spadá pod agendu Ministerstva kultury. Druhý význam původně pochází ze sociální antropologie, ale během posledních desetiletí se z něho stal běžně užívaný pojem. Kultura v tomto smyslu znamená způsob, jakým lidé myslí, cítí a jednají. Hovoříme o tzv. nepsaných pravidlech společenské hry.¹ Má práce se týká právě této druhé definice.

Stejně jako národy mají i organizace své kultury. Různé organizace mohou mít podobný růst, podíl na trhu a obchodní cíle, ale jejich vnitřní firemní kultury a zároveň vnější národnostní kultury budou odlišné. Národní kultura, tak jako organizační kultura, poskytuje základní předpoklady, ze kterých vycházíme při řízení našeho chování.²

Významný odborník na kulturní problematiku, Geert Hofstede hovoří o tzv. mentálním naprogramování. Tento termín užívá pro „vzory myšlení, cítění a jednání, které každý člověk získal v dětství a nese si je s sebou po celý život. Bez tohoto mentálního naprogramování by bylo lidské jednání nepředvídatelné a společenský život nemožný“.³

Naprogramování je částečně jedinečné pro každou osobu, částečně je sdíleno s ostatními. Nejhlubší úroveň naprogramování - univerzální úroveň - je společná téměř všem lidem a týká se biologických projevů spojených s prožíváním určitých situací (pláč,

¹ *The site of Geert and Gert Jan Hofstede* [online]. cit. 2011-01-20. Dostupné z WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/index.aspx>>.

² KONOPASKE, R.; IVANCEVICH, J. M. *Global Management and Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases, and Exercises*. 1. st. ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004, s. 30-32.

³ Tamtéž. s. 54.

smích,...). Společenskou úroveň mentálního naprogramování jedinec sdílí s některými dalšími lidmi. Vše se odvíjí od toho, do jaké skupiny náleží. Tato úroveň naprogramování zahrnuje např. jazyk, ve kterém se lidé vyjadřují, vzdálenost, jakou si udržují od druhých při společenském kontaktu i způsob, jakým vykonávají běžné denní aktivity. Individuální úroveň naprogramování je charakteristická pro každého jedince, jinými slovy hovoříme o osobnosti.⁴

Hofstedeho výzkumy ukázaly, že národní kultury se liší především na úrovni často nevědomých hodnot, které jsou sdíleny většinou populace. Protože tyto hodnoty jsou získány v dětství, jsou národní kultury obdivuhodně stabilní a téměř neměnné. To, co se mění v reakci na měnící se okolnosti, jsou praktiky- symboly, hrdinové a rituály. Protože organizační kultura je zakořeněna v praktikách, je do určité míry ovlivnitelná. Národní kultury plynoucí z hodnot jsou dané fakty pro organizační management.⁵ Pokud chceme hovořit o organizační kultuře, musíme dobře chápat tento princip národních kultur, protože národní kultura významně ovlivňuje organizační kulturu jakékoli firmy.

1.2 Sedm kulturních dimenzí

Fons Trompenaars rozlišuje sedm kulturních dimenzí, na kterých lze ilustrovat, na jak široké spektrum oblastí má národní kultura vliv.

- **universalismus x partikularismus**

Universalistické kultury vytváří všeobecná pravidla užívaná na veškeré situace a vztahy (Německo), zatímco partikularistické kultury se soustředí na jedinečnost situace (Francie).

- **individualismus x kolektivismus**

V individualistické kultuře je kladen vyšší důraz na jedince nežli na skupinu (USA). Opačně fungují kolektivistické kultury (Jižní Korea).

⁴ KONOPASKE, R; IVANCEVICH, J. M. *Global Management and Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases, and Exercises*. 1.st. ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004, s. 54.

⁵ *The site of Geert and Gert Jan Hofstede* [online]. cit. 2011-01-20. Dostupné z WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/index.aspx>>.

- **neutrálnost x emotivnost**

Vtahy jsou založeny na objektivnosti a neutrálnosti (Japonsko) nebo na citových vazbách (Itálie).

- **specifické x rozšířené dimenze**

Vztahy jsou specifické s ohledem na určitou situaci (Austrálie) nebo se zobecňují vzhledem k různým situacím (Itálie).

- **úspěch x připsaný status**

Hodnota jedince je určena jeho nedávnou činností a úspěchy (USA) nebo dána jako status získaný např. narozením nebo společenskou třídou (východní Evropa).

- **vnímání a používání času**

Kultury lišící se tím, jestli je hodnota přisuzována současnosti (USA), minulosti (Mexiko) nebo budoucnosti.

- **vnímání okolního prostředí**

Jedinec se buď cítí nadřazen prostředí a využívá ho (Brazílie) nebo se cítí jeho součástí a respektuje ho (Švédsko).⁶

Tyto hluboce zakořeněné principy si v sobě každý nese celý život a samozřejmě je přenáší i do pracovního prostředí. Na jejich základě se potom vytváří firemní kultura. Pro tvorbu firemní kultury je také velice důležitá komunikace a sdílení informací.

Nedávné výzkumy naznačují, že sdílení znalostí, komunikace a učení v organizacích jsou hluboce ovlivněny kulturními hodnotami jednotlivých zaměstnanců. Kupříkladu asijské kultury tradičně kladou důraz na skromnost a tzv. zachování tváře. V praxi to může znamenat, že se zaměstnanec dostatečně nezeptá na svůj pracovní úkol už jen proto, že mu to připadá nevhodné. V kulturách, které dbají na hierarchii, mohou vysoce postavení manažeři klást přehnaný důraz na omezení přístupu k informacím pro níže

⁶ KONOPASKE, R; IVANCEVICH, J. M. *Global Management and Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases, and Exercises*. 1.st. ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004, s. 33.

postavené spolupracovníky v zájmu zachování svého nadřazeného postavení. Kulturní předpoklady ovlivňují i komunikaci. To, co je považováno za slušné a zdvořilé se může výrazně lišit podle kulturního zázemí. Někdy je například upřednostňována komunikace tváří v tvář, což ztěžuje využívání dalších komunikačních prostředků (e-mail, vnitřní firemní síť, blogy...). Tradičně skupinově orientovaní jedinci zase podvědomě vytvářejí skupiny i ve firmách a soustředí se především na zájmy své skupiny.

Potom může ve firmě nastat situace „my“ a „oni“, přestože jsou všichni součástí jedné firmy.⁷

Mírar je většinou česká firma, v jejímž čele stojí převážně manažeři z USA a Německa. Mísí se tu tedy vliv minimálně tří národních kultur. Přestože zástupci firmy nyní nevidí v mezinárodním složení problém, přiznávají, že to tak nebylo vždy. Jak vypadá střet těchto tří kultur, si můžeme prohlédnout ve studii Prof. Geerta Hofstedeho.

1.3 Šest ukazatelů vlivu národní kultury

Prof. Geert Hofstede provedl asi nejhlubší studii o tom, jak jsou hodnoty na pracovišti ovlivňovány kulturou. Jeho původní výzkum mezi zaměstnanci IBM ve více než 70- ti zemích se odehrával v letech 1967–1973. Od roku 2001 jsou známy výsledky pro 74 zemí a regionů, které jsou částečně odvozeny z jeho prvního výzkumu a částečně rozšířeny o další národy. V šetření bylo sledováno pět základních ukazatelů, nyní je rozpracováván šestý. Pro účely své práce budu využívat pouze prvních pět ukazatelů.

- **PDI Power Distance Index (index rozpětí moci)**

Tento ukazatel popisuje do jaké míry členové organizací a institucí s menší mocí přijímají nebo očekávají, že moc je rozdělována nerovnoměrně. Jedná se o nerovnost, která je ovšem definována odspodu, ne shora. Naznačuje, že společenská úroveň nerovnosti je podporována stejně tak následovníky, jako vůdci.

⁷ ARDCHVILI, A; MAURER, M; LI, W. WENTLING, T; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practise. *Journal of knowledge management* [online]. 2006, vol.10, iss.1, cit. 2011-01-21. Dostupný z WWW:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541656&show=abstract>>.

- **IDV Individualism (individualismus)**

Individualismus a jeho opak kolektivismus vyjadřují míru, do jaké jsou jedinci integrováni do skupin. V individualistických společnostech jsou vztahy mezi jedinci volné a od každého se očekává, že se o sebe sám postará. V kolektivních společnostech jsou jedinci už od narození začleňováni do silných a soudržných skupin.

- **MAS Masculinity (maskulinita)**

Ukazatel maskulinity a na druhé straně feminity odkazuje na rozdělení rolí mezi pohlavími. Studie ukazuje, že ženské hodnoty se mezi společnostmi liší méně než mužské hodnoty. Mužské hodnoty v závislosti na zemi sahají od asertivity a soutěživosti, které jsou zcela odlišné od ženských hodnot, až ke skromnosti a péči, které jsou velice podobné ženským hodnotám. Asertivní pól byl nazván maskulinní, zatímco skromný a pečující pól femininní.

- **UAI Uncertainty Avoidance Index (index vyhýbání se nejistotě)**

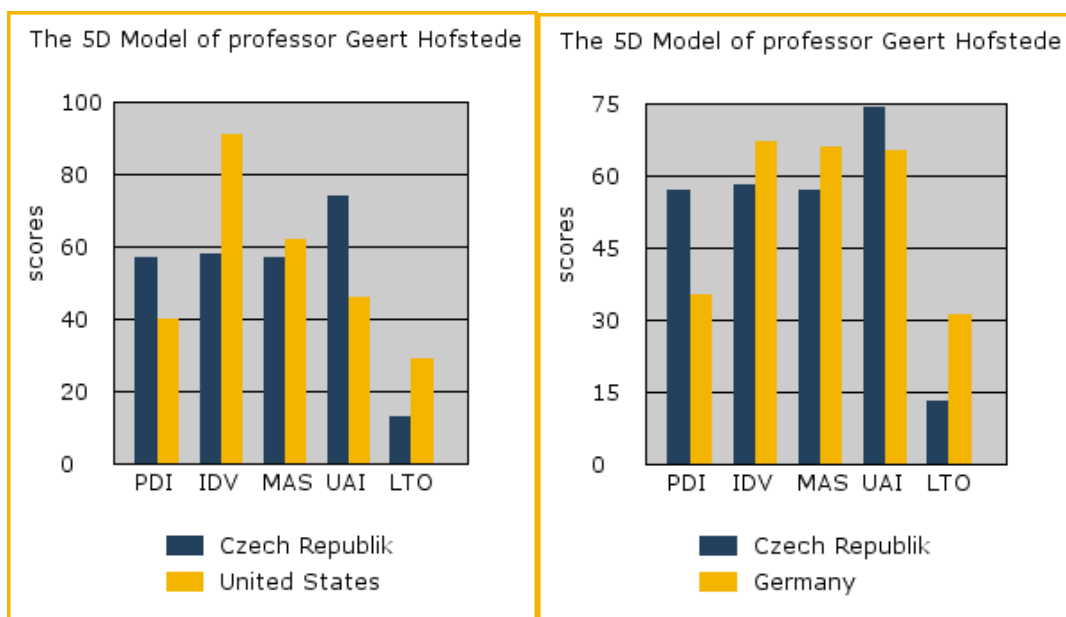
Tento index zobrazuje společenskou toleranci k nejistotě a nejasnosti. Naznačuje, do jaké míry kultura programuje své členy cítit se příjemně či nepříjemně v situacích, které nemají řád. To znamená v situacích, které jsou nové, neznámé, překvapující, zkrátka jiné než obvykle. Kultury, které se vyhýbají nejistotě, mají tendenci její výskyt minimalizovat přísnými zákony, pravidly a různými prostředky zajišťujícími bezpečnost. Na duchovní a filozofické úrovni potřebují mít víru v jedinou absolutní a neměnnou pravdu. Jsou také více emotivní. Opačné typy kultur, které přijímají nejistotu, jsou tolerantnější k názorům, které se liší od těch, na něž jsou zvyklí. Snaží se mít jen nutné množství pravidel. V duchovní a filozofické oblasti připouští mnoho směrů. Lidé v těchto kulturách jsou flegmatictější a hloubaví. Neočekává se od nich přílišné vyjadřování emocí.

- **LTO Long-Term Orientation (dlouhodobá orientace)**

Protipólem je krátkodobá orientace. Hodnoty spojované s dlouhodobou orientací jsou šetrnost a vytrvalost. Hodnoty spojované s krátkodobou orientací jsou respekt k tradicím, naplnění společenských povinností a zachování tváře.⁸

- **Indulgence versus Restraint (požitkářství versus omezování)**

Tento ukazatel je nejnovější a vychází z Minkova světového průzkumu hodnot, který se uskutečnil v 93 zemích. Za požitkářské označujeme společnosti, které připouštějí relativně volné uspokojení základních lidských pudů spojených s užíváním si života a zábavou. Opakem jsou společnosti, které se omezují, potlačují uspokojení těchto potřeb a regulují je přísnými společenskými normami.⁹



Obrázek č. 1 Porovnání Hofstedeho ukazatelů

zdroj: *Geert-Hofstede: itm international* [online]. cit. 2011-01-21. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>>.

⁸ *Geert-Hofstede: itm international* [online]. cit. 2011-01-21. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>>.

⁹ *The site of Geert and Gert Jan Hofstede* [online]. cit. 2011-01-20. Dostupné z WWW: <http://www.geerthofstede.nl/index.aspx>.

Pokud máme představu o tom, co jednotlivé ukazatele znamenají, můžeme se podívat na grafy. PDI index je u Čechů v obou případech vyšší než u Američanů či Němců. Znamená to tedy, že se u nás lidé snáze přizpůsobí danému hierarchickému uspořádání a respektují vedení. Zároveň vidíme vysoký UAI index, který značí, že lidé potřebují pevné normy a řád. V tomto ukazateli se přibližně shodujeme s Němci. Pokud se toto naprogramování střetne s výrazným americkým individualismem a asertivitou, problémy jsou nasnadě. K tomu ještě musíme přidat výrazně nižší LTO index, který směřuje k dodržování tradic a zachovávání tváře. Můžeme z toho tedy vyvodit, že český zaměstnanec má rád své zaběhnuté pořádky, nerad se přizpůsobuje novým věcem a v zájmu zachování tváře nebo i z respektu k vedení často nevyjádří své nápady a problémy, případně se ostýchá zeptat, pokud nerozumí zadaným úkolům.

1.4 Vliv historické zkušenosti, osobní styl

Ruth Alas a Maaja Vadi se zabývají otázkou firemní kultury v Estonsku. Estonsko stejně jako Česká republika prošlo obdobím sovětského vlivu a tato historická etapa zanechala stopy v národní kultuře. Autorky zdůvodňují některé nešvary ve firemní kultuře právě zkušeností se sovětským systémem. Vzhledem k tomu, že historická zkušenost zemí je podobná, můžeme vysledovat podobné rysy v národních kulturách.

Autorky zmiňují, že zaměstnanci se sovětskou zkušeností nepodporují firemní cíle do takové míry jako jejich mladší kolegové. Pro manažery je obtížné změnit přístup starší a tradičnější generace zaměstnanců. V období sovětského vlivu nebyla práce organizována efektivně a pracoviště rovněž fungovalo jako významné společenské centrum, jehož součástí byly kulturní a zájmové spolky. Organizační kultura byla především zaměřena na stabilitu a neměnnost. Nutno zdůraznit, že odlišovat se od ostatních nebylo žádoucí. Vyhnout se neúspěchu bylo důležitější než dosáhnout úspěchu.¹⁰

Z předchozích konstatování je jasné, že jedince výrazně ovlivňuje národní kultura a tyto vlivy následně přenáší do kultury firemní. Nesmíme však zapomínat na další důležitý aspekt, kterým je individuální styl každého člověka. Tento styl je ovlivněn jeho osobností,

¹⁰ ALAS, R; VADI, M. The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management* [online]. 2006, vol. 1, no. 1-2, cit. 2011-01-23. Dostupný z WWW: <http://itol.org/uploads/images/articles/The%20impact%20of%20organisational%20culture%20on%20organisational%20learning.pdf>

rodinou, vzděláním, jeho životními zkušenostmi a jeho názory. Přestože se dají vysledovat společné znaky lidí z různých národních kultur, nemůžeme nikdy schematizovat.¹¹ Svým osobním přístupem každý zaměstnanec přináší vlastní prvky do mozaiky firemní kultury.

¹¹ KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. Olomouc, 2009.

1.5 Shrnutí

V první kapitole jsem uvedla definici pojmu kultura a následně jsem prostřednictvím modelů F. Trompenaarse a G. Hofstedeho osvětlila vztah mezi kulturou národní a kulturou firemní. Zabývala jsem se také vlivem historické zkušenosti na kulturu zemí, které prošly vlivem Sovětského svazu. K tomuto účelu jsem využila studii provedenou v Estonsku, které má podobnou zkušenost jako Česká republika. Neopomenula jsem zmínit ani vliv osobního stylu, který každý zaměstnanec přináší do firmy.

Všechny tyto složky bychom měli brát v úvahu, dříve než přistoupíme ke zkoumání firemní kultury v českém prostředí.

2 Teoretické přístupy k definici, vzniku a funkci firemní kultury

Uvést jasnou definici firemní kultury a jejích funkcí je složitý úkol. Zaprvé proto, že existuje velké množství teorií a přístupů k firemní kultuře a tím pádem mnoho různých definic. Zadruhé proto, že firemní kultura je jev velice proměnlivý a složitý. V následující části stručně nastíním historický vývoj a následně v pěti podkapitolách shrnu teoretické poznatky vybraných autorů.

2.1 Stručné shrnutí historického vývoje

Není to tak dlouho, co byly firmy očerňovány jako místa odcizení a na jejich majitele bylo nahlíženo jako na vykořisťovatele. Cíle firem byly vše jiné než kulturní - zisk, produkce, rozvoj, podíl na trhu. Cíle jasné a pragmatické vycházející z ekonomické podstaty firmy.

Kapitalismus se definoval existencí firmy, jejímž cílem bylo vytvořit maximální zisk prostřednictvím racionalizované práce a produkce. Historicky prvním modelem řízení firmy byla byrokracie. Neměnná racionální organizace, kde každý musel znát pravidla a chovat se podle přísných předpisů.

V byrokracii se inspiroval také její následovník, taylorismus. Taylorismu usiloval o racionální investice lidského kapitálu do perfektně kontrolovaného technického systému. Taylorismus a později fordismus vycházel z industrializace. Následky, které tento styl zanechal na přístupu zaměstnanců k práci, jsou známy. Jsou to pasivita, vysoká míra absence, slabá motivace, znechucení prací a její pokoutné ulehčování.

Úskalí práce tkví v tom, že je to mnohem více než pouhá „práce“. Práce je to, co každému umožňuje sebeurčení. Jejím prostřednictvím také hledáme své místo ve společnosti. Práce posiluje náš přínos ostatním a formuje náš pohled na nás samotné. Pokud je práce oproštěna od jakéhokoli prvku poznání (např. pásová výroba), jedinec se nemůže rozvíjet a připadá si, jako kdyby neměl hodnotu a určitým způsobem ani osobnost.

Kultura jako prostředek řízení firmy je přístupem revolučním. Od 19. století pracovní svět tvořil jakýsi autonomní prostor mimo společenský život. V tomto světě nabyla mediace prostřednictvím kolektivu, neboli firemní kultura, postupně čím dál větší důležitosti.

Je zajímavé, že samotný koncept firemní kultury byl původně vynalezen pro manažery a následně převzat sociology. Výrazněji začala být kulturnímu managementu věnována pozornost od 80. let 20. století.¹²

Nyní je nutné zaměstnance zapojit a motivovat. Za zdmi firem roste potřeba vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Pro firmy, kde jedinci pracují bez kolektivního pouta, přestává být místo. V pracovním prostředí dostává jednotlivec stále více prostoru k rozhodování. Kulturní přístup k řízení lidských zdrojů vychází z principu, že jednotlivci nesledují své sobecké zájmy, ale společný zájem firmy. Zaměstnavatelé a zaměstnanci jsou řízení zaujetím a respektem k hodnotám. Do popředí se staví „duše“ a vnitřní identita firmy.

Všechny analýzy reálného života organizací ukázaly, do jaké míry lidské chování uniká naivnímu modelu mechanické koordinace. Organizace nemůže být analyzována jako transparentní celek. Je to království mocenských vazeb (formálních i neformálních), nejrůznějších vlivů a věčných šarvátek. Firma je bojiště, prostor, kde se hraje v nejistotě a šedých zónách vytvořených během jejího fungování.

Firemní kultura je na pořadu dne z velké části díky tomu, že se managementu podařilo se jí chopit jako dalšího důležitého zdroje organizace.¹³

2.2 Co je firemní kultura a z čeho se skládá?

Nemělo by žádný smysl vytvořit zde výčet nejrůznějších definic firemní kultury. Ve své práci jsem se proto rozhodla zdůraznit pouze některé autory. Především se jedná o práci Edgar H. Scheina, z jehož definic vychází velký počet dalších autorů.

Vzhledem k tomu, že studuji francouzštinu se zaměřením na aplikovanou ekonomii, chtěla bych zařadit také francouzský pohled na problematiku firemní kultury. Proto jsou mezi zdůrazněnými autory Olivier Devillard a Dominique Rey. Tito francouzští autoři navazují především na G. Hofstedeho, F. Kluckhorna a F. Strodbecka. Sestavili vlastní model firemní kultury na základě již existujících teorií a svých zkušeností z výzkumů.

¹² LINHART, D. Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise. *Le français dans le monde: Cultures, culture*. 1996, numéro spéciale, s. 109.

¹³ DELAMOTTE, E. L'homo œconomicus, est-il mort ? *Le français dans le monde: Cultures, culture*. 1996, numéro spéciale, s. 100-108.

2.2.1 Pojetí Edgara H. Scheina

Koncept společenských norem a tzv. společenského klimatu byl psychology zkoumán již delší dobu. Firemní kultura se dostala do centra pozornosti, když se odborníci snažili objasnit, proč americké firmy neprosperují stejně dobře jako jejich konkurenti z jiných zemí, především Japonska.

Abychom mohli hovořit o firemní kultuře, musíme vědět, jestli se jedná o stabilní skupinu s dostatečně dlouhou historií, která umožnila, aby se kultura vůbec vyvinula. Některé organizace nemají žádnou zastřešující kulturu, protože nesdílí společnou historii, nebo mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. Na druhé straně existují organizace, jejichž kultura je považována za silnou, protože má firma za sebou dlouhou historii nebo prošla různými zatěžkávacími zkouškami.

Kultura je to, co se skupina učí během delšího časového úseku tím, jak řeší existenční problémy plynoucí z okolního prostředí a současně své problémy vnitřní. Toto učení je zároveň behaviorální, poznávací a emoční proces.¹⁴

Pokud měla organizace jako celek společnou zkušenost, bude mít i souhrnnou kulturu. Organizační kulturu tedy můžeme definovat jako: „*Vzorec sdílených základních předpokladů vynalezených, objevených nebo vyvinutých danou skupinou během vyrovnávání se s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tyto předpoklady se osvědčily natolik, že se předávají novým členům jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k problémům.*“

Do jaké míry je kultura silná a soudržná je závislé na stabilitě skupiny, délce její existence, síle sdílených zkušeností a způsobu učení.

Podle Scheina má kultura tři úrovně: viditelné artefakty, hodnoty a základní předpoklady.¹⁵

Artefakty - Vše, co vnímá návštěvník z vnějšího prostředí, jakmile vstoupí do firmy. Jejich zvláštností je, že jsou naprosto zřejmé, ale zároveň je složité je přesně rozluštit. Pokud nejsme členy organizace, nevíme, jakým způsobem jsou propojeny se základními předpoklady, a můžeme je tedy špatně interpretovat.

¹⁴ SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990, vol. 45, no. 2, s. 109-112.

¹⁵ SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990, vol. 45, no. 2, s. 111.

Hodnoty - Hodnotou je to, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Jako jádro organizační kultury jsou hodnoty pokládány za důležitý indikátor jejího obsahu a také nástroj jejího utváření. Klíčové hodnoty organizace bývají vyjádřeny v poslání organizace a vštěpovány pracovníkům. Poměrně často může nastat nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými.¹⁶

Základní předpoklady - Samozřejmé, fundamentální a často nevědomé předpoklady, které určují vnímání, myšlenkové procesy, pocity a chování.

2.2.2 Francouzský přístup

Kolik firem, tolik firemních kultur. Určitou firemní kulturu můžeme definovat jako souhrn způsobů myšlení, chování a organizování. Jedná se o systém složený z hodnot, přesvědčení, obvyklých způsobů chování a specifických praktik. Tento systém vytvářející souhrn pravidel (formálních i neformálních), která všichni znají, ale často používají nevědomě, též určuje způsoby chápání a řízení. Firemní kultura je nemateriální kapitál podniku podobně jako např. značka.

Dle Devillarda má firemní kultura dvě úrovně. Infrakulturu a kulturní operativní mód.

První z nich, tzv. infrakultura, se skládá z přesvědčení, hodnot, historie a národního otisku, podstaty povolání a společenské vazby. Těchto pět základních částí vychází z Hofstedeho šesti dimenzí. Pro lepší představu autoři předkládají analogii stromu, kde infrakultura vytváří kořeny, kmenem je kulturní operační mód a korunou je výsledná činnost organizace. Popis kultury zahrnuje zkoumání viditelných i skrytých aspektů vyskytujících se v infrakultuře a kulturním operačním módu. Infrakultura je nejhlubší úroveň firemní kultury, což jí zároveň činí nejsložitější na pochopení. Infrakultura a kulturní operační mód jsou dvě strany jedné mince. Infrakultura vytváří normy, které kulturní operační mód aplikuje.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 23.

- **Infrakultura**

Přesvědčení jsou jakési kolektivní předsudky sdílené členy organizace. Jedná se o subjektivní jistoty, pramálo založené na racionálním základě, které mají všeobecnou působnost. Přesvědčení si vytváří svá vlastní opodstatnění, je to jistota, na kterou je kolektiv upnutý, a která ho sjednocuje. Tato přesvědčení se nikdy nezpochybňují, protože jsou produktem vnitřní „osobnosti“ firmy.

Všechna lidská společenství si vytváří hodnoty, podle nichž se řídí. Firma není výjimkou. Ve firmě můžeme rozlišit tři úrovně hodnot.

- deklarované hodnoty - Hodnoty, které firma oficiálně prezentuje.
- zjevné hodnoty - Hodnoty, které okamžitě postřehne vnější pozorovatel.
- operativní hodnoty - Hodnoty, které převažují v běžném fungování firmy. Právě operativní hodnoty se těžko dobývají. Autoři o nich výstižně tvrdí, že to jsou hodnoty, které jsou tzv. „ve zdech“ spíše než na zdech.

Ve firemní kultuře také nacházíme otisk národní kultury a historie firmy. Musíme brát v úvahu vznik firmy, stopy, které ve firemní historii zanechaly její úspěchy i neúspěchy, osobnosti, které jí prošly. Promítá se samozřejmě vliv zakladatele. Pokud se jednalo o výraznou osobnost, stává se jakousi legendární bytostí.

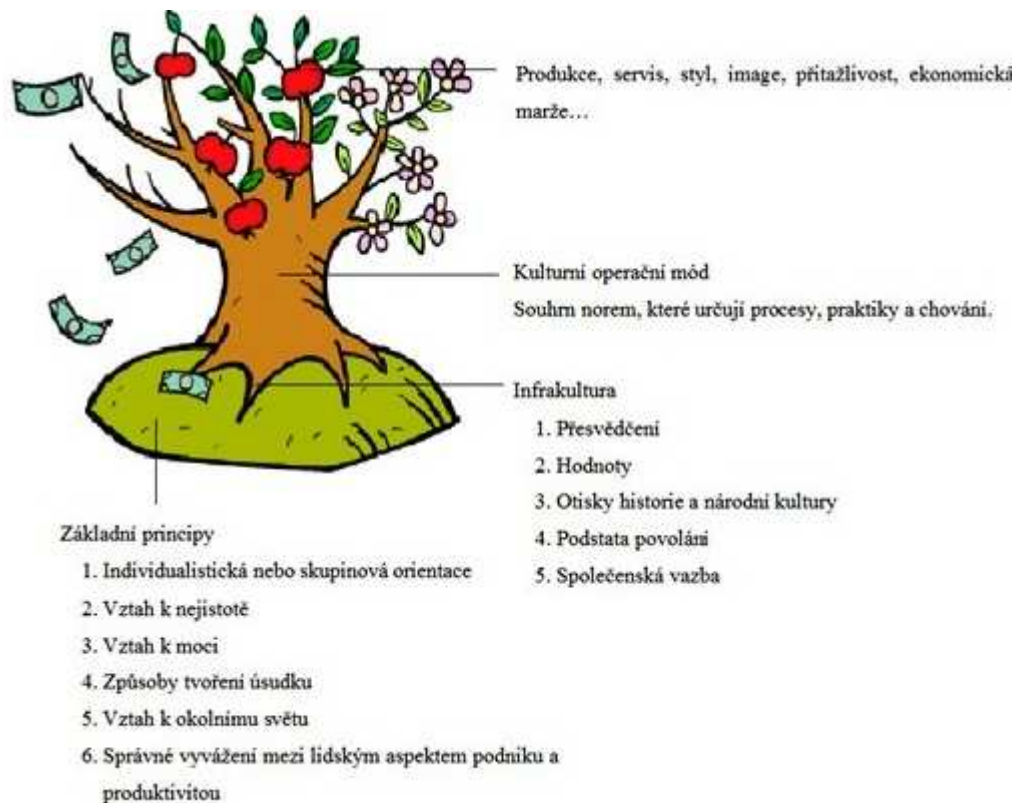
Firemní kultura se rodí a rozvíjí na základě předcházejících kultur rodinných, národních, regionálních, ale také kultur profesních. Každé povolání má svá specifika, know-how a své hodnoty a tato podstata povolání se rovněž promítá do firemní kultury.

Společenská vazba se skládá ze všeho, co přispívá ke spojení nebo rozdělení spolupracovníků mezi sebou navzájem a s firmou. Pocit sounáležitosti, identifikace s firmou, hrdost, vzájemné uznání, rituály (schůze, oslavy, oceňování zasloužilých pracovníků, firemní akce nejrůznějšího druhu), symboly (logo), způsoby komunikace, to vše tvoří společenskou vazbu.

Infrakultura zajišťuje mezilidskou soudržnost. Z infrakultury vyplývají nejrůznější normy, které tvoří kulturní operační mód.

- **Kulturní operační mód**

Vytváří všeobecný rámec, který určuje „normální“ způsoby chování v podniku. V podstatě určuje, co je a co není přípustné. Každá firma musí dobře znát svůj kulturní operační mód, aby ho mohla řídit, místo aby riskovala, že bude řízena jím.



Obrázek č. 2: Model firemní kultury dle Devillarda a Reye

zdroj: DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 47.

Kulturní operační mód je široký systém norem. Ve své podstatě lidé potřebují normy a podvědomě mají sklon k uniformitě. V každém kolektivu je vytvářen třeba i nevědomý tlak na snižování rozdílů. Ve skupinách, a tedy i organizacích, existují nejrůznější druhy norem. Můžeme vysledovat normy explicitní a implicitní, vědomé i

nevědomé, dále například normy spojené s komunikací a morálkou. Další normy určují chování a dokonce i myšlení.¹⁷

2.3 Vznik firemní kultury

Proces vytváření firemní kultury je ovlivněn mnoha faktory. V průběhu vývoje organizace má zcela zásadní význam učení. Velice výrazně organizaci ovlivňují také vůdčí osobnosti, především zakladatel.

2.3.1 Učení

Jestliže se určitý způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k danému problému opakovaně osvědčí, stává se pro nás příjemným. Pomáhá nám vyhnout se úzkosti způsobené hledáním nové strategie vypořádávání se s problémem pokaždé, když se vyskytne. Pokud je náš způsob funkční delší dobu, začneme ho brát za samozřejmý a tím pádem také správný. Zapomeneme, že jsme se ho nejdříve museli naučit jako správné řešení. Čím více používáme určitý způsob vnímání, myšlení a cítění, tím samozřejmějším se pro nás stává.¹⁸ Z tohoto konstatování plyne, že prvním způsobem vzniku kultury je **učení**.

Základní model vzniku firemní kultury spočívá v tom, že někdo navrhne řešení problému, kterému skupina čelí. Pokud skupina usoudí, že je toto řešení efektivní, začlení ho do svého fungování. Pokud bude fungovat opakovaně, stane se samozřejmým a bude předáváno nově příchozím.¹⁹

Úsměvný, leč pravdivý příklad, najdeme v knize Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Je to výstižná aplikace modelu, který popsal Schein.

„Zavřete do prázdné místnosti 20 opic.

¹⁷ DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 4-105.

¹⁸ SCHEIN, E. H. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal* [online]. 1986, Vol. 40, Iss. 1, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>. s. 31.

¹⁹ SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics* [online]. 1983, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Schein,%201983.pdf>. s. 21.

Pod strop do středu místnosti zavěste banán a přisuňte k němu žebřík tak, aby bylo možné na banán dosáhnout. Je důležité, aby se k banánu nebylo možné dostat jinou cestou, než po žebříku.

Nainstalujte na strop systém, který vždy, když nějaká opice začne lézt nahoru po žebříku, spustí na celou plochu místnosti ledovou sprchu.(...)

Opice se rychle naučí, že není možné lézt po žebříku, aby se zároveň nespustila ledová sprcha.

Potom nahradte jednu z 20 opic opicí novou. Ta se ihned pokusí přiblížit k žebříku a dostat se k banánu. Zbytek opic se na ni okamžitě vrhne a začne ji mlátit, i když chuděra vůbec netuší, proč.

Následně vyměňte další opici za jinou. Při jejím pokusu o zteč banánu, se ostatní na ni opět vrhnou a ta, která přišla těsně před ní, ji bude mlátit nejvíce.

Pokračujte ve výměně podle předešlého vzoru až do doby, kdy budou všechny opice „nové“. Nyní se už žádná z opic neodváží přiblížit k žebříku. Kdyby to některou z nějakého důvodu přece jenom napadlo, ostatní ji zmasakrují. Nejhorší na této situaci je, že ani jedna z opic nebude tušit, proč tomu tak je. Takto se rodí a vzniká kultura firmy.“²⁰

2.3.2 Vliv zakladatele

Na vzniku kultury se také podílí **vůdčí osobnosti organizace**. Členové se s nimi identifikují a přijmou za vlastní jejich hodnoty a základní předpoklady. Zásadní je proto role zakladatele. Když vznikne organizace, jsou to jeho hodnoty, názory a předpoklady, které poskytují viditelný a zřetelný model, který určuje, jak by měla organizace vypadat a fungovat. Následně se skupina učí ze svých vlastních zkušeností, které ze zakladatelových přesvědčení se osvědčí pro celou skupinu.²¹

Zakladatel tedy současně fyzicky formuje organizaci a silou své osobnosti formuje kulturu. Nová firemní kultura se však nevyvine, dokud organizace neprojde četnými krizemi a sama nevytvoří řešení těchto krizí.

V počátcích plných nejistoty a stresu je zakladatel pro členy své organizace jakousi „zárukou“. On v očích zaměstnanců zaručuje, že firma přežije. On také do firmy vtěluje

²⁰ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 45.

²¹ SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990, vol. 45, no. 2, s. 111-112.

své osobní neekonomické hodnoty, které z čistě ekonomického hlediska nejsou rentabilní, ale přesto se stanou součástí podniku, protože vycházejí z jejího zakladatele (např. upřednostňování členů rodiny ve vedoucích pozicích). Zakladatel přenáší své předpoklady na první generaci zaměstnanců, kteří časem vytvoří vlastní předpoklady a přenesou je do organizace. Zakladatelé též stimulují inovace.²²

2.4 Subkultury

Nutno také podotknout, že jakákoli vymežitelná skupina se společnou historií může mít svou kulturu a tím pádem mohou v organizaci existovat početné subkultury.²³

„Vznik profesionálních či funkčních subkultur v rámci organizace je přirozeným jevem, neboť subkultury se vyvíjejí jako důsledek odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu uvažování lidí, kteří v nich fungují.(...) Pokud management firmy neumožňuje a nepodporuje setkávání pracovníků (sdílení zážitků a zkušeností, společné řešení problémů), pokud nesměruje chování lidí účinnou komunikací vize a strategie a důslednou demonstrací priorit, lidé v těchto jednotkách si často vyvíjejí svůj vlastní systém významů a způsob řešení problémů. Tento systém pak považují za správný.“²⁴

Při absenci celofiremní kultury („my“) se dostávají subkultury často do konfliktů a narušují fungování a rozvoj firmy („my a oni“). Pracovníci mezi sebou bojují, místo aby si pomáhali. Nastává soupeření a intriky. Informace se zkreslují nebo nepředávají. Vnitřní fungování firmy je neefektivní a pomalé, klesá kvalita, nedodržují se termíny a vše se odráží nejen v nespokojenosti zaměstnanců a klientů, ale také ve firemních účtech.²⁵

2.5 Co dále ovlivňuje firemní kulturu?

Okolní obchodní prostředí, ve kterém organizace operuje, pomáhá určit firemní kulturu. Veřejné mínění ovlivňuje názory na různé druhy zaměstnání, peníze a status. Na

²² SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics* [online]. 1983 cit. 2011-01-30. Dostupný z WWW: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Schein,%201983.pdf>.

²³ SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990, vol. 45, no. 2, s. 111.

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 64.

²⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 64-65.

formování firemní kultury se také podílí vedení, nejsilněji u nově vzniklých firem, kde má výraznou roli zakladatel.

Manažeři ovlivňují nábor nových zaměstnanců, jejich formální začleňování i fluktuaci. Elementy, které jsou pro firemní kulturu zásadní. Způsob, jakým je organizace řízena, ovlivní at' už kladně nebo negativně názory, přístupy a chování zaměstnanců.

V neposlední řadě je důležité zvládnout neformální proces socializace. Zaměstnanec potřebuje být vnímán jako člen skupiny, mít svou zásadní roli, která je ostatními uznávána. Musí mít pocit, že má určitou moc a vliv. Zároveň by měl cítit, že ho skupina přijala a tím pádem získat pocit jistoty a blízkosti s ostatními.²⁶ Teprve pokud jsou tyto podmínky splněny, může zaměstnanec plně přispívat k tvorbě firemní kultury a samozřejmě i správnému fungování firmy.

2.6 Co ovlivňuje firemní kultura?

Organizační kultura eliminuje spory uvnitř organizace. Pokud je dostatečně silná, zajišťuje organizační soudržnost a stmeluje. Zároveň zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Zajišťuje sdílení cílů organizace a jejích základních hodnot a norem chování. Organizační kultura má také velký vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich emocionální pohodu. Pokud je jasná a všeobecně přijímaná, vytváří pro pracovníky pocit jistoty. Významný je také vliv kultury na motivaci pracovníků. Ti jsou motivováni nejen vnějšími podněty, ale také pocitem sounáležitost s organizací. Díky firemní kultuře, jejíž hodnoty sdílí, získávají pocit, že jejich práce má smysl. V neposlední řadě je silná kultura konkurenční výhodou, která se těžko napodobuje a není možné ji vytvořit v krátkém čase.²⁷

Musíme si ovšem také uvědomit, že silné organizační kultury nepopíratelně způsobily zánik některých firem a dokonce celých odvětví.²⁸ Kultury těchto firem příliš ztěžovaly rozvoj podniku a zároveň byly natolik silné, že se je již nepodařilo změnit.

²⁶ WILSON, A. M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing* [online]. 2001, Vol. 35, No. 3/4 cit. 2011-01-30. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853721&show=abstract>>. s. 359- 361.

²⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 40-41.

²⁸ SCHEIN, E. H. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal* [online]. 1986, Vol. 40, Iss. 1, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW:

Zánik firmy mohl způsobit také slepý bod organizační kultury. Tento bod existuje v každé organizační kultuře a záleží pouze na samotné organizaci, jak velkým nebezpečím se stane. Jako jakýsi „rub“ firemní kultury, slepý bod se projevuje v situacích, kdy se do té doby dobře fungující ideologie a postupy, stanou zdrojem potíží podniku.

Slepý bod je limitujícím prvkem fungování podniku. Pokud jsou operačními hodnotami firmy např. disciplína, respektování procesů, přesnost, profesionalita a poslušnost, slepým bodem organizační kultury se stává nedostatek inovace a neschopnost individuální iniciativy. Firmy, které si cení kreativity, představitivosti a individualismu, jež logicky vytváří konkurenci a rivalitu, mohou narazit ve chvílích, kdy je třeba více vnitřní soudržnosti. Firmy zakládající si na inovacích v oblasti výzkumu a vývoje pravděpodobně doplatí na podceňování role marketingu a obchodu.²⁹

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>. s. 32.

²⁹ DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 163-172.

2.7 Shrnutí

Ve druhé kapitole jsem nejdříve rozvedla definici firemní kultury. Pro úplnost bych ještě ráda uvedla shrnutí dosavadních pojetí firemní kultury, které nabízí Růžena Lukášová: „*Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace. Nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních předpokladů, názorů, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace. Navenek je manifestována prostřednictvím chování a artefaktů. Přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, firemní kultura je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Organizační kultura je výsledkem procesu učení, realizovaného v rámci řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace. Jako nahromaděná zkušenost organizace, předávaná v procesu socializace, je organizační kultura relativně stabilní.(...) Vždy však obsahuje určitý potenciál ke změně.*“³⁰

Po objasnění definice jsem popsala procesy, jakými firemní kultura vzniká. Především jsem se zaměřila na učení a vliv vůdčích osobností na organizaci. Neopomenula jsem zmínit subkultury, které také mohou být významným prvkem v organizaci. V posledních dvou podkapitolách jsem shrnula další vlivy, které působí na firemní kulturu a zároveň skutečnosti, které ovlivňuje firemní kultura.

³⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 40.

3 Změna firemní kultury

Pokud již připustí, že je firemní kultura měnitelná, většina autorů se shoduje v tom, že je to úkol značně obtížný. Firemní kultura je jev velice složitý a svým způsobem nepostižitelný. Jako směs minulosti firmy a vykrytalizovaných kolektivních zkušeností³¹ se logicky mění velice špatně a pomalu. Složitost změny má několik důvodů

3.1 Proč je změna firemní kultury obtížná?

Firemní kultura existuje na řadě úrovní, které sahají od názorů a předpokladů až ke kulturním artefaktům. Ve firmě je kultura všudypřítomná a zasahuje do veškerých oblastí firemního života, je implicitní součástí chování a myšlení lidí. V ustálených firmách má navíc silné historické základy. Další úskalí spočívá v tom, že má firemní kultura vztah k rozdělení moci v organizaci. Lehce si domyslíme, že určité mocenské skupiny mají jasný zájem na tom, aby věci zůstaly tak, jak jsou. I v jednotné celofiremní kultuře mohou existovat subkultury nebo rozdílné skupinové zvyky a chování, které případnou změnu též ztěžují. V neposlední řadě je kultura provázána s firemní strukturou, politikou, systémy, zaměstnanci a vytváří vzájemné závislosti.³² V zavádění změn do takto složitého systému můžeme narazit i na množství ožehavých problémů z oblasti etiky.³³

Lidé všeobecně nemají rádi změny. Pokud vezmeme v úvahu, že firemní kultura vytváří každodenní pracovní realitu, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí, bude nám jasný další důvod, proč je kulturní změna obtížná. Tímto důvodem je úzkost a strach.

Změnit část stabilní kultury je obtížné, protože tento pokus vyvolá obrovské znepokojení. Jen pouhý návrh na změnu bývá spouštěčem úzkosti.³⁴

³¹ DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 231.

³² BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 229

³³ WOODALL, J. Managing culture change: can it ever be ethical? *Personnel Review* [online]. 1996, vol. 25, no. 6, cit. 2011-02-03. Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0048-3486&volume=25&issue=6&articleid=879151&show=abstract>.

³⁴ SCHEIN, E. H. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal* [online]. 1986, Vol. 40, Iss. 1, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>. s. 32.

Dalším problémem je fakt, že změna firemní kultury je proces dlouhodobý a náročný. Firmy se častokrát v návalu euforie pokusí o změny, ale nevydrží dotáhnout proces do konce.

Potom nastávají situace, kdy je nějaký nový způsob chování vyhlášen jako program měsíce, od kterého se upustí, jakmile se do vedení dostane někdo jiný s odlišným plánem.³⁵

3.2 Co je třeba ke změně?

Pro úspěšnou změnu se musí propojit vůle a odhodlání ředitele a vedení firmy, které se postaví za novou vizi a rozhodne se ji podporovat, se zapojením ostatních členů podniku. Vedení je v procesu změny kritický prvek. Je třeba dostatečná síla pomoci celé skupině, aby se vypořádala s úzkostí, ne aby se jí vyhýbala. Vedoucí nejenže vytváří a formulují nové vize, ale také tvoří důvěru. Zároveň mohou ovlivňovat celkovou kulturu systematickým přidělováním zdrojů a moci těm firemním subkulturám, které nejlépe vyhovují dlouhodobým strategickým představám firmy.³⁶

3.2.1 Přímá účast všech

Proces změny firemní kultury se týká všech, ať už nižšího vedení, manažerů či řadových zaměstnanců a tito lidé do něho musí vstoupit dobrovolně. Jsou to oni, kdo vytváří firemní kulturu a jsou to jejich zvyky, postupy a hodnoty, které budou zpochybňovány a měněny.³⁷ Schopní vedoucí musí zajistit, že navrhované změny jsou přijímány a realizovány všemi členy organizace. Firemní reformy by neměly vést „shora dolů“, ale především „zespodu nahoru“, aby byla zajištěna jejich dlouhodobá účinnost.

³⁵SCHEIN, E. H. What holds modern company together. *Harvard Business review*. 1997, Vol. 75, Iss. 6, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>

³⁶ SCHEIN, E. H. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal* [online]. 1986, Vol. 40, Iss. 1, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>.

³⁷DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 232.

Znamená to též, že manažeři musí postupně zrevidovat organizační postupy a trpělivě provádět zlepšení, která povedou k zamýšlené změně v organizaci.³⁸

Hovoříme-li o managementu, měli bychom se především soustředit na střední a nižší management. Přestože tito lidé nejsou iniciátory změny, jsou to oni, kdo řídí její uskutečnění. Vedoucí poboček (u velkých diverzifikovaných firem) a členové podniku spadající do nižšího a středního managementu byli shledáni jako nejvlivnější při uskutečňování změny. Je to logické, protože tito lidé jsou zaměstnancům nejbližší, oni interpretují „rozkazy shora“ a také znají své podřízené, tím pádem lépe rozpoznají případné problémy. Pokud se oni neztotožní s chystanou změnou, bude velice těžké, jestli ne nemožné, ji prosadit.³⁹ Je tedy jasné, že bychom mezi těmito lidmi napříč odděleními měli najít správné spojence, kteří budou změnu opravdu podporovat a propagovat.

Bez přímé účasti nelze očekávat angažovanost. Zaměstnanci se neztotožní s cíli a hodnotami, které jsou určeny bez jejich účasti. Naopak poslání organizace, které pravdivě odráží společné hodnoty a představy každého zaměstnance, je sjednotí a motivuje.⁴⁰

Dalším důležitým elementem je přítomnost a intervence „třetí osoby“. Někoho, kdo působí mimo podnik a není ovlivněn jeho kulturou. Tato třetí osoba je schopna poskytnout nezávislý pohled na skutečný stav firemní reality. Zůstává pevně mimo podnik a kromě toho, že má lepší výchozí pozici v poznávání firemní kultury, snáze také odhalí její slepý bod.⁴¹

³⁸ RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; RAHMAN, A. A. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2004, Vol. 25, no. 2, cit. 2011-02-01. Dostupný z WWW:

<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=25&issue=2&articleid=1410719&show=abstract>>.

³⁹ BRUBAKK, B.; WILKINSON, A. Agents of change?: Bank branch managers and the management of corporate culture change. *International Journal of Service Industry Management* [online]. 1996, Vol. 7, no. 2, cit. 2011-02-03. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0956-4233&volume=7&issue=2&articleid=851594&show=abstract>>.

⁴⁰ Covey, R. S. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, s. 140.

⁴¹ DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 234.

3.2.2 Poznání firemní kultury

Pro úspěšnou změnu je nutné nejprve zmapovat současný stav a kulturu dostatečně poznat. Musíme se podrobně seznámit s historií firmy, která má na kulturu zásadní vliv.⁴²

K poznání kultury nám dopomůže rozbor dokumentů, jako jsou např. organizační listiny, personální statistiky, firemní periodika, firemní kronika atd. O kultuře firmy hodně napoví i pouhé pozorování během její prohlídky nebo při účasti na běžném provozu. Podrobnější údaje získáme užitím dotazníků nebo rozhovory. Převládá jednotná celofiremní kultura nebo je firma shlukem subkultur? Jaké jsou většinové představy a přístupy a jak se projevují? Do jaké míry se shodují s oficiální filozofií firmy? Všechny tyto otázky bychom si měli položit během rozboru konkrétní firemní kultury.⁴³

I když chceme stávající kulturu změnit, musíme ji respektovat.⁴⁴ Násilné změny by přinesly více škody než užitku.

3.3 Vlastní změna firemní kultury

Management může definovat kulturu své firmy a změnu plánovat tak, aby byla v souladu se současnou kulturou, čili ustoupit od kontroverzních prvků změny. Pokud organizační kultura začala být bariérou rozvoje, měl by však přistoupit k její výraznější transformaci.

- Management přesvědčí členy organizace o nutnosti změny zdůrazněním nebezpečí, které organizaci hrozí, pokud k žádným změnám nedojde.
- Vytyčí nový směr a vypracuje nový model fungování.
- Klíčové pozice v organizaci obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky.
- Členové budou povzbuzováni k přijetí nových vzorců chování.
- Budou připraveny skandály, které zprofanují všechny nedotknutelné symboly starých časů.

⁴² DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 35.

⁴³ PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, s. 86-87.

⁴⁴ DEVILLARD, O., REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008, s. 233.

- Management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem.
- Pokud je změna nutná, a přežívající kultura příliš silná, nezbude, než přistoupit k tvrdým opatřením jako je výměna značné části osazenstva.⁴⁵

Dle Ludka Pfeifera a Miloslavy Umlaufové musíme stávající kulturu nejprve „rozmrazit“ zpochybňováním vžitých postupů a soustavným bojem proti jejich setrvačnosti. Postupem času se zájmy a postoje vytříbí. Zaměstnanci si začnou uvědomovat souvislosti a vazby, šance i nebezpečí a síly, které se staví na stranu změny a které proti ní. Cíleným působením se postupně daří současnou kulturu ovlivňovat. Následně musíme hledat jednotící elementy rodící se kultury a posilovat je. Tato fáze plynule přechází v nekončící proces péče o nový stav.

Přeskočení nebo zanedbání jakékoli z těchto částí může vést k tomu, že skutečná změna ve firemní kultuře nenastane a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar.⁴⁶

3.3.1 Zveřejnit či nezveřejnit?

Ke změně firemní kultury můžeme přistupovat dvěma způsoby. Můžeme se rozhodnout nejprve informovat zaměstnance o chystané změně a pustit se do velké kampaně, která by měla změnu ulehčit. Nebo se rozhodneme neplašit zaměstnance ohlašování velkých změn a pokusíme se jejich kulturu ovlivnit nepřímo.

Zastáncem první varianty jsou Pfeifer a Umlaufová, v jejich pojetí změny by před jejím započítím měla proběhnout informační kampaň. Firma by také měla ohlásit jasný start procesu změny.⁴⁷

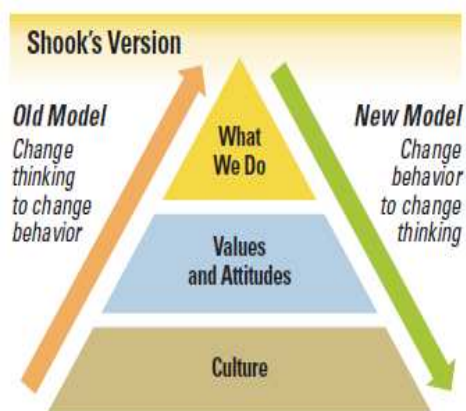
Přístup Johna Shooka zveřejnění nevyklučuje, ale v jeho pojetí je možné změny docílit i bez oficiálního vyhlášení „nového začátku“. John Shook vychází při své teorii z myšlenek E. H. Scheina. Kulturu nezměníte tím, že se rozhodnete přímo měnit kulturu. Typický přístup začíná tak, že se snažíme změnit způsob, jak lidé uvažují. Shook navrhuje

⁴⁵ Primární zdroj: BELOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994, s. 77. Sekundární zdroj: Schein (1990)

⁴⁶ PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, s. 70.

⁴⁷ PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, s. 90-91.

postup opačný, nejprve musím změnit způsob, jak se lidé chovají, respektive změnit to, co dělají a jak to dělají, abychom změnili jejich způsob myšlení.



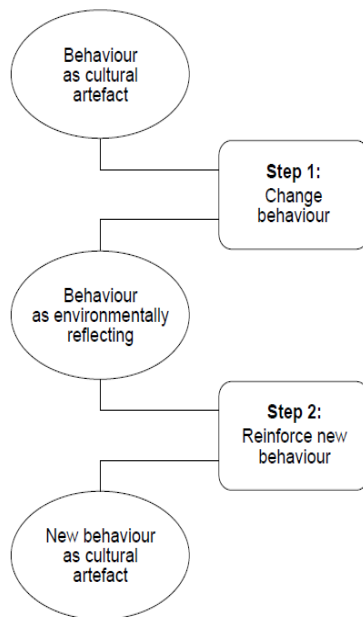
Obrázek č. 3 Shookův model

zdroj: SHOOK, J. How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan management review*, 2010, vol. 51, no. 2

Chceme-li měnit firemní kulturu, musí nejprve nadefinovat chování zaměstnanců, které si přejeme a potom vymyslet pracovní procesy, které k tomuto chování povedou. Dáme-li zaměstnancům jasnou definici toho, co mají dělat a poskytneme-li jim k tomu prostředky, jejich přístup k práci se změní a tím se změní i firemní kultura. Pokud nějaké chování nevyhovuje našim představám, měli bychom zdůraznit, že tento způsob není správný, ale nikdy neříkat, že ten a ten zaměstnanec se chová špatně.⁴⁸

V pojetí změny firemní kultury se John Shook shoduje s Bjornem Brubakkem a Adrianem Wilkinsonem. Jejich model je téměř identický.

⁴⁸ SHOOK, J. How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan management review*, 2010, vol. 51, no. 2, cit. 2011-02-02 Dostupný z WWW: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2010-winter/51211/how-to-change-a-culture-lessons-from-nummi/>



Source: Author's research and Schein (1985)

Obrázek č. 4 Wilkinsonův model

zdroj: viz. pozn.⁴⁹

Dle behaviorální teorie můžeme modifikace chování docílit různými prostředky. Podstatou operačního podmiňování je vytváření pozitivních následků námi vyžadovaného chování. Pokud bude zaměstnanec za určité chování odměněn/trestán, bude ho dále opakovat/vyhne se mu. Trestání oslabuje nežádoucí chování, zaměstnanec si zapamatuje, že určitý typ chování mu přinesl potíže a již se k němu nevrátí. Negativní zpevnění naopak posiluje správné chování. V tomto případě nadřízený přestane s kritikou svého podřízeného, pokud tento podřízený začne pracovat podle jeho představ. Můžeme využít také techniku opomíjení, která chování oslabuje. Musíme si ovšem dát pozor na to, abychom neopomíjeli správné chování. Pokud se zaměstnanec nedočká pochvaly za svou

⁴⁹ BRUBAKK, B.; WILKINSON, A. Agents of change? : Bank branch managers and the management of corporate culture change. *International journal of service industry management* [online]. 1996, vol. 7, no. 2, cit. 2011-02-02. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=1846ab90-e1d8-4a09-8dd0-a307ba30d05e%40sessionmgr115&vid=7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=4976654>>.

zvýšenou snahu, časem si odvodí, že vlastně nemá smysl se snažit a se svou správnou aktivitou přestane.⁵⁰

3.3.2 Nástroje pro změnu

Existuje velké množství nástrojů, které můžeme využít ke změně. Rozlišujeme nástroje přímé a nepřímé.

Mezi přímými nástroji můžeme jmenovat změnu pracovního prostředí (vizualizace změny, využití barev), vzdělání a výcvik, personální změny, změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrola, rozvoj kvalifikace), změny v užívané technologii a technice, změny v organizační struktuře a změny způsobu přidělování zdrojů.

Nepřímými nástroji jsou kupříkladu cílený rozvoj neformálních sítí, osobní příklady (prezentace a podpora jiných postojů, jiných norem chování), vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika), jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost), ale též šíření rituálů a historek.⁵¹

Mohou historky změnit kulturu? Dle Craiga Wortmanna ano. Příběhy nás ovlivňují a vytváří správné chování. Díky příběhu vidíme jasně rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem a způsoby chování, které k nim vedlo. Během naslouchání příběhu se lidé na určité úrovni identifikují s jeho protagonisty a uvědomí si, že i oni byli nebo mohou být v podobné situaci. Tímto způsobem příběh pomáhá dostat posluchače do centra problému. Moc příběhu spočívá v tom, že zaměstnává jak náš intelekt, tak emoce.

Místo abychom zaměstnancům suše sdělili, že mají být při jednání s klienty více empatictí, zkusme vylíčit detailní příběh o děkovném dopisu od zákazníka, který se u zaměstnance setkal s upřímným pochopením svého trápení.

Příběhy mohou vedoucí dostat do podniku jednoduše jejich vyprávěním, ale mohou též využít moderní technologie. Jakmile se tyto historky jednou dostanou „mezi lidi“,

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer press, 2000, s. 47-48.

⁵¹ PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, s. 76-77.

převyprávěním se dotváří a získávají na síle. Stejně jako inovace a nové technologie, tyto historiky na postupu organizací pomalu mění kulturu.⁵²

3.3.3 Jak dlouho změna trvá?

Změna firemní kultury je dlouhodobý proces, který vyžaduje mnoho trpělivosti. Pokud se ignoruje faktor času, žádná změna nenastane. První období nadšení, kdy je změně věnována velká pozornost, trvá přibližně čtyři až šest měsíců. Výsledky však nemusí být za tak krátkou dobu viditelné, a proto následuje tři až pěti měsíční období skepse, kdy hrozí velké nebezpečí, že se vše vrátí do původního stavu. Až teprve ve třetí fázi, která může trvat i déle než dva roky, se projeví trvalejší změna.⁵³

3.4 Komunikace

Ať už se rozhodneme změnu oficiálně ohlašovat nebo ne, komunikace bude v jejím uskutečnění zásadní. Mezi autory panuje všeobecná shoda, pokud jde o klíčovou roli komunikace v utváření firemní kultury.

V souvislosti s firemní komunikací bych ráda ještě jednou zmínila práci Ruth Alas a Maaji Vadi, kterou jsem již použila v první kapitole. Autorky upozorňují na to, že v období sovětské vlády nebylo pro obyvatele Estonska bezpečné hovořit otevřeně na veřejnosti. Z tohoto důvodu si vyvinuli dvě úrovně komunikace. Na veřejnosti se odehrávala komunikace vyhovující oficiálním dogmatům, zatímco opravdová komunikace probíhala pouze v rodině a mezi blízkými přáteli. Děti se této komunikační obratnosti naučily ještě před nástupem do školy.

Podobnost s realitou v České republice v období socialismu je více než nápadná. Z vyprávění svých rodičů i prarodičů vím jistě, že dvojí komunikace byla každodenní realitou. Hlavně držet jazyk za zuby, na nic se neptat a nevyčínívat.

Tento princip se v minulosti přenesl i do firem, kde lidé přikládali větší váhu informacím, které se dozvěděli od svých kolegů. Podle posledních výzkumů se tento důraz

⁵² WORTMANN, C. Can stories change a culture? *Industrial and commercial training* [online]. 2008, vol. 40, no. 3, cit. 2011-02-03. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Craig+Wortmann&ct=jnl>>.

⁵³ PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, s. 71.

na vztahově orientovanou komunikaci zachoval i v dnešních estonských firmách. I dnes si tedy zaměstnanci vytvoří úsudek spíše podle toho, co se doslechnou, než podle oficiálních informací.

Komunikace je zásadní pro pochopení nové vize a zároveň musí zaměstnancům vysvětlit jejich místo, funkci a budoucnost v podniku po provedení změny. Pokud chceme tohoto dosáhnout, musíme zvolit správné nástroje s ohledem na výše zmíněné specifikum dvojí komunikace. Měli bychom zvolit různé přístupy. Pro mladší generaci stačí využít běžné informační kanály jako e-mail, intranet, webové stránky, meetingy atd.

Kamenem úrazu se však může stát starší generace, která má vžitý jiný způsob předávání informací. Je velice pravděpodobné, že pro ně klasické metody nebudou stačit. Abychom dosáhli změny i u nich, měla by jim být změna vysvětlena někým starším, s kým se dovedou identifikovat. Manažeři mohou vytvořit síť starších zaměstnanců, kteří budou se změnou dobře seznámeni, identifikují se s ní a postupně ji přenesou neformálními cestami mezi své kolegy. Řízená „šeptanda“ se tak ukazuje jako jeden z nejúčinnějších prostředků organizační změny.⁵⁴

Materiály poskytnuté z Mirar nasvědčují tomu, že výše popsané komunikační specifikum je součástí její firemní kultury.

⁵⁴ ALAS, R; VADI, M. The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management* [online]. 2006, vol. 1, no. 1-2, cit. 2011-01-23. Dostupný z WWW: <<http://itol.org/uploads/images/articles/The%20impact%20of%20organisational%20culture%20on%20organisational%20learning.pdf>>. s. 155-170.

3.5 Shrnutí

Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na proces změny firemní kultury. V úvodu jsem popsala, proč je změna firemní kultury obtížný úkol. V další části jsem hovořila o tom, jak je důležité, aby se do procesu změny zapojili všichni členové podniku. Následně jsem představila fáze změny a různé přístupy k provedení skutečné změny firemní kultury. Nabídla jsem velké množství nástrojů, které by měly dopomoci ke změně. I když zvolíme dobrou strategii za použití správných nástrojů, veškerá snaha přijde vniveč, pokud se všichni neobrní trpělivostí a nedají změně dostatek času.

Na závěr jsem zdůraznila zásadní roli komunikace v procesu změny a poukázala jsem na možnost existence komunikačních specifik v zemích ovlivněných socialismem.

IV. PRAKTICKÁ ČÁST

1 Poznání firemní kultury

První kontakt s firmou Mirar proběhl ještě dlouho předtím, než jsem věděla, že její firemní kultura bude tématem mé bakalářské práce. Ve druhém ročníku jsem zde nastoupila na překladatelskou a tlumočnickou praxi. Díky tomu jsem mohla nahlédnout do všedního života této firmy, což se nyní ukazuje jako cenná zkušenost.

1.1 První kontakt s firemní kulturou

Při své praxi jsem měla možnost pozorovat artefakty firemní kultury. Moderně vybavená vstupní hala s recepcí vzbudila ihned dojem profesionality. Tento dojem jen posílil fakt, že se halou co chvíli mihla skupinka manažerů v perfektních oblecích, kteří povětšinou mluvili cizími jazyky. Vnitřní prostory byly též moderní a podporovaly profesionální vzhled, ale zároveň působily trochu neosobně a studeně. Uvnitř oddělení již panovala atmosféra uvolněnější a neformálnější, nebyl např. vyžadován oficiální dress code.

Při prohlídce provozů se obrázek rychle dotvářel. Celá výroba je technicky velice náročná. Nelze než obdivovat preciznost a technické schopnosti pracovníků některých oddělení. Všeobecně se dá říci, že důraz na kvalitu a inovace, stejně jako maximální snaha o splnění požadavků zákazníků, charakterizoval všechny provozy, které jsem měla možnost navštívit. A to i přesto, že v některých provozech nebyly podmínky pro zaměstnance zcela ideální.

Postupem času jsem si začala všimnout i věcí na první pohled skrytých. Zarazily mě výrazné problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Často jsem měla pocit, jako kdyby levá ruka nevěděla, co dělá pravá. Složitá administrativní pochody, které překážely operativnímu řešení problémů, bych čekala ve státním aparátu, ale rozhodně ne v moderní firmě. Přestože zaměstnanci odváděli kvalitní práci, nebylo možné si nevšimnout určité rezignovanosti ve vztahu k vedení a to napříč odděleními.

1.2 Hlubší poznání firmy na základě materiálů

Jakmile bylo jasné, že budu s firmou spolupracovat na své bakalářské práci, musela jsem se s firmou nejprve dobře seznámit. Schein i Devillard se shodují v tom, že na firemní kulturu má zásadní vliv historie firmy. Proto jsem se v první etapě rozhodla nejprve prostudovat firemní historii. Tento rozbor materiálů o historii jsem doplnila zkoumáním ostatních materiálů, především předchozích výzkumů mezi zaměstnanci.

1.2.1 Rozbor historie

Z firmy mi byl poskytnut rozpracovaný rukopis knihy o firemní historii, která mapuje celý její vývoj. S tímto textem jsem se podrobně seznámila a dále z něho vycházela.

Specifikem firmy Mirar je, že nemá firemní hodnoty. Respektive, nemá oficiálně proklamované hodnoty, jak to bývá u jiných firem. Jedním z požadavků personálního oddělení bylo, abych tyto hodnoty odhalila. Rozhodla jsem se, že pro určení hodnot budu vycházet z historie firmy. Na základě textu jsem vydedukovala seznam hodnot, které bych u firmy s takovou historií očekávala. Tyto hodnoty jsem se rozhodla ověřit v dotazníku, který jsem použila v další fázi procesu poznání firemní kultury.

1.2.2 Rozbor ostatních materiálů

V roce 2007 proběhl ve firmě průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tento průzkum odhalil velké komunikační problémy v celé firmě. Dle výsledků informace chyběly ve všech oblastech firemního života (výroba, organizace práce, informace o situaci firmy atd.). Navíc měli zaměstnanci pocit, že nemohou svobodně vyjádřit svůj názor. Pokud už se rozhodli mluvit otevřeně, tak dobře vybírali před kým.

Kvůli častým organizačním změnám 64% zaměstnanců odpovědělo, že neví, kdo je za co odpovědný. Velice špatně dopadlo také hodnocení kompetencí přímých nadřízených. Společnost dle zaměstnanců postrádala motivační nástroje a též se projevila nespokojenost se systémem hodnocení.

Zaměstnanci se též domnívali, že noví zaměstnanci jsou přijímáni mimo jiné na základě známosti a osobních vztahů.⁵⁵

V reakci na tento výzkum firma oznámila, že se chtějí více věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Firma si byla vědoma toho, že časté organizační změny způsobují zmatek. V zájmu zlepšení komunikace byli zaměstnanci povzbuzeni k užívání všech komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím mohli sdílet své problémy a nápady.

V roce 2008 se firma musela potýkat s krizí. V následujícím roce se začal připravovat nový motivační systém a byla uvedena nová firemní vize.

Podle této vize by měla Mirar být inovativním světovým lídrem ve svém oboru, který bude vytvářet nová originální řešení připravená na míru zákazníkům od prvotního nápadu až po realizaci výrobku. Firma chce využívat znalostí a dovedností svých zaměstnanců ve spojení s nejnovějšími technologiemi. Mirar si dala za cíl stát se zaměstnavatelem, který své zaměstnance vychovává a pečuje o ně. Mezi cíli byla opět zmíněna snaha o lepší komunikaci.⁵⁶

Tyto materiály mi poskytly cenné informace. Především výzkum z roku 2007 odhalil problémy v oblasti firemní kultury, které jsem zaznamenala již dříve jako pouhý pozorovatel. Z materiálů bylo také jasné, že se firma pokusila zareagovat na výsledky výzkumu. Byl zaveden nový vzdělávací a motivační program, vedení vyzývalo k lepší komunikaci a zdůraznilo význam zaměstnanců i v nové firemní vizi.

Na základě všech získaných informací jsem mohla přistoupit k tvorbě vlastního dotazníku, který si kladl za cíl zmapovat stav firemní kultury a odhalit firemní hodnoty.

⁵⁵ Noviny společnosti, 12/2007 roč. 51, speciální vydání

⁵⁶ Noviny společnosti, 2/2009 roč. 53

1.3 Dotazník

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z manuálu pro měření spokojenosti zaměstnanců, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Otázky z tohoto materiálu jsem zkombinovala s požadavky personálního oddělení firmy Mirar tak, aby mi poskytly co nejjasnější představu o firemní kultuře. Zaměřila jsem se především na oblasti týkající se komunikace a sdílení informací, interpersonálních vztahů, odměňování a motivace, vztahu k firmě a hodnocení stylu řízení.

V první části dotazníku jsem nejprve zjišťovala základní údaje o respondentech, tzn. pohlaví, věk a vzdělání. Vzhledem k tomu, že personální oddělení počítalo s řádově stovkami respondentů, zařadila jsem též otázku na oddělení, ke kterému zaměstnanec patří. Předpokládala jsem, že by se díky tomuto rozdělení mohly projevit rozdíly mezi jednotlivými subkulturami.

Následně jsem se zaměřila na firemní vizi, cíle a hodnoty. Zajímalo mě, zdali je zaměstnanci znají a pokud ano, jestli se s nimi ztotožňují. Jak už jsem zmínila dříve, Firma Mirar nemá dány oficiální hodnoty, proto jsem v další otázce zařadila výčet hodnot vydedukovaných z textu o historii. Tyto hodnoty jsem chtěla nechat potvrdit, případně vyvrátit zaměstnanci. Stephen Covey zdůrazňuje, že zaměstnanci se neidentifikují s hodnotami, na jejichž tvorbě se nebudou přímo účastnit. Předpokládala jsem, že hodnoty, které upřednostní většina respondentů, budou opravdu vyjadřovat hodnoty celé firmy.

Nabídnuté hodnoty byly: orientace na zákazníka, přizpůsobivost vnějším podmínkám, houževnatost, odvaha, vysoká kvalita a neustálé zlepšování, týmový duch, soudržnost, kreativita a vynalézavost, zvědavost, hledání nových znalostí, jedinečnost, inovace, vzájemná úcta, otevřenost. Pro případ, že bych nějakou další hodnotu opominula, byla zaměstnancům dána možnost připsat jakékoli další hodnoty charakterizující život ve firmě

Otázkami 20–32 jsem se snažila zjistit jakým oblastem pracovního života přiřkládají zaměstnanci největší význam. Tyto otázky mohou poskytnout cenné podněty, díky kterým bude personální oddělení schopno modifikovat chování zaměstnanců a jejich vztah k firmě. Z odpovědí na tyto otázky lze vysledovat, čeho si zaměstnanci cení, co postrádají, co je motivuje, případně demotivuje. Jsou to zaměstnanci, kdo tvoří firemní kulturu a pokud budou mít pocit, že se firma zajímá o jejich potřeby a snaží se jím vyjít vstříc, změní i své chování a tím pádem může nastat i změna ve firemní kultuře.

Otázky 33–36 zjišťovaly vztah zaměstnanců k firmě. Odpověď na otázku, zdali by zaměstnanec doporučil firmu jako dobrého zaměstnavatele, či zda by dal do firmy pracovat své děti, hodně napoví o celkové kultuře. Z toho samého důvodu jsem také zařadila otázku, jestli jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují v Mirar.

Otázky 36 a 37 byly zařazeny na žádost vedoucí personálního oddělení. Bylo třeba zjistit, jestli se zaměstnanci orientují v tom, kde se nachází jejich pozice ve firemní struktuře a jestli rozumí souvislostem mezi jednotlivými procesy. Tyto otázky jsou pochopitelné vzhledem k tomu, že firma v krátkém časovém úseku prošla několika organizačními změnami.

Otázky 39–50 se věnují řízení a vztahům s nadřízenými, vztahům mezi jednotlivými odděleními a částečně komunikaci. Chtěla jsem zjistit, jak zaměstnanci vnímají řízení celého podniku a jaké vztahy mají se svými nadřízenými, protože styl řízení významně ovlivňuje firemní kulturu. Zajímalo mě nejen to, jak zaměstnanci hodnotí řízení samotné, ale také to, jak hodnotí komunikaci se svým nadřízeným. Zda jsou jejich nápady vyslyšeny, jestli mají možnost podílet se na tvorbě rozhodnutí a také jestli mají ke svému vedoucímu důvěru.

Dotkla jsem se i tématu spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Ptala jsem se, zda si zaměstnanci myslí, že se firma dostatečně snaží zjistit jejich názory.

V otázkách 51–57 jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací a s odměňováním ve firmě. Z personálního oddělení jsem se dozvěděla, že zaměstnanci mají neustále pocit, že jsou nedocenění, tak mě zajímalo, zdali se to potvrdí. I to, že zaměstnanci pociťují nedocenění, či určitý pocit křivdy, ukazuje na problém ve firemní kultuře.

V otázkách 58–61 jsem zjišťovala vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Jestli dokážou spolupracovat a zda mezi sebou dostatečně komunikují. Komunikaci a sdílení informací jsou též věnovány zbývající otázky 62–70. Autoři se shodují, že fungující komunikace je stěžejním prvkem firemní kultury. V ideálním případě by měla fungovat otevřená oboustranná komunikace, která by zaměstnancům dávala jasné informace o směřování a výsledcích firmy a zároveň předávala vedení důležité podněty od zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se komunikace jevila jako vážný problém, věnovala jsem jí větší prostor. Zajímala mě, jak komunikace mezi zaměstnanci, tak komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Firma Mirar využívá interní informační systém a další komunikační kanály, chtěla jsem tudíž zjistit, jestli jim zaměstnanci dobře rozumí a zda je

využívají. Zároveň jsem se ptala, zda mají zaměstnanci všeobecně dostatek informací nutných pro výkon své práce a celkově všech informací týkajících se jejich firmy.

Pokud se firma rozhodne pro změnu firemní kultury, vše bude záležet na tom, jak ji dokáže svým zaměstnancům vysvětlit. Pokládám tedy zjištění stavu komunikace ve firmě za velice důležité pro dostatečné poznání firemní kultury a zároveň pro návrh řešení na její změnu.

Na konec dotazníku byly zařazeny tři otázky s otevřenými odpověďmi, ve kterých jsem zaměstnance poprosila o uvedení tří nejdůležitějších změn, které by měly ve firmě proběhnout, tří věcí, kterých si na firmě cení a nakonec jsem je poprosila o doporučení a vzkazy vedení. Věřím, že tyto otevřené odpovědi dotvoří celkový obraz firmy.

2 Výsledky dotazníkového šetření

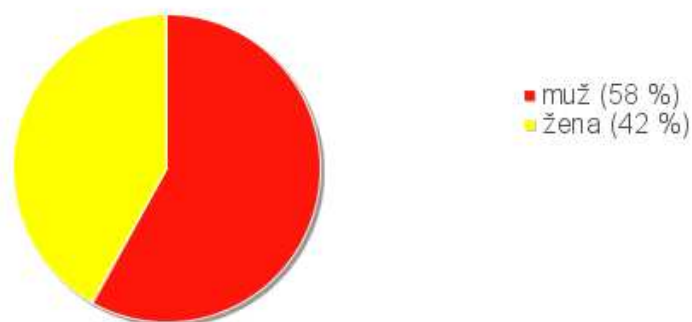
Při prvním jednání s firmou mi bylo sděleno, že odhadovaný počet respondentů se bude pohybovat v řádech stovek. Nebylo by v mých silách zvládnout zpracovat takový počet dotazníků. Z tohoto důvodu jsem požádala o pomoc s administrací dotazníkového šetření firmu Kalibro, která se mimo jiné specializuje na provádění a zpracovávání dotazníkových šetření. Mnou sestavený dotazník byl převeden do jejich systému. Od firmy jsem posléze obdržela výsledky.

2.1 Respondenti

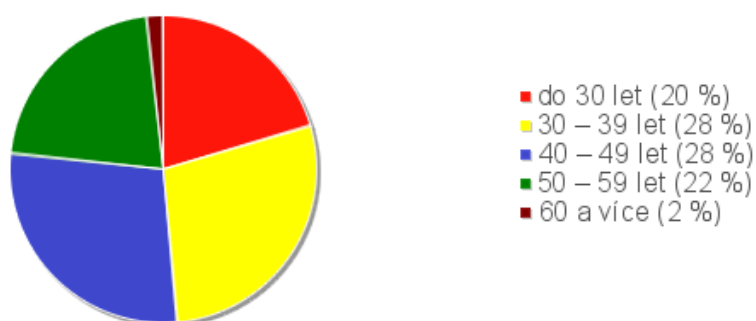
Dotazníkového šetření se z celkového počtu víc než 2200 zaměstnanců zúčastnilo 94, což činí přibližně 4% všech zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že byla očekávána účast stovek zaměstnanců, je toto číslo poněkud překvapivé.

Zaměstnanci mohli být odrazeni délkou dotazníku. Další možností je, že jim byl celý výzkum špatně komunikován, případně jednoduše neměli zájem nebo nechtěli odpovědět.

Šetření se zúčastnilo více mužů než žen. Věkové skupiny byly zastoupeny poměrně vyrovnaně s výjimkou nejstarší generace zaměstnanců.



Graf č. 1 Určení pohlaví respondentů



Graf č. 2 Věk respondentů

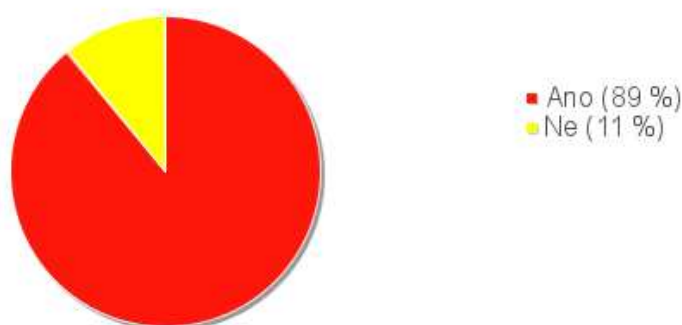
Mým původním cílem bylo odhalit případné odchylky v subkulturách. Z tohoto důvodu jsem zařadila otázku na úsek, ke kterému zaměstnanci náleží. Vzhledem k nízkému počtu respondentů však není možné získat důvěryhodné vzorky z jednotlivých subkultur. Na druhou stranu jsem získala odpovědi od zástupců téměř všech oddělení.

K jakému úseku náležíte?					
možnost	počet	%	možnost	počet	%
Obchod	5,00	5,3%	Výrobní divize MK	15	16,0%
QA	2,00	2,1%	Plánování	0	0,0%
Provoz V	7,00	7,4%	Nákup	3	3,2%
TPV	9,00	9,6%	Logistika	2	2,1%
SOE	3,00	3,2%	Personální úsek	12	12,8%
IT	0,00	0,0%	Infrastruktura	1	1,1%
Metrologie a zkušebnictví	3,00	3,2%	Finanční úsek	3	3,2%
Výrobní divize O	10,00	10,6%	Provoz I	0	0,0%
Výrobní divize M	13,00	13,8%	Kancelář GŘ	3	3,2%

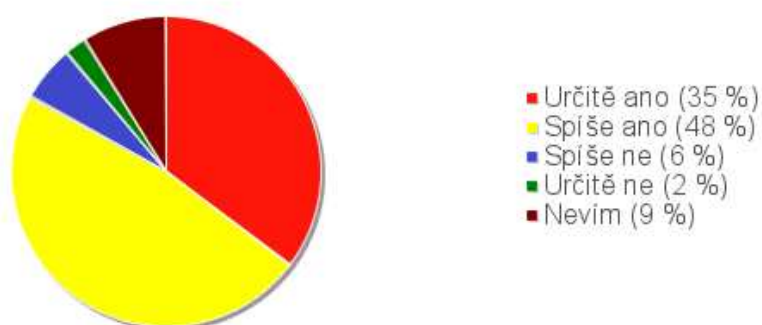
tabulka č. 1 Rozdělení podle úseků

2.2 Firemní vize a hodnoty

Aby firma mohla dobře uskutečňovat své cíle, je třeba, aby s nimi byli zaměstnanci dobře seznámeni, v ideálním případě se s nimi identifikovali. V případě firmy Mirar je dle výsledků znalost firemní vize a cílů výborná, což značí, že je firma dobře komunikovala. Navíc se s těmito cíli 83% respondentů zcela nebo částečně identifikuje. Bohužel, pouze 27 respondentů z 94 dokázalo uvést, jakým ukazatelem se plnění těchto cílů měří.



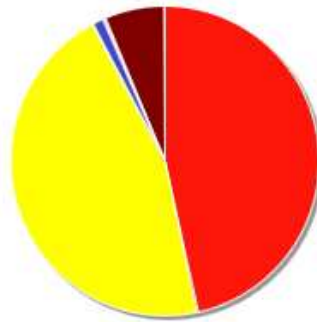
Graf č. 3 Znalost firemní vize a cílů



Graf č. 4 Míra ztotožnění s firemní vizí a cíli

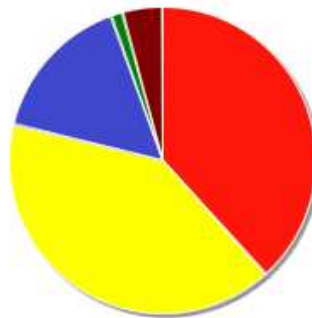
Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, firma Mirar nemá oficiálně dané hodnoty. V další části dotazníkového šetření jsem nechala zaměstnance potvrdit, případně vyvrátit mnou navržené hodnoty.

V šetření získaly největší počet odpovědí „určitě ano“ hodnoty: orientace na zákazníka, jedinečnost, inovace, vysoká kvalita a neustálé zlepšování. Tento výsledek byl podtržen výrazným počtem odpovědí „spíše ano“. Dá se tedy říci, že respondenti vybrali čtyři základní hodnoty firmy.



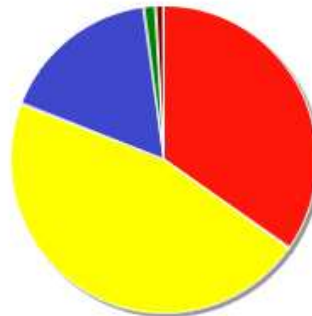
- Určitě ano (47 %)
- Spíše ano (45 %)
- Spíše ne (1 %)
- Určitě ne (0 %)
- Nevím (7 %)

Graf č. 5 Orientace na zákazníka



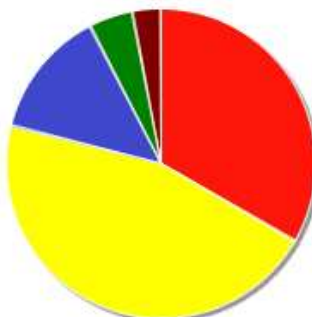
- Určitě ano (38 %)
- Spíše ano (40 %)
- Spíše ne (16 %)
- Určitě ne (1 %)
- Nevím (4 %)

Graf č. 6 Jedinečnost



- Určitě ano (35 %)
- Spíše ano (46 %)
- Spíše ne (17 %)
- Určitě ne (1 %)
- Nevím (1 %)

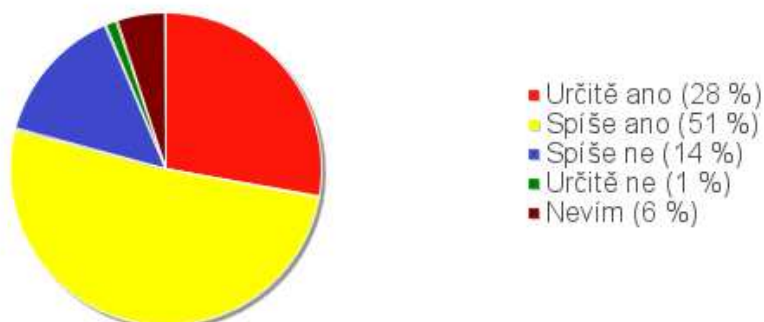
Graf č. 7 Inovace



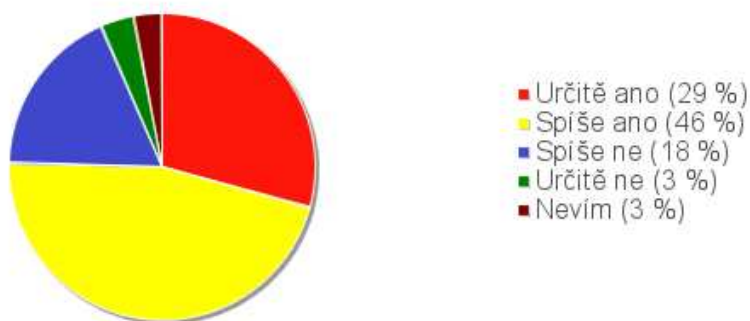
- Určitě ano (33 %)
- Spíše ano (46 %)
- Spíše ne (13 %)
- Určitě ne (4 %)
- Nevím (3 %)

Graf č. 8 Vysoká kvalita a neustálé zlepšování

Velice výrazného pozitivního výsledku dosáhly též hodnoty: přizpůsobivost vnějším podmínkám, kreativita a vynalézavost.



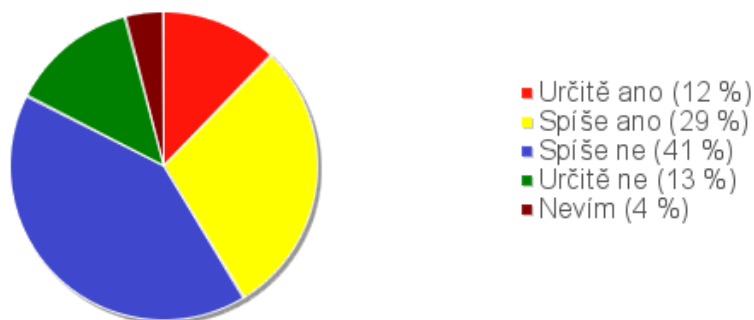
Graf č. 9 Přizpůsobivost vnějším podmínkám



Graf č. 10 Kreativita a vynalézavost

V případě hodnoty houževnatost odpovědělo 18% respondentů, že ji určitě považují za firemní hodnotu a 58% respondentů, že ji spíše považují za firemní hodnotu. Hodnoty: odvaha a zvědavost, hledání nových znalostí, získaly shodně přibližně 20% odpovědí „určitě ano“ a přibližně 40% „spíše ano“.

V dotazníku jsem se ptala ještě na tři další hodnoty. V případě hodnot vzájemná úcta a otevřenost více než polovina respondentů odpověděla, že spíše nepatří (40%), či určitě nepatří (13%) mezi hodnoty firmy. Na tomto místě bych ráda uvedla, že v závěrečné části, kde byli zaměstnanci požádáni o uvedení věcí, které se jim ve firmě nelíbí, byl opakovaně uveden nezáměr a neúcta ze strany vedení k zaměstnancům. Konkrétně se v tomto smyslu vyjádřilo 10 z 67 zaměstnanců, kteří se rozhodli odpovědět na otevřené otázky.



Graf č. 11 Vzájemná úcta

Reálná situace je v přímém rozporu s tím, co by si zaměstnanci přáli. V následující části dotazníku totiž označili jednání s respektem a úctou a dobré mezilidské vztahy jako jedny z nejdůležitějších součástí jejich pracovního života. Je jasné, že bez vzájemné úcty se dobré vztahy vybudovat nedají.



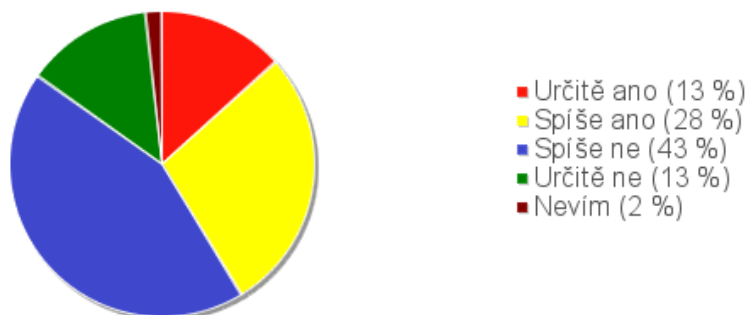
Graf č. 12 Důležitost jednání s respektem a úctou



Graf č. 13 Důležitost dobrých mezilidských vztahů

Stejně tak jsem ve své práci několikrát zmínila, že otevřená oboustranná komunikace je základem zdravé firemní kultury. V předchozím výzkumu, který ve firmě proběhl v roce 2007, 48% respondentů odpovědělo, že vybírá osoby, před kterými si dovolí otevřeně hovořit, 35% se dokonce obávalo svůj názor vůbec vyslovit. Vidíme, že se situace

zlepšila, ale i tak je 56% respondentů, kteří nepovažují otevřenost za hodnotu firmy, poměrně velké číslo. Zaměstnanci sice nepovažují otevřenost za hodnotu firmy, ale zároveň uvádějí docela vysoké procento otevřenosti v rámci svého oddělení.

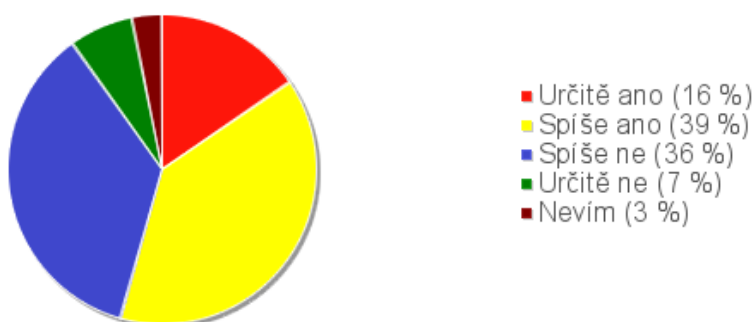


Graf č. 14 Otevřenost



Graf č. 15 V našem oddělení se mohou ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní

Poslední ověřovanou hodnotou byl týmový duch. Zde lehce převažují kladné odpovědi, z celkového pohledu je však pro firmu určitě negativní zjištění, že 43% respondentů neshledává, že by firma tzv. táhla za jeden provaz a mohla být označena za spolupracující celek.



Graf č. 16 Týmový duch, soudržnost

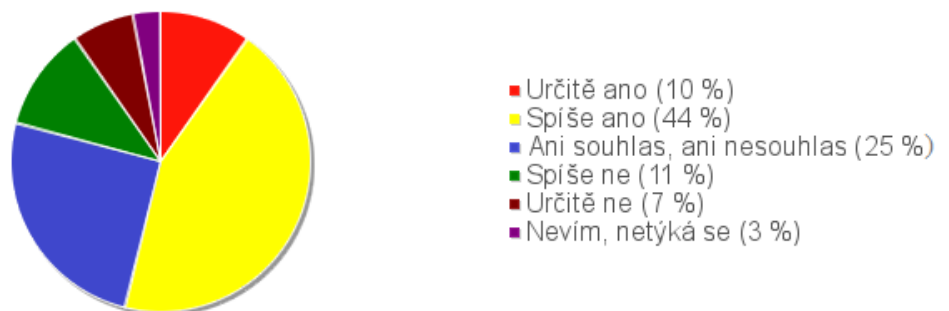
Na druhou stranu ovšem hodnocení spolupráce s nejbližšími spolupracovníky dopadlo velice příznivě. Můžeme tedy předpokládat, že pracovní týmy jako samostatné jednotky spolupracují dobře.



Graf č. 17 S mými spolupracovníky dokážeme spolupracovat a odvést požadovanou práci



Graf č. 18 V případě potřeby mi spolupracovníci pomohou



Graf č. 19 Spolupráce mezi naším a ostatními útvary je na dobré úrovni

Horší je ovšem situace na úrovni mezi-týmové, případně mezi-úsekové a potažmo v celé organizaci, jak dokládá graf č. 19. Za rozhodně fungující označilo spolupráci pouze 10% zaměstnanců. Je pravdou, že 44% respondentů označuje úroveň za dobrou, ale měli bychom si též všimnout, že více jak čtvrtina respondentů neměla na věc jasný názor a téměř 20% označilo úroveň spolupráce za nedostačující.

2.3 Aspekty pracovního života

V následující části jsem se zaměstnanců ptala, jakou váhu přiřazují různým aspektům pracovního života. Těmito otázkami jsem chtěla zjistit všeobecný profil zaměstnanců firmy. Podle odpovědí personální oddělení pozná, na které oblasti by se mělo zaměřit, pokud by se rozhodlo modifikovat stávající firemní kulturu.

Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?						
	velmi důležité	spíše důležité	ani důležité ani nedůležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité	nevím
Charakter práce (pracovní náplň)	64%	31%	2%	1%	2%	0%
Jednání s respektem a úctou	68%	29%	1%	0%	2%	0%
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	62%	30%	4%	2%	0%	2%
Kariérní růst ve Vašem životě	34%	42%	21%	2%	0%	1%
Možnost povýšení	26%	37%	30%	4%	0%	2%
Dobré mezilidské vztahy	79%	19%	0%	1%	1%	0%
Možnost vzdělávání a rozvoje	47%	47%	3%	0%	0%	2%
Jistota zaměstnání	75%	18%	6%	1%	0%	0%
Platové ohodnocení	70%	27%	2%	0%	0%	0%
Zaměstnanecké výhody	34%	48%	10%	4%	1%	2%
Užitečnost práce	79%	20%	0%	0%	1%	0%
Odborný růst	58%	38%	2%	0%	1%	0%

tabulka č. 2 Význam různých aspektů pracovního života

2.4 Motivace

Jak vidíme z následujícího grafu č. 20, užitečnost práce je důležitá pro drtivou většinu zaměstnanců. Užitečná práce by měla být práce smysluplná, která sleduje splnění určitého cíle. Pokud už do ní zaměstnanec investuje své úsilí, měl by za něj být také

odměněn a pochválen. Pro 93% respondentů je právě vědomí, že si jejich práce váží kolegové a nadřízení, velice důležité.



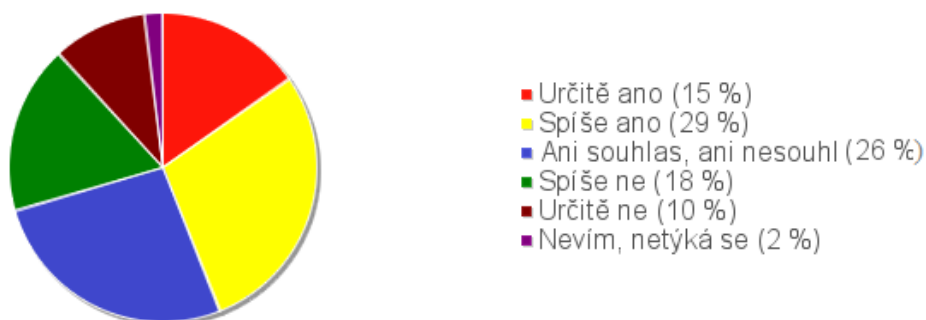
Graf č. 20 Míra důležitosti užitečné práce



Graf č. 21 Je pro mě velmi důležité, aby si mé práce vážili nadřízení i spolupracovníci

Graf č. 22 ovšem ukazuje, že tomu tak v případě firmy Mirar z poměrně velké části není. Téměř 30% odpovídajících nemá pocit, že by se jim za dobře odvedenou práci dostalo uznání. Opět se objevuje velká část neutrálních odpovědí (26%). Myslím si, že na tuto otázku by zaměstnanci měli mít ve firmě, kde je pochvala a uznání součástí firemní kultury, jasný názor. Můžeme odhadovat, že odpověď na tuto otázku souvisí také se vzájemnou úctou, jejíž nedostatek jsem řešila v předchozí podkapitole. Dlouhodobá nevšímavost k dobře odvedené práci musí mít logicky za následek, že se zaměstnanec přestane snažit. Ztratí motivaci a dostaví se frustrace. „Pro české zaměstnance jsou podle průzkumů nejdůležitější motivátory znalost cílů a strategie organizace, jasná komunikace a zpětná vazba vč. uznání a ocenění práce“⁵⁷

⁵⁷ KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. Olomouc, 2009, s. 91



Graf č. 22 Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání

Velice negativní názor mají zaměstnanci na odměňování ve firmě. Dle 45% respondentů není odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon a 33% ho dokonce označuje za nespravedlivé. Tyto negativní odpovědi nemohou být vysvětleny případnou neznalostí zaměstnanců, neboť 76% uvedlo, že vědí, jak je stanoveno jejich platové ohodnocení. V obou otázkách opět pětina respondentů nedokázala vyjádřit jasný názor.



Graf č. 23 V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon



Graf č. 24 Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé



Graf č. 25 Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení

S odměňováním jsou spjaty také zaměstnanecké výhody. Jako velmi důležité element pracovního života je označilo 34% respondentů a důležité jsou pro dalších 48% z nich.



Graf č. 26 Zaměstnanecké výhody



Graf č. 27 Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami

Pozitivní je, že 44% respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno. Na druhou stranu je tu stále prostor pro zlepšení, protože 26% spokojeno není a 29% nemá jasně vyhraněný názor.

S odměňováním a uznáním dobré práce jistě souvisí i povýšení. Běžně bývají povyšováni schopní a šikovní zaměstnanci. Pro 32% respondentů toto v Mirar neplatí,

navíc se 33% k této otázce nevyjádřilo. V dotazníku byla v části ověřující hodnoty uvedena jako poslední možnost otevřená odpověď, ve které měli zaměstnanci uvést další hodnoty, které by charakterizovaly život ve firmě. Z celkového počtu 94 respondentů se v této otevřené odpovědi rozhodlo vyjádřit 45 zaměstnanců. Z těchto 45 zaměstnanců 10 uvedlo podobné odpovědi. Vyskytla se např. tvrzení, že ve firmě funguje tzv. systém „kamarád na kamaráda“, intriky, protekce a dosazování nekompetentních lidí na vedoucí pozice na základě osobních vztahů.



Graf č. 28 Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží

2.5 Informace, komunikace

Tuto část považuji za stěžejní pro firemní kulturu. Na tomto místě bych chtěla zdůraznit důležitost oboustranné komunikace. Pokud se podíváme na grafy hovořící o vizi a cílech organizace, je jasné, že je firma dobře komunikovala. Komunikace vedení →zaměstnanci tedy v této věci zafungovala dobře. Bohužel, v jiných oblastech komunikace příliš nefunguje. Nutnost změny v komunikaci a přání větší informovanosti vyjádřilo v otevřených odpovědích na konci dotazníku 13 z 67 odpovídajících.



Graf č. 29 Firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech zaměstnanců

Respondenti sice hodnotí s rezervou snahu firmy jako celku zjistit názory zaměstnanců, na druhou stranu jsou spokojeni s prostorem k vyjádření, který získávají od svého nadřízeného. Je zajímavé postavit vedle sebe grafy popisující poskytnutý prostor pro vyjádření názorů a zájem jim věnovaný. Z grafu 31 plyne, že pětina zaměstnanců nedokáže říci, jestli nadřízený jeví zájem o jejich názory a další pětina si to nemyslí vůbec. I když kladně odpověděla více jak polovina zaměstnanců, poměrně vysoký počet negativních a neutrálních odpovědí potvrzuje, že komunikace zaměstnanci→vedení není zcela uspokojivá.

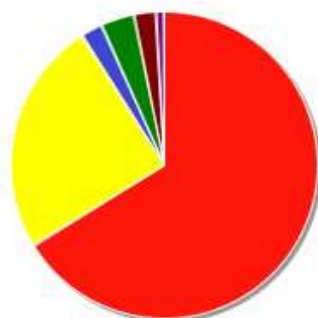


Graf č. 30 Můj nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit



Graf č. 31 Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

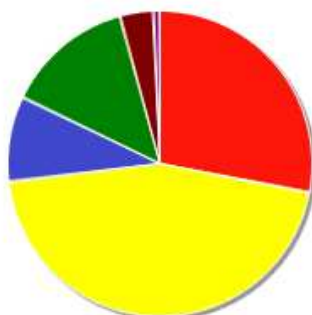
Stejně jako v případě týmové spolupráce, i v oblasti komunikace jsou na tom nejlépe blízcí spolupracovníci.



- Rozhodně souhlasím (66 %)
- Spíše souhlasím (25 %)
- Ani souhlas, ani nesouhlas (2 %)
- Spíše nesouhlasím (3 %)
- Rozhodně nesouhlasím (2 %)
- Nevím, netýká se (1 %)

Graf č. 32 Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci

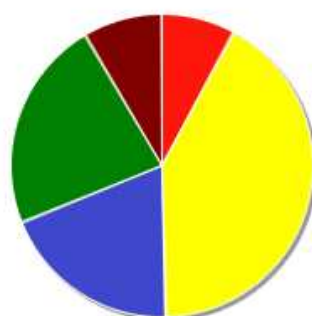
Hovoříme-li o celkovém informačním systému, je pozitivní, že mu většina zaměstnanců rozumí.



- Určitě ano (28 %)
- Spíše ano (45 %)
- Ani souhlas, ani nesouhlas (9 %)
- Spíše ne (13 %)
- Určitě ne (3 %)
- Nevím, netýká se (1 %)

Graf č. 33 Rozumím informačním systémům

Na druhou stranu je tu stále 31% zaměstnanců, kteří tvrdí, že se k nim nedostávají potřebné informace včas a v požadované kvalitě. Navíc 19% zaměstnanců nemá na efektivitu informačního systému názor. Pokud by systém dobře fungoval, nemělo by toto číslo být tak vysoké.



- Rozhodně souhlasím (8 %)
- Spíše souhlasím (42 %)
- Ani souhlas, ani nesouhlas (19 %)
- Spíše nesouhlasím (22 %)
- Rozhodně nesouhlasím (9 %)

Graf č. 34 Systém informování ve firmě je dobrý, potřebné informace se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě

To, že přenos informací není zcela efektivní, dokládají i dva následující grafy. Přibližně pětina respondentů přiznala, že nejsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma dosáhnout. Zarážející je, že 19% odpovídajících nemá na tuto otázku názor.



Graf č. 35 Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma dosáhnout

Fakt, že 24% respondentů nemá dostatek informací o hospodářském výsledku podniku a dalších 15% opět nemá na otázku názor, by mělo vedení podniku zajímat. Pokud jsou zaměstnanci dobře informovaní o hospodaření podniku, ovlivňuje to jejich motivaci. Ve zlých časech vědí, že bude třeba zabrat, v dobrých mohou mít radost z toho, že se jejich firmě daří, což znamená, že pracují dobře a mají také jistotu, že jim jejich zaměstnání zůstane (jistota zaměstnání je pro respondenty velice výrazný aspekt práce, viz. tabulka č. 2.)



Graf č. 36 Mám dostatek informací o hospodářském výsledku podniku

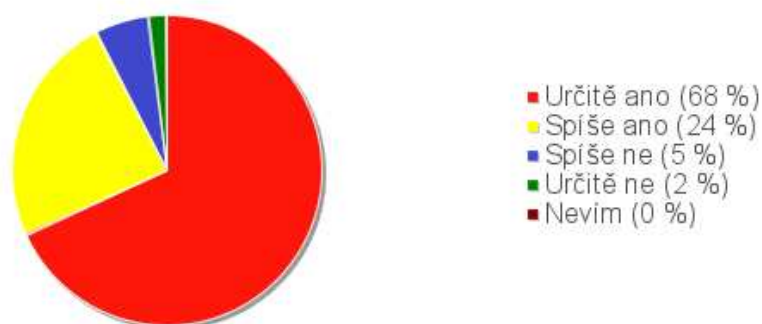
2.6 Řízení

Spokojenost s celkovým řízením firmy vyjádřilo 41% zaměstnanců, nespokojeno s řízením je 31%. Nespokojenost relativně vysokého počtu respondentů může být způsobena také tím, že nemají dostatek informací o směřování podniku, jak jsem popsala výše.

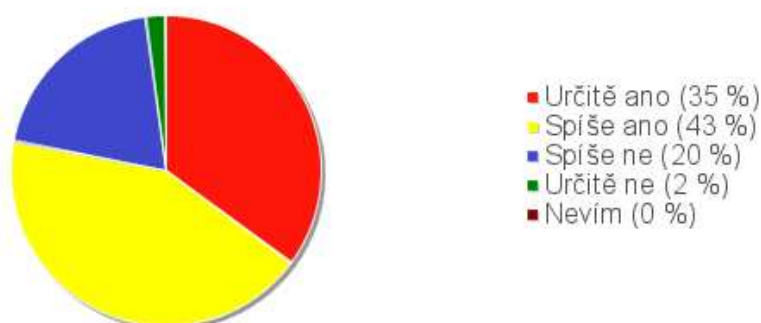


Graf č. 37 Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena

Dalším důvodem může být také to, že se firma ještě plně neustálila po prodělaných změnách. V otevřených odpovědích se dokonce několikrát vyskytlo slovo chaos, či zmatek (6 z 45). Každopádně, situace se oproti výsledkům předchozího šetření výrazně zlepšila, protože 64% zaměstnanců uvedlo, že vědí, kde se nachází ve firemní struktuře.



Graf č. 38 Mám jasnou představu o tom, kde se ve firemní struktuře nachází moje pozice



Graf č. 39 Rozumím souvislostem mezi jednotlivými firemními procesy

Většina též rozumí souvislostem mezi těmito procesy. Stále však zůstává 20%, kterým souvislosti unikají, což dokládá, že firma ještě není ustálená.

Zaměstnanci označili za převládající styl řízení konzultující management, ve kterém jsou sice zapojeni do diskuze, ale poslední slovo má vždy nadřízený. Téměř pětina

respondentů označilo styl řízení dokonce za autokratický. Velice malé podíly získaly manažerské styly, které umožňují vyšší zapojení zaměstnanců do rozhodování.



Graf č. 40 Zapojení zaměstnanců do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

Výrazně se zlepšilo hodnocení přímých nadřízených. Téměř 80% vnímá vztah s přímým nadřízeným pozitivně. Toto zjištění opět potvrzuje již dříve zmíněnou dobrou situaci na úrovni nejmenších funkčních jednotek. Nejbližší spolupracovníci dobře komunikují, pomáhají si, nemají problém se svým nadřízeným.



Graf č. 41 Spokojenost se vztahem s přímým nadřízeným

Na vyšších úrovních se však už objevují problémy. S řízením svého oddělení není spokojeno 15% respondentů, 16% nedokáže řízení ohodnotit.



Graf č. 42 Naše oddělení je dobře řízeno

2.7 Celkový vztah k firmě

Pro firmu je jistě pozitivní, že i přes výše zmíněné problémy, je většina zaměstnanců celkově spokojena se svou prací. Navíc jsou tři čtvrtiny z nich hrdí na to, že pracují právě pro firmu Mirar. Toto číslo dokládá, že zaměstnanci mají k firmě silný vztah.



Graf č. 43 Celková spokojenost s prací

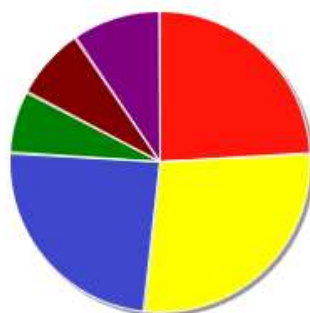


Graf č. 44 Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu



Graf č. 45 Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele

Stejně tak by 75% doporučilo firmu jako dobrého zaměstnavatele. Čísla se ovšem poněkud liší, pokud by zaměstnanci měli dát do firmy pracovat své děti. Čtvrtina se k této otázce nevyjádřila jasně, kladně se vyjádřila jen polovina odpovídajících. Zajímavé je, že podíl zcela záporných odpovědí narostl o 5%.



- Určitě ano (24 %)
- Spíše ano (27 %)
- Ani souhlas, ani nesouhlas (24 %)
- Spíše ne (7 %)
- Určitě ne (8 %)
- Nevím, netýká se (10 %)

Graf č. 46 Své děti bych dal/a pracovat do naší firmy

2.8 Souhrnné zhodnocení

Dle teoretických základů zjištěné skutečnosti nemůžeme považovat za zcela jasný obraz firemní kultury, protože nebyla dodržena základní podmínka pro její důvěryhodné poznání. Vyjádřil se pouhý zlomek (4%) z celkového počtu zaměstnanců, zatímco pro spolehlivé poznání firemní kultury je nutná účast většiny, v nejlepším případě všech. Získala jsem roztržité a občas si vzájemně odporující souhrn odpovědí zástupců různých oddělení.

Když o tom zpětně přemýšlím, v průběhu mé práce nastalo několik okamžiků, které dle mého názoru zapříčinily tak malý počet odpovědí. Prvním z nich byla volba délky dotazníku. Uznávám, že dotazník byl opravdu dlouhý, na druhou stranu ho ovšem nebylo možné nijak zkrátit, protože jsem musela vyhovět požadavkům personálního oddělení a zároveň zachovat otázky, které jsem pokládala za podstatné já.

Myslím si, že dalším faktorem, který ovlivnil počty respondentů, byla motivační strategie zvolená personálním oddělením. Zaměstnancům byla nabídnuta šance získat věcné ceny, pokud vyplní dotazník. Proti motivaci odměnou nemám žádné námitky, ale nezdá se mi jako šťastné řešení v tomto případě. Především proto, že vylosování výherce bylo podmíněno identifikací odpovídajícího. Musíme si dát do souvislostí, že poměrně vysoké procento zaměstnanců ve výzkumu z roku 2007 uvedlo, že se bojí otevřeně vyjádřit svůj názor. Z celkového počtu 94 respondentů se identifikovalo 51. Vidíme tedy, že ani ceny nebyly dostatečným lákadlem, aby všichni odkryli svou identitu. Navíc, jakmile se člověk identifikuje, okamžitě podvědomě filtruje své názory. Výzkum byl tedy ovlivněn popřením prvku anonymity.

Dalším faktem je, že pokud zaměstnanci nechtěli, aby vedení znalo jejich identitu, neměli žádnou motivaci k vyplnění dotazníku, protože se nemohli účastnit soutěže. Ne každý zaměstnanec je uvědomělý a má touhu vyjádřit se k situaci ve firmě, aby ji změnil. Pokud tedy zaměstnanci neviděli ve vyplňování dotazníku žádný osobní přínos, rozhodli se, že s ním nebudou ztrácet čas. Nezájem ze strany zaměstnanců můžeme jistě připsat také firemní kultuře. Vzhledem k tomu, že firma prošla velkým množstvím změn, její zaměstnanci k dalším zaujímají skeptický postoj. Je možné, že si dotazování spojili s další možností změn, a to vyvolalo jejich nevoli.

Další podstatný okamžik nastal ke konci lhůty stanovené pro vyplnění dotazníku. Počty respondentů byly velice malé. Když vezmu v potaz, že jsem byla od začátku

ujišťována, že jich budou stovky, přišlo mi to přinejmenším zvláštní. Spolu s administrátorem dotazníku jsme navrhovali, aby se ještě před uzavřením dotazníkového šetření pokusilo vedení zjistit, kde je chyba. Navrhovala jsem osobní návštěvu na odděleních, aby byli zaměstnanci ještě jednou povzbuzeni a požádáni o vyplnění. Nebyl žádný problém v prodloužení dotazníkového šetření. Personální oddělení jsem upozornila na to, že šetření nebude mít vypovídací hodnotu, pokud se nezúčastní více lidí. Myslím si, že jsem dostatečně zdůraznila zásadní význam počtu respondentů. Bohužel, bylo mi sděleno, že zaměstnanci vědí, že mají vyplňovat, a ať šetření ukončím.

Kombinací těchto tří faktorů se tedy stalo, že jsem získala odpovědi od necelé stovky zaměstnanců. Je to určitě málo na to, abych mohla pronášet definitivní soudy o firemní kultuře, ale zároveň tento vzorek poskytuje cenné podněty a poukazuje na oblasti, kterým by měla být dále věnována pozornost.

V první části respondenti potvrdili mnou navržené hodnoty a zároveň i fakt, že tyto hodnoty vycházejí z historie firmy. S těmito hodnotami může být firma jistě spokojená. Velice pozitivní je, že první čtyři hodnoty jsou v přímé shodě s firemní vizí a cíli. Jak už jsem zmínila výše, dobrá znalost vize a cílů je velice důležitá, protože zaměstnancům dává představu o tom, čeho chce firma dosáhnout. Identifikace s touto vizí a cíli je též dobrým znamením.

Dále z odpovědí plyne, že firemní kultura je ovlivněna specifiky rychle se rozvíjejícího průmyslu, ve kterém působí. Průmyslu, ve němž se klade důraz na preciznost, inovace, vysokou kvalitu a tzv. řešení na míru. Tento vliv povolání ve své teorii firemní kultury uvádí Devillard (viz. teoretická část str. 24)

Z dalších odpovědí dle mého názoru jasně vyplývá, že se ve firmě silně projevují moderní trendy, ve kterých zaměstnanci přestávají být pouhým zdrojem firmy, ale chtějí být rovnocennými partnery. Jak napsal jeden z respondentů: „Vedení firmy by se ke svým zaměstnancům mělo chovat jako ke svým kolegům, spolupracovníkům. Jsou to oni, kdo vytváří hodnoty a na jejich práci závisí v hlavní míře hodnocení firmy.“

V souladu s těmito trendy odpovídající zaměstnanci vyžadují jednání s úctou (97%), chtějí se vzdělávat (94%) a odborně růst (96%). Drtivá většina chce ve své práci vidět smysl a užitek (99%) a zároveň zachovávat work-life balance (92%). I toto vyjádření zaměstnanců poukazuje na změny ve firmě.

Firma Mirar se opravdu proměňuje v moderní firmu se vším všudy. Nehovořím pouze o technickém vybavení a zázemí. Ze strnulé firmy svázané pětiletými plány se stala

dynamická firma s obrovským potenciálem. Mohu říci i z vlastní zkušenosti, že schopnosti některých zaměstnanců jsou skutečně obdivuhodné. Musíme si ale uvědomit, že se proměnili právě i její zaměstnanci.

Tato změna a vliv trendů se střetávají s přístupem vedení, které si je možná ještě plně neuvědomuje. Závažným shledávám zjištěný nedostatek úcty ze strany vedení k zaměstnancům a neohodnocení dobře odvedené práce. Jak už jsem uvedla, pokud nebude dobrá práce náležitě odměněna, (a to nehovořím pouze o odměně finanční, mnohdy je důležitější pochvala a uznání) zaměstnanci se přestanou snažit. (viz. teoretická část str. 37) Možná ne úmyslně, ale tak jako tak se to na jejich pracovním výkonu projeví. Zaměstnanci nesoucí si v sobě pocit křivdy a nedocnění začnou být frustrovaní a následně pasivní. Pokud vedení vyžaduje perfektní výkony a zároveň si jich neváží, tlumí zaměstnaneckou aktivitu a přichází o velké množství zajímavých podnětů, které zaměstnanci mohou nabídnout.

Dalším zjištěným nedostatkem je poměrně direktivní styl řízení, který potlačuje individuální iniciativu. Jestliže pětina respondentů odpoví, že jsou rozhodnutí činěna bez ohledu na jejich názor, musíme se nad tím pozastavit. Samozřejmě, v každé firmě existují oblasti, o kterých se musí rozhodovat rázně, ale i tak by měl být dán větší prostor zaměstnancům. Poněkud matoucím dojmem působí v souvislosti s řízením kladný vztah k přímému nadřízenému. Je tedy možné, že k direktivním rozhodnutím dochází především na vyšších podnikových úrovních, zatímco pracovní týmy zachovávají zdravou míru spolurozhodování.

Velice zvláštní je negativní vnímání povyšování ve firmě. Zaměstnanci buď uvádějí, že jsou povyšováni lidé ze známosti nebo se také objevily stížnosti na to, že jsou do firmy přijímáni lidé bez znalosti problematiky, kteří nedokážou navázat na práci svých předchůdců. Jestliže se nově přijatí vedoucí pracovníci nedokážou zorientovat a navázat, vytváří to zmatek. Pokud má zaměstnanec pocit, že o své práci ví více než jeho nadřízený, k jeho pracovní morálce to též nepřispěje. Vnímá-li svého nadřízeného jako někoho, kdo získal místo ze známosti, musí nám být jasné, že se to opět projeví na pracovním chování a celkové atmosféře ve firmě.

Netvrdím, že je to pravda, horší ovšem je, že to zaměstnanci takto vnímají. Pokud jsou na vedoucí pozice přijímáni lidé z vnějšího prostředí, měla by firma zlepšit proces orientace a adaptace, aby tito pracovníci opravdu dokázali zapadnout do firemního systému a nezpůsobovali zmatek, který se samozřejmě odrazí na celkové atmosféře i kultuře. Pokud

jde o to, že respondenti poukazovali na podivné praktiky v povyšování, je pouze na vedení firmy, jak se k této skutečnosti postaví.

Na druhou stranu je možné, že povýšení nebylo vedeno špatnými pohnutkami, pouze nebylo zaměstnancům dobře vysvětleno. Opět se dostáváme ke komunikaci. Nedostatečná komunikace, jak jasně plyne z odpovědí, je výrazným rysem firemní kultury. Vzpomeňme také práci Ruth Alas a Maaji Vadi týkající se komunikace. Zkombinujeme-li nedostatečnou oficiální komunikaci s efektem dvojí komunikace, který jsem popsala v teoretické části, jsou neporozumění a různé konspirační teorie celkem logickým výsledkem.

Otevřenost dle respondentů opravdu není hodnotou firmy. Respondenti nemají pocit, že by se vedení dostatečně snažilo zjistit jejich názory. Stejně tak bylo naznačeno, že o tyto nápady a názory není zájem. Zaměstnanci postrádají více informací o směřování firmy. Právě nedostatek informací způsobuje zmatek a pocit, že „levá ruka neví, co dělá pravá“. Výsledky šetření se shodují i s mými osobními dojmy z firmy. Opět však musím poznamenat, že komunikace s kolegy dopadla velice dobře.

Týmový duch sice nebyl označen za hodnotu firmy, ale z vlastní zkušenosti vím, že jednotlivé pracovní týmy fungují dobře a ve shodě s výsledky šetření si zaměstnanci pomáhají a dobře spolu komunikují. Toto zjištění je pro celkovou firemní kulturu dvojsečné, protože silný týmový duch sice existuje, ale pouze v uzavřených jednotkách, nikoli v rámci celé firmy.

Vše nasvědčuje tomu, že se z pocitu nedocenění a určité křivdy (vzpomeňme nedostatek úcty, nespravedlivé odměňování a povyšování, nedostatečná komunikace) pracovní jednotky spojily na nejnižších úrovních (dobrá komunikace, spolupráce, mezilidské vztahy), ale toto větší spojení se bohužel obrátilo proti dalším pracovním jednotkám a souhrnně k vedení. Semknutí jistě také umocnilo období velkých změn a těžkostí, kterými firma prošla. Nedá se ovšem říci, že by prožité těžkosti spojily firmu jako celek. Musíme si uvědomit, že Mirar je velká firma, ve které jsou v různých odděleních vykonávány specializované činnosti. Provozy jsou odděleny jak fyzicky, tak předmětem činnosti. Je jasné, že subkultury ve firmě zcela jistě existují, pouze se nepodařilo je přesně postihnout. Na jejich existenci např. upozorňuje určitá rozporuplnost odpovědí.

V celém šetření se projevila roztržitost výsledků a nejasnost některých významů. Skoro bych řekla až určitá schizofrenie v odpovědích. Respondenti ohodnotili komunikaci celkově jako nedostatečnou, ale dle výsledků byla komunikace s blízkými spolupracovníky

výborná. Že firma jako celek není dobře řízena, si myslí 31% respondentů, ale s přímým nadřízeným je spokojeno 79% z nich. Týmový duch a soudržnost nebyly hodnotou firmy pro 43% respondentů, ale míra spolupráce a pomoci mezi spolupracovníky byla hodnocena velice kladně. Tyto výsledky tedy jasně poukazují na existenci subkultur, které jsem nemohla odhalit kvůli malému počtu respondentů. Firma by se na tyto subkultury měla zaměřit, zjistit, ve kterých jsou vzájemné vztahy a spolupráce nejlepší, a snažit se toto chování podporovat a rozšiřovat ho na zbytek firmy.

Dle výsledků firma působí opravdu jako shluk subkultur a celofiremní kultura jako stmelovací a jednotící prvek chybí. Respondenti také několikrát označili firemní situaci za chaos a zmatek. Jednotná kultura by jistě přispěla i ke zlepšení tohoto pocitu.

Celé šetření bylo také poznamenáno tím, že se v mnoha otázkách nedokázali respondenti jasně vyjádřit. Procento odpovědí „ani souhlas ani nesouhlas“ se často pohybovalo okolo 20% a to i u otázek, na které by zaměstnanci měli mít jasnou odpověď. Například míra spolupráce mezi útvary (25%), uznání dobře odvedené práce (26%), vazba odměňování na pracovní výkon (21%), spravedlivost odměňování (21%), spravedlivost povyšování (33%), úsilí vynaložené firmou na získání názorů zaměstnanců (25%), míra zájmu o názory zaměstnanců (20%), úroveň informačního systému (19%), míra seznámení zaměstnanců s firemními cíli (19%), dostatek informací o hospodaření podniku (19%), celkové řízení (26%). Z nějakého důvodu se ale rozhodli svůj názor nesdělít. Takto vysoké počty neutrálních odpovědí samozřejmě snižují vypovídací hodnotu. Myslím si, že na to měla vliv i výše zmíněná identifikace. O dalších důvodech můžeme jen spekulovat. V některých otázkách je mohla opět zapříčinit špatná informovanost a komunikace, ale na jiné by dle mého názoru měli zaměstnanci opravdu mít jasný názor.

Na druhou stranu je i přes zjištěné problémy většina respondentů celkově spokojena se svou prací. Navíc jsou tři čtvrtiny z nich hrdí na to, že pracují právě pro Mirar. I přes veškeré výše zmíněné nedostatky, je hrdost a silný vztah k firmě opravdu všudypřítomný. Během své stáže jsem si všimla i toho, že někteří zaměstnanci jsou na svou firmu nejen hrdí, ale mají ji opravdu rádi a její osud jim vůbec není lhostejný.

Výsledky, které jsem obdržela, byly rozporuplné, ale i tak si myslím, že poskytly jasné signály o tom, na jaké oblasti by se firma měla zaměřit. Osobně si myslím, že firma bohužel promeškala jedinečnou možnost získat hlubší pohled na svou firemní kulturu. Počet respondentů byl pro mou práci zcela zásadní, ale bohužel se ho nepodařilo zajistit.

Výsledek mě mrzí o to více, že již v počátcích práce jsem byla ujištěna, že budou stovky odpovědí a celou svou práci jsem tomu přizpůsobila.

Ihned mi bylo jasné, že stovky dotazníků nemohu zpracovat sama. Složitou cestou jsem získala kontakt na externí firmu Kalibro, která mi přislíbila pomoc s administrací dotazníku výměnou za to, že na mém dotazníku budou moci vyzkoušet svůj zpracovávací systém.

Tuto spolupráci s externí firmou provázela řada komplikací především technického rázu. Pracovníci byli ke mně velice vstřícní, ale technické komplikace nemohli nijak ovlivnit. Zpočátku se nedařilo dotazník do systému zadat. Následně nebylo přechodně možné dotazování spustit. Nastaly časové prodlevy, když mi firma kvůli technickým záležitostem dodala výsledky o několik týdnů později. I když už jsem výsledky měla, byla nutná úprava jejich grafické podoby, kterou jsem stejně nemohla zcela ovlivnit (např. využívání koláčových grafů v celé práci). S výsledky jsem ani tak nemohla manipulovat přesně podle svých potřeb. I když nebyla spolupráce s firmou nejlehčí, i tak to byla jedinečná příležitost, protože pro zpracování bylo jedno, jestli dotazník vyplní 100 nebo 1000 lidí.

Firma mohla získat rozsáhlou analýzu firemní kultury jako podklad pro její další řízení a budování, a to s nulovými náklady, pokud by dokázala k vyplnění dotazníku přesvědčit větší počet respondentů. To se bohužel nestalo a z tohoto faktu také vyplývá i mé doporučení na změnu současného stavu firemní kultury.

3 Doporučení pro změnu současného stavu firemní kultury

Pokud chce firma opravdu poznat a změnit svou firemní kulturu, je nutný její hluboký audit, do kterého se zapojí celá firma. Získaný počet odpovědí je příliš nízký na to, abych mohla navrhnout jasný postup. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci neprokázali přílišnou vstřícnost vůči dotazníku, bylo by možná na místě přizvat ke spolupráci externí firmu a zkoumat firemní kulturu formou řízených rozhovorů.

Mnou zjištěné skutečnosti naznačují, že by zaměstnanci uvítali osobnější a otevřenější přístup, proto by osobní konfrontace mohla být přínosnější. V dalším šetření by měla být věnována větší pozornost firemní komunikaci a původu pocitu křivdy a nedocení, který respondenti naznačili. Přezkoumán by měl být i styl řízení. Dále by se firma měla zaměřit na odhalení subkultur, které ve firmě zcela jistě existují. Některé subkultury mají určitě silnou a pozitivní kulturu a právě tu by měla firma podporovat a dále rozvíjet. Ve firmě jsou určitě známa tzv. „bezproblémová oddělení“ a na ta by se měla zaměřit pozornost. Právě jejich kultura by měla být podporována.

Jak naznačuje výzkum, celková kultura je roztržštěná a nedá se hovořit o jednotném firemním duchu. Firma by se měla zaměřit na změnu negativních prvků v současné firemní kultuře a v podstatě vybudovat novou celofiremní kulturu. Jak firemní kultura vzniká a jaké jsou náležitosti její změny, podrobně popisují v teoretické části. Vedení by si především mělo jasně nadefinovat, jakou situaci by si ve firmě přálo a podle toho určit další kroky. Postupným působením na zaměstnance by pak měli začít naplňovat určené cíle. Tento proces by měl mít také jasnou vůdčí osobnost, autoritu, se kterou budou moci zaměstnanci identifikovat změnu.

Dle mého názoru by se firma měla zaměřit především na komunikaci a vytvoření větší vazby mezi odděleními navzájem a také vedením podniku a zaměstnanci. Personální oddělení by si mělo vytvořit síť kontaktů na všech odděleních a prostřednictvím těchto kontaktních osob šířit informace o dění ve firmě. Nehovořím pouze o vedoucích pracovnících, ale o řadových zaměstnancích. I tito zaměstnanci by byli jistě rádi, pokud by měli svého „vyslance“, který by jim přinášel „zprávy shora“. Komunikace by zafungovala lépe, pokud by byla předána kolegou přímo z první ruky. Tito zaměstnanci by se měli scházet jak osobně, tak využívat další komunikační technologie.

Pro celofiremní komunikaci by jistě stálo za pokus využít moderní komunikační technologie. Vytvořit např. firemní profil na facebooku, kam by se v reálném čase

dostávaly informace z celé firmy. Zaměstnanci by tak byli okamžitě v obraze a navíc by se vytvořila platforma pro setkávání názorů.

Velice pozitivní je, že má firma vlastní firemní noviny. Firma by mohla najít v jednotlivých odděleních „zpravodaje“, kteří by psali články o tom, co zajímavého se děje na jejich odděleních. Stejně tak by mohla být vytvořena rubrika popisující jednotlivé pracovní pozice. Např. Obyčejný den nákupčího, Obyčejný den projektového manažera, Obyčejný den účetního,...Pokud si zaměstnanci přečtou o tom, co obnáší práce jejich kolegů, ihned si za pozicí dokážou představit reálnou osobu a vytvořit si k ní vztah. Je mi jasné, že ne každý zaměstnanec má literární nadání, ale za pokus firma nic nedá. Všechny tyto informační snahy by měly směřovat k vytvoření silnějších pout mezi jednotlivými odděleními. Zlepšení týmového ducha na vyšších úrovních by určitě napomohlo vytvoření týmů, jejichž členové by byli z různých oddělení.

Pro zlepšení celkového vztahu k vedení navrhuji zavést tzv. politiku otevřených dveří. Top management zcela jistě nemá času nazbyt, ale na celofiremní kulturu by mělo velký vliv, pokud by si vyšetřili každý týden určitý čas, ve kterém by za nimi mohl přijít kdokoli z firmy se svým návrhem nebo stížností. Stejně tak by měli častěji zavítat na oddělení a hovořit se zaměstnanci. Zaměstnanci si toho budou vážit a posílí to jejich angažovanost. V tomto kroku by vedoucím pracovníkům jistě pomohlo komunikační školení.

Zlepšit by se také měla motivace zaměstnanců, jednoznačně by se firma měla zaměřit na dostatečné odměnění dobře odvedené práce. V každém oddělení by mohl být např. vyhlášen zaměstnanec měsíce. Ale také by stačilo, pokud by např. vysoce postavený vedoucí přišel osobně na oddělení a vyjádřil svou spokojenost s prací. Firma by též mohla zavést soutěže o návrhy na zlepšení chodu firmy a tyto podněty vzešlé z řad zaměstnanců využívat a odměňovat. Zaměstnanci dobře vědí, které zaběhnuté administrativní procesy jim zbytečně komplikují život, proč je tedy nenechat na tyto procesy upozornit a následně využít jejich připomínky a pokusit se procesy zjednodušit.

Pokud jde o povyšování a zmíněný problém s tím, že nově příchozí neumí navázat, navrhuji, aby součástí orientačního materiálu byl i dopis nebo zpráva od předchůdce, ve které by svému nástupci zanechal rady a tipy pro novou pozici. Věřím, že firma se často rozloučí se zaměstnanci i v dobrém a mohla by je tedy požádat o tuto laskavost. Ani pro odcházejícího pracovníka by tvorba tohoto materiálu neměla být velkou zátěží.

Firma by měla těžit z toho, že její zaměstnanci k ní mají opravdu silný vztah, pouze je třeba nalézt prostředky, jak tento vztah proměnit ve vyšší dobrovolnou aktivitu.

V. Závěr

Hlavním cílem mé práce bylo co možná nejlépe poznat a zanalyzovat firemní kulturu firmy Mirar a na základě zjištěných skutečností navrhnout postupy pro změnu této kultury.

V průběhu práce jsem prošla všechny etapy poznávacího procesu. Nejprve jsem díky své praxi mohla pozorovat každodenní firemní život. Následně jsem po prostudování teoretických podkladů zvolila další strategii pro ještě hlubší poznání firemní kultury.

Pečlivě jsem zpracovala firemní materiály a identifikovala jsem oblasti, na které bych se měla zaměřit. Sestavila jsem vlastní dotazník, který se soustředil především na tyto oblasti: vztah k firmě a firemní hodnoty, aspekty pracovního života, styl řízení, komunikace, míra spolupráce, motivace a odměňování.

Dotazník jsem předala do firmy k vyplnění. V dotazníkovém šetření se bohužel nevyjádřil očekávaný počet respondentů, což ovlivnilo jak výsledky výzkumu, tak konečný návrh na změnu firemní kultury.

Šetření se zúčastnil příliš malý počet respondentů na to, abych mohla přesně definovat firemní kulturu firmy Mirar. Na druhou stranu ovšem poskytlo jasné signály pro vedení podniku. Podařilo poodhalit problematické i pozitivní části firemní kultury. Především oblast firemní komunikace se ukázala jako ne příliš funkční. Pozornost by zcela jistě měla být věnována také vztahu zaměstnanců k vedení firmy. Firma by se také měla zaměřit na identifikaci subkultur. Pozitivním zjištěním je fakt, že zaměstnanci mají k firmě silný vztah a preferovali hodnoty, které jsou ve shodě s firemní vizí.

Na základě získaných výsledků jsem doporučila, aby se firma zkoumáním své firemní kultury zabývala hlouběji a přizvala ke konzultaci odborníky z vnějšího prostředí. Hlubší analýza firemní kultury pomůže ke zvolení správných prostředků pro její změnu. Přidala jsem též několik návrhů na zlepšení, které se mi zdály adekvátní k zjištěným skutečnostem.

Věřím, že má práce bude cenným přínosem pro další výzkum. V rámci prostředků, kterými jsem disponovala, byly všechny cíle práce naplněny. Práce bude předána firmě a bude záležet pouze na vedení, zda mnou zjištěné skutečnosti využije při dalším rozvoji a budování své firemní kultury.

VI. Résumé

La culture d'entreprise est une notion de plus en plus importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous sommes à l'époque où les salariés et leurs connaissances sont devenus la source la plus précieuse de l'entreprise. Chaque possibilité d'améliorer leur performance est donc fondamentale pour la survie de l'entreprise. La gestion pertinente de la culture d'entreprise est le moyen efficace par lequel l'entreprise peut atteindre ce but. La culture d'entreprise forte et positive est capable d'influencer considérablement la performance de toute l'entreprise. De l'autre côté, une culture dysfonctionnelle pourrait la menacer.

Ce mémoire vise à analyser la culture d'entreprise de Mirar et en partant des résultats d'analyse, donner une proposition du changement de cette culture. J'ai choisi ce thème parce que j'avais déjà connu cette entreprise grâce à mon stage de l'année dernière.

Dans la partie théorique j'utilise des connaissances de plusieurs auteurs pour décrire la culture d'entreprise en général. Je commence avec la problématique de l'influence de la culture nationale sur la culture d'entreprise. Ensuite, je présente les définitions de la notion de la culture d'entreprise. Je me concentre également sur différents éléments de la culture d'entreprise et j'explique les processus de sa création. Dans le dernier chapitre théorique, je traite tous les aspects du changement de la culture d'entreprise. Je me focalise sur les conditions du changement et sur les outils dont on pourrait se servir. J'ai bâti ma stratégie pour la partie pratique en utilisant toutes les connaissances apprises durant la création de la partie théorique.

J'ai parcouru soigneusement tous les matériaux de l'entreprise et j'ai identifié des domaines clés d'analyse. J'ai créé un questionnaire qui se concentre sur ces domaines : le rapport entre l'entreprise et ses salariés, les valeurs d'entreprise, les aspects de la vie professionnelle, la communication, la gestion, la coopération, la motivation et la rémunération. Le questionnaire a été transmis dans l'entreprise pour être rempli.

Malheureusement, le nombre de salariés qui ont répondu n'a pas été suffisant pour pouvoir décrire d'une façon précise la culture d'entreprise de Mirar. Malgré ce fait, on a reçu des signaux clairs révélant des problèmes surtout dans le domaine de la communication et de la relation entre la direction de l'entreprise et ses salariés.

Partant des résultats d'analyse et aussi de ma propre expérience de stagiaire, j'ai formé des recommandations pour la direction de l'entreprise. D'après moi, il va falloir faire une analyse plus profonde de la culture d'entreprise dans laquelle la majorité des salariés devraient participer. Á mon avis, il serait utile de coopérer avec des consultants professionnels. J'ai aussi attaché mes propres propositions pour l'amélioration.

Pour conclure, j'ai conçu ce mémoire en espérant que mon travail aidera Mirar à mieux connaître et gérer sa culture d'entreprise. Maintenant, c'est à la direction de Mirar de décider s'ils vont l'utiliser pour changer leur situation actuelle.

VII. Seznam pramenů a použité literatury

1 Tištěné zdroje

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer press, 2000. ISBN 8072263080.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.

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

COVEY, R. S. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41.

DELAMOTTE, E. L'homme économique est-il mort? *Le français dans le monde: Cultures, culture*, 1996, numéro spéciale, s. 100-108. ISSN 0015-939525/1410/7.

DEVILLARD, O.; REY, D. *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2008. ISBN 978-2-10-051451/9.

GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Praha: Professional publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-002-7.

KONOPASKE, R.; IVANCEVICH, J. M. *Global Management and Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases, and Exercices*. 1.st. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004. ISBN 007-284306-3.

KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. Olomouc, 2009

LINHART, D. Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise. *Le français dans le monde: Cultures, culture*. 1996, numéro spéciale, s. 109-111. ISSN 0015-939525/1410/7.

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990, vol. 45, no. 2, s. 109-119.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6.

2 Elektronické zdroje

ALAS, R; VADI, M. The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management* [online]. 2006, vol. 1, no. 1-2, cit. 2011-01-23. Dostupný z WWW:

<http://itol.org/uploads/images/articles/The%20impact%20of%20organisational%20culture%20on%20organisational%20learning.pdf> s. 155-170.

ARDCHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W. WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practise. *Journal of knowledge management* [online]. 2006, vol. 10, iss. 1, cit.2011-01-21. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541656&show=abstract>>.ISSN 1367-3270. s. 94-107.

BRUBAKK, B.; WILKINSON, A. Agents of change?: Bank branch managers and the management of corporate culture change. *International journal of service industry management* [online]. 1996, vol. 7, no. 2, cit. 2011-02-02. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=1846ab90-e1d8-4a09-8dd0-a307ba30d05e%40sessionmgr115&vid=7&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=4976654>>. ISSN 0956-4233. s. 21-43.

RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; RAHMAN, A. A. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2004, Vol. 25, no. 2, cit. 2011-02-01. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=25&issue=2&articleid=1410719&show=abstract>>. ISSN 0143-7739. s. 161-167.

SCHEIN, E. H. What holds modern society company together. *Harvard Business review*. [online] 1997, Vol. 75, Iss. 6, cit. 2011-01-28. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>. ISSN 0017-8012 s. 174-176.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics* [online]. 1983, cit. 2011-01-30. Dostupný z WWW: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Schein,%201983.pdf>. s. 13-28.

SCHEIN, E. H. What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal* [online]. 1986, Vol. 40, Iss. 1, cit. 2011-01-30. Dostupný z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=126&sid=51177ca0-cda5-4f7c-a646-24c588edfa5a%40sessionmgr113>. ISSN 0041-0861. s. 30-33.

SHOOK, J. How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan management review* [online]. 2010, vol. 51, no. 2 cit. 2011-02-02. Dostupný z WWW: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2010-winter/51211/how-to-change-a-culture-lessons-from-nummi/> s. 63-68.

WILSON, A. M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing* [online]. 2001, Vol. 35, No. 3/4 cit. 2011-01-30. Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853721&show=abstract>. ISSN 0309-0566. s. 353- 367.

WOODALL, J. Managing culture change: can it ever be ethical?. *Personnel Review* [online]. 1996, vol. 25, no. 6, cit. 2011-02-03. Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0048-3486&volume=25&issue=6&articleid=879151&show=abstract>. ISSN 0048-3486. s. 26-40.

WORTMANN, C. Can stories change a culture? *Industrial and commercial training* [online]. 2008, vol. 40, no. 3, cit. 2011-02-03. Dostupný z WWW: <[http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Craig Wortmann&ct=jnl](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Craig+Wortmann&ct=jnl)>. ISSN 0019-7858. s. 134-141.

Geert-Hofstede: itm international [online]. cit. 2011-01-21. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>>.

The site of Geert and Gert Jan Hofstede [online]. cit. 2011-01-20. Dostupné z WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/index.aspx>>.

3 Zdroje z firmy

Noviny společnosti, 02/2007 roč. 51, speciální vydání

Noviny společnosti, 12/2009 roč. 53

Noviny společnosti, 03/2010 roč. 54

text o firemní historii

VIII. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Porovnání Hofstedeho ukazatelů	15
Obrázek č. 2: Model firemní kultury dle Devillarda a Reye.....	24
Obrázek č. 3 Shookův model	36
Obrázek č. 4 Wilkinsonův model.....	37

IX. Seznam grafů

Graf č. 1 Určení pohlaví respondentů	48
Graf č. 2 Věk respondentů	48
Graf č. 3 Znalost firemní vize a cílů	49
Graf č. 4 Míra ztotožnění s firemní vizí a cíli.....	49
Graf č. 5 Orientace na zákazníka	50
Graf č. 6 Jedinečnost.....	50
Graf č. 7 Inovace.....	50
Graf č. 8 Vysoká kvalita a neustálé zlepšování	50
Graf č. 9 Přizpůsobivost vnějším podmínkám.....	51
Graf č. 10 Kreativita a vynalézavost.....	51
Graf č. 11 Vzájemná úcta	52
Graf č. 12 Důležitost jednání s respektem a úctou	52
Graf č. 13 Důležitost dobrých mezilidských vztahů.....	52
Graf č. 14 Otevřenost.....	53
Graf č.15 V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.....	53
Graf č. 16 Týmový duch, soudržnost.....	53
Graf č.17 S mými spolupracovníky dokážeme spolupracovat a odvést požadovanou práci	54
Graf č. 18 V případě potřeby mi spolupracovníci pomohou	54
Graf č. 19 Spolupráce mezi naším a ostatními útvary je na dobré úrovni	54
Graf č. 20 Míra důležitosti užitečné práce	56
Graf č.21 Je pro mě velmi důležité, aby si mé práce vážili nadřízení i spolupracovníci.....	56
Graf č. 22 Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	57
Graf č. 23 V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	57
Graf č. 24 Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	57
Graf č. 25 Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.....	58
Graf č. 26 Zaměstnanecké výhody jsou pro mě.....	58
Graf č. 27 Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami	58
Graf č. 28 Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	59
Graf č.29 Firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech zaměstnanců	59

Graf č. 30 Můj nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	60
Graf č. 31 Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	60
Graf č.32 Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci	61
Graf č. 33 Rozumím informačním systémům.....	61
Graf č.34 Systém informování ve firmě je dobrý, potřebné informace se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě.....	61
Graf č. 35 Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma dosáhnout	62
Graf č. 36 Mám dostatek informací o hospodářském výsledku podniku	62
Graf č. 37 Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena	63
Graf č.38 Mám jasnou představu o tom, kde se ve firemní struktuře nachází moje pozice	63
Graf č. 39 Rozumím souvislostem mezi jednotlivými firemními procesy	63
Graf č. 40 Zapojení zaměstnanců do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů	64
Graf č. 41 Spokojenost se vztahem s přímým nadřízeným.....	64
Graf č. 42 Naše oddělení je dobře řízeno.....	64
Graf č. 43 Celková spokojenost s prací	65
Graf č. 44 Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu.....	65
Graf č. 45 Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele	65
Graf č. 46 Svě děti bych dal/a pracovat do naší firmy.....	66

X. Seznam tabulek

tabulka č. 1 Rozdělení podle úseků.....	48
tabulka č. 2 Význam různých aspektů pracovního života.....	55

XI. Přílohy

Dotazník

1.

Osobní číslo (uvedte, pokud se chcete zapojit do soutěže o ceny)

2.

Jste

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

muž žena

3.

Do jaké věkové kategorie spadáte?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

do 30 let 30 - 39 let 40 - 49 let 50 - 59 let 60 a více

4.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

Základní Vyučení, střední bez maturity Maturita Vysokoškolské

5.

K jakému úseku náležíte?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

Obchod QA Vývoj TPV SOE IT Metrologie a zkušebnictví
 Výrobní divize optika Výrobní divize montáž výrobní divize mechanika
 Plánování Nákup Logistika Personální úsek Infrastruktura
 Finanční úsek Vojenská výroba Kancelář GR

Vztah k firmě, hodnoty

6.

Znáte firemní vizi a cíle?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

Ano Ne

7.

Pokud ano, ztotožňujete se s touto vizí a cíli?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

8.

Jakým ukazatelem se v [] měří míra plnění vize a cílů (výkonnost firmy)? Doplňte:

Které z následujících hodnot byste uvedl jako skutečně vžitě ve Vaší firmě?

9.
Orientace na zákazníka
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

10.
Přizpůsobivost vnějším podmínkám
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

11.
Houževnatost
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

12.
Odvaha
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

13.
Vysoká kvalita a neustálé zlepšování
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

14.
Týmový duch, soudržnost
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

15.
Kreativita a vynalézavost
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

16.
Zvědavost, hledání nových znalostí
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

17.
Jedinečnost
Zatrhnete jedinou možnost z nabídky:
 Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

18.

Inovace

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

19.

Vzájemná úcta

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

20.

Otevřenost

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

21.

Napadají Vás jakékoli jiné (i negativní) hodnoty, které charakterizují život v []? Prosím uveďte:

Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

22.

Charakter práce (pracovní náplň)

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

23.

Jednání s respektem, úctou

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

24.

Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

25.

Kariérní růst ve Vašem životě

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

26.

Možnost povýšení

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

27.

Dobré mezilidské vztahy

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

28.

Možnost vzdělávání a rozvoje

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

29.

Jistota zaměstnání

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

30.

Platové ohodnocení

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

31.

Zaměstnanecké výhody

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

32.

Užitečnost práce

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

33.

Odborný růst

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Velmi důležité Spíše důležité Ani důležité, ani nedůležité Spíše nedůležité
 Zcela nedůležité Nevím

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

34.

Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

35.

Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

36.

Své děti bych dal/a pracovat do naší firmy.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

37.

Pokud byste nechtěli, aby Vaše děti pracovaly v ████████ napište prosím důvod:

Struktura, řízení

38.

Máte jasnou představu o tom, kde se ve firemní struktuře nachází Vaše pozice?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

39.

Rozumíte souvislostem mezi jednotlivými firemními procesy?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne Nevím

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

40.

Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena.

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

41.

Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech zaměstnanců.

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

42.

Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

43.

Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě je na dobré úrovni.

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

44.

Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Nadřízený činí rozhodnutí týkající se pracovního úkolu bez ohledu na názor podřízených.
 Zaměstnanci bývají zapojeni do diskuze, finální rozhodnutí zpravidla učiní nadřízený.
 Vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí názoru většiny pracovníků.
 Rozhodujeme zcela sami bez jakéhokoliv příspěví či kontroly svého nadřízeného.
 Nevím, nedokáži odpovědět.

45.

Jak jste spokojen se vztahem s Vaším přímým nadřízeným?

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně spokojen/a Spíše spokojen/a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 Spíše nespokojen/a Rozhodně nespokojen/a Nevím, netýká se

Nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními?

46.

V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoli obrátit.

Zatrhňte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

47.

Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

48.

Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

49.

Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

50.

Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

51.

Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

Spokojenost, motivace, odměňování

52.

Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně spokojen/a Spíše spokojen/a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 Spíše nespokojen/a Rozhodně nespokojen/a Nevím, netýká se

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

53.

Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

54.

Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

Jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

55.

Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

56.

V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

57.

Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

58.

Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně spokojen/a Spíše spokojen/a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 Spíše nespokojen/a Rozhodně nespokojen/a Nevím, netýká se

Míra spolupráce, komunikace

A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vzájemné vztahy?

59.

Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

60.

Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

61.

Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

62.

Je pro mě velmi důležité, abych věděl/a, že si mé práce váží nadřízený i spolupracovníci.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

63.

V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

64.

Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

65.

Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

66.

Rozumím informačním systémům

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas, ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

67.

Tyto systémy pravidelně používám.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Určitě ano Spíše ano Ani souhlas ani nesouhlas Spíše ne Určitě ne
 Nevím, netýká se

Jak jste informován/a o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají, a o dění ve firmě vůbec?

68.

Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

69.

V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

70.

Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma dosáhnout.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

71.

Mám dostatek informací o hospodaření podniku.

Zatrhněte jedinou možnost z nabídky:

- Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím Nevím, netýká se

72.

Uvedte prosím tři nejdůležitější změny, které by měly ve firmě proběhnout:

73.

Jaké tři věci se Vám ve Vaší firmě líbí?

74.

Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo? Uvedte jakékoli náměty, připomínky, které považujete za důležité.