



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura v organizaci HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.

Vypracovala: Bc. Blanka Lomská
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Blanka LOMSKÁ**
Osobní číslo: **E15548**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce.

Cílem práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci a navrhnout v případě potřeby její změny.

Metodika práce:

1. vymezení základních pojmů z oblasti podnikové kultury
2. určení metodiky pro posouzení prvků podnikové kultury
3. zhodnocení poslání, cílů a záměrů managementu vybrané organizace
4. analýza podnikové kultury a návrh řešení změn

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, poslání, cíle a záměry managementu, produkty, počet pracovníků, struktura.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2007).** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada.
- Arnold, J. (2007).** *Psychologie práce pro manažery a personalisty.* Brno: Computer Press.
- Bělohávek, F. (2001).** *Management.* Olomouc: Rubico.
- Bělohávek, F. (2012).** *20 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada.
- Hofstede, G. (2010).** *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival.* New York: McGraw-Hill.
- Kasper, H. (2005).** *Personální management: Řízení organizace.* Praha: Linde, s.r.o.
- Koubek, J. (2012).** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
- Kocianová, R. (2012).** *Personální řízení - Východiska a vývoj.* Praha: Grada.
- Lienhartová, A. (2012).** *Respekt v zaměstnání.* Praha: Wolters Kluwer.
- Lukášková, R. (2010).** *Organizační kultura a její změna.* Praha, Grada.
- Šigut, Z. (2004).** *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI.
- Urban, J. (2013).** *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu.* Praha, ASPI.
- Vymětal, J. (2008).** *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

OBSAH

1	ÚVOD.....	2
2	TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1	POJEM PODNIKOVÁ KULTURA	3
2.1.1	Definice podnikové kultury od vybraných autorů	3
2.2	VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY.....	5
2.2.1	Podnikové organizační klima.....	5
2.2.2	Faktory ovlivňující podnikovou kulturu	7
2.2.3	Funkce podnikové kultury	10
2.2.4	Konfliktní situace v organizaci	11
2.3	TYOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	12
2.3.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	13
2.3.2	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	14
2.3.3	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí	15
2.3.4	Typologie podnikové kultury dle dalších autorů	19
2.4	VYTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	20
2.4.1	Hodnoty podnikové kultury	21
2.4.2	Filosofie organizace	23
2.4.3	Firemní strategie a její vliv na podnikovou kulturu	25
2.4.4	Strategie řízení lidských zdrojů.....	27
2.5	PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VLIV NA VÝKONNOST	28
2.5.1	Vliv síly kultury na výkonnost organizace	28
2.5.2	Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace	29
2.5.3	Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu podnikové kultury na výkonnost organizace	30
2.5.4	Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost organizace.....	30

2.5.5	Nástroje k posilování podnikové kultury	30
2.6	ZMĚNA PODNIKOVÉ KULRUTY	33
2.7	DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY.....	35
2.7.1	Metody diagnostiky podnikové kultury	36
2.7.2	Vymezení jednotky analýzy a volby způsobu zpracování dat	38
3	METODIKA	40
3.1	CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO VZORKU.....	41
4	VLASTNÍ PRÁCE	42
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HELUZ	42
4.1.1	Historie podniku.....	42
4.1.2	Profil společnosti HELUZ	44
4.1.3	Základní údaje o společnosti.....	44
4.1.4	Struktura zaměstnanců společnosti HELUZ.....	47
4.1.5	Strategie a cíle společnosti.....	48
4.2	PERSONÁLNÍ POLITIKA	48
4.2.1	Vzdělávání zaměstnanců firmy HELUZ.....	49
4.2.2	Benefity pro zaměstnance	51
4.2.3	Komunikační kanály používané ve firmě HELUZ	52
4.3	INOVAČNÍ POLITIKA	54
4.3.1	Certifikáty a ocenění	55
4.4	ANALÝZA POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ FIRMY	57
4.5	PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY HELUZ.....	58
4.6	VÝHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	60
4.6.1	Struktura zaměstnanců	60
4.6.2	Postoje a spokojenost zaměstnanců k firmě HELUZ.....	66
4.6.3	Motivace zaměstnanců, vztahy a firemní benefity.....	73
4.6.4	Informovanost zaměstnanců ve firmě HELUZ.....	85

4.7	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	90
4.7.1	Stanovení typu podnikové kultury	90
4.7.2	Stanovení obsahu podnikové kultury	90
4.7.3	Zhodnocení poslání, cílů a záměrů managementu na základě získaných dat	92
4.8	DISKUZE ZÍSKANÝCH DAT	93
4.8.1	Postoje a spokojenost zaměstnanců firmy HELUZ	93
4.8.2	Motivace, vztahy a benefity	95
4.8.3	Informovanost zaměstnanců ve firmě HELUZ.....	97
4.8.4	Návrhy pro podporu posílení podnikové kultury	98
4.8.5	Konkrétní návrh pro posílení spokojenosti zaměstnanců a vztahu s nadřízeným.....	100
5	ZÁVĚR	103
	I. SUMMARY	105
	II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	106
	III. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	108
	IV. SEZNAM PŘÍLOH.....	111
	V. PŘÍLOHY	112

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum 31. 08. 2016

Podpis studenta

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za metodické vedení, připomínky, podněty a vstřícnost při vypracovávání zadaného úkolu. Dále děkuji mé rodině za podporu a trpělivos

1 ÚVOD

Postoje, chování a hodnoty firmy jsou důležitými aspekty pro vnímání organizace veřejností, jejími zákazníky a zaměstnanci. Tyto aspekty tvoří základ podnikové kultury. Nelze říci, že neexistuje, můžeme jen konstatovat, že se nachází v jisté podobě v každé firmě. V dnešním stále se měnícím světě, je podniková kultura podstatnou a nedílnou součástí fungování podniku.

Dříve nebyla podniková kultura v zájmu majitelů firem. V současnosti je středem pozornosti manažerů, majitelů i akademiků, kteří se zabývají podnikovou kulturou, jako důležitým prvkem pro podnikovou identitu. Podniková identita tvoří pro firmu základ pro svou úspěšnost na trhu.

Dnes si firmy již uvědomují, jak důležitá je provázanost podnikové kultury s nástroji, které firma využívá ke svému postavení na trhu.

Tato diplomová práce analyzuje podnikovou kulturu společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. a navrhuje případné změny.

Firemní nebo organizační či podniková kultura jsou pro tuto práci vnímány jako souznačné pojmy. Práce je rozdělena do tří základních částí - teoretickou, metodologickou a empirickou. V teoretické části jsou shrnuta teoretická východiska dané problematiky, která tvoří základ pro empirickou část práce. V metodologické části jsem formulovala cíle práce, dílčí cíle a zároveň popisuji techniky sběru dat. Empirická část práce obsahuje základní informace o společnosti a analyzuje výsledky na základě šetření.

V současnosti se společnost HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. zaměřila na tvorbu nové strategie a nové image.

Tato diplomová práce bude vedení společnosti sloužit jako zpětná vazba a případně jako podnět pro další vytváření image společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se zabývá poznatky ze studia odborné literatury, které tvořily základ pro praktickou část této diplomové práce. Jsou zde formulovaná teoretická východiska. Hlavními body jsou definice, prvky, funkce, diagnostika a typologie podnikové kultury.

2.1 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA

Pojem podniková kultura zobrazuje firmu a její zaměstnance působící navenek, vztahy mezi zaměstnanci a klima panující uvnitř organizace. Pod podnikovou kulturou si představujeme tedy symboly a hodnoty, které sdílí firma a její zaměstnanci. Podniková kultura je pro každou firmu velmi specifická a ovlivňuje strategii a plnění cílů firmy. Správně nastavená podniková kultura a klima uvnitř organizace zvyšuje její efektivnost a výkonnost. Je součástí nástrojů pro udržení stability v tržním prostředí.

Přední autoři většinou definují podnikovou kulturu rámcově obdobným způsobem, ale při konkrétním obsahu vznikají různorodá pojetí.

„Organizační rozvoj zahrnuje široké spektrum intervencí do sociálních procesů uvnitř organizace. Tyto intervence mají za cíl rozvoj jednotlivců, skupin a organizace jako celku. Obecně řečeno, organizační rozvoj má za cíl zlepšit celkový výkon a efektivitu organizace. Vlastně se jedná o aplikaci behaviorálního přístupu k plánovaným změnám a rozvoji organizace. Programy organizačního rozvoje se nezaměřují pouze na zlepšení účinnosti a výkonu organizace, ale také na zachování a vylepšení motivačního klimatu. To je tvořeno postoji zaměstnanců a morálkou, která ovlivňuje úroveň výkonu.“ (Cejthamr & Dědina, 2010)

2.1.1 Definice podnikové kultury od vybraných autorů

Oblíbená a jednoduchá definice kultury je: *„Jak se věci kolem nás dějí, nebo jako „co je a co není přijatelné“, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno. Podrobnější definice je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.“* (Cejthamr & Dědina, 2010)

„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“. (Armstrong, 2007)

„Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli“. (Vysekalová & Mikeš, 2009)

„Podniková kultura odráží základní míry, hodnoty, aspirace a filosofické priority. Bezprostředně ovlivňuje úspěšnost realizace podnikové strategie“. (Dedouchová, 2001)

„Podniková kultura je systémem firemních vztahů. Tvoří ji vztahy uvnitř firmy i vztahy firmy k jejímu okolí. Pro firmu jsou určující především dva typy vztahů, a to vztahy mezi lidmi a vztahy lidí k firemním myšlenkám. Tyto dva typy vztahů tvoří podstatu firemní kultury a při diagnostice a vitalizaci firem a organizací s nimi pracujeme nejintenzivněji“. (Plamínek, 2014)

Shrneme-li současné pojetí organizační kultury, můžeme konstatovat, že i když v definování pojmu podniková kultura a ve vymezení struktury organizační kultury neexistuje zatím mezi autory konsenzus, současní autoři (Deal a Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa a kol.,1985, Trice a Beyer,1990, Schein, 1992, Avelsson, 1993,

Bedrnová a Nový, 1994, Hall, 1995, Brown, 1995, Cameron a Quinn, 1999 a další) vesměs uznávají, že:

Podniková kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.

Podniková kultura 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.

Podniková kultura – přestože existuje pouze prostřednictvím jedinců – je skupinovým fenoménem, který má individuální povahu.

Podniková kultura je výsledkem procesu učení, realizovaného v rámci řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace. Je nahromaděnou zkušeností organizace, předávanou v procesu socializace. (Lukášová, 2010)

2.2 VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY

V dnešní době globalizace roste konkurence, firmám nestačí mít své know-how ve výrobcích a znalostech, musí ukázat svůj přístup k lidem, k životnímu prostředí a ukázat jaké hodnoty uznává.

„S rostoucí konkurencí a snahou se prosadit roste význam jednotlivých kultur. Kultura zajišťuje souvislosti životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku“. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Význam firemní kultury je skutečně mimořádný a dá se dokonce vyjádřit číselně. Profesor Souček hovoří o pozoruhodném výzkumu, provedeném v roce 2002 - 2007 u velkých amerických korporací. Studie ukázala, že cena akcií firem se správně řízenou firemní kulturou za posledních 11 let vzrostla o 901%, zatímco cena akcií ostatních společností se ve stejném období zvýšila o 74 %. (Šmída, 2007)

2.2.1 Podnikové organizační klima

Neměli bychom zaměňovat pojem organizační kultura a organizační klima. Podnikové organizační klima má úzký vztah s podnikovou kulturou. Šigut formuluje zásadní rozdíl

v tom, že kultura zahrnuje všechny procesy v podniku od vize, strategie, výrobních procesů, postavení firmy na trhu až po pracovníky. Na rozdíl od klima, které podle něho zahrnuje vnímání podniku svými zaměstnanci. Tyto pojmy však není snadné od sebe oddělit neboť podnikové organizační klima je nedílnou součástí podnikové kultury. (Šigut, 2004)

Vrcholoví manažeři a majitelé kvalitních a vyspělých firem si dnes uvědomují, že spokojený zaměstnanec je velmi výborná investice do budoucna, a to nejen po výkonnostní stránce, ale je to zároveň velmi dobrá reklama pro firmu.

„Management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové klima je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnot firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci“. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Lukášová říká, že organizační klima je převládající atmosféra v organizaci, nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace. (Lukášová, 2010)

Podnikové klima je důležitá složka, která ovlivňuje úspěšnost vytváření firemní kultury. Vysekalová zahrnuje pod pojem podniková kultura:

- působení firmy a jejich pracovníků navenek;
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování;
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály;
- co je považováno za klady a co za zápory;
- hodnoty sdílené většinou pracovníků. (Vysekalová & Mikeš, 2009)

Cejthamr, Dědina upozorňují, že na pracovní klima má významný vliv angažovanost pracovníků, uvádějí tři procesy O'Reillyho angažovanosti:

Souhlas, tedy situace, kdy pracovník přijímá cizí vliv převážně proto, že cosi očekává – nejčastěji odměnu, plat.

Identifikace, tedy situace, kdy pracovník přijímá cizí vliv proto, že chce udržovat příznivé vztahy na pracovišti. Je také hrdý na to, že je členem dané organizace. Identifikuje se plně s organizací.

Soužití, pracovník považuje firemní hodnoty za tak významné a správné, že se s nimi sžívá. Firemní hodnoty se shodují s jeho životními hodnotami. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Armstrong věnuje pozornost z tohoto pohledu pojmům oddanosti a angažovanosti. Kdy říká, že jsou to dva úzce související pojmy, které ve skutečnosti lidé zaměňují, neboť označují angažovanost jako alternativní, aktuálnější a možná kultivovanější a rafinovanější termín pro oddanost.

Mnoho lidí je více oddáno své práci než organizaci, která práci nabízí. Příkladem mohou být badatelé na univerzitách nebo ve výzkumných institucích. Jiní považují své organizace za něco přechodného, za stupeň ve své kariéře, který jim nabízí určitý druh zkušeností, které chtějí získat, ale k těmto organizacím nepociťují žádnou zvláštní loajalitu. Jestliže organizace chtějí, aby tito lidé pracovali pilněji a lépe, mohou se zaměřit na práci a příležitost k rozvoji, které nabízejí a mohou klást menší důraz na oddanost organizaci. Jestliže se organizace chce více soustředit na udržení lidí, na jejich loajalitu a na to, aby mysleli spíše na organizaci než na sebe, pak přichází v úvahu politika, podporující oddanost. Nejlepší však je uznat, že si jak oddanost, tak angažovanost zaslouží pozornost. Zvýšená oddanost organizace může mít za následek vyšší úroveň angažovanosti v práci a větší angažovanost v práci může zvýšit oddanost organizaci. (Armstrong, 2007)

2.2.2 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Na organizaci má vliv mnoho faktorů, lze se na problematiku dívat z mnoha stran. Lukášová vytyčila tyto faktory, které mají vliv na kulturu v organizaci (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004):

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury);
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů;

- vliv velikosti a délky existence organizace;
- vliv využívaných technologií.

Vedle uvedených vlivů patří ke zdrojům kultury bezesporu také organizační struktury, metody a systémy řízení, styly vedení. Seknička, Putnová kladou důraz na budování silné organizační kultury, podle nich takovou kulturu ovlivňují tyto faktory (Seknička & Putnová, 2016):

- manažerská etika;
- prosperita podniku a působení etiky v podniku v rámci okolí;
- respekt ke kvantitativním i kvalitativním vlastnostem podnikových jevů;
- stabilita organizační struktury;
- dobrá volba právní formy podnikání;
- integrovaný management.

Podnikovou kulturu ovlivňuje vize a mise organizace, cíle organizace a úroveň lidských zdrojů.

vize, mise – jakou má podnik vizi, jaké má poslání, čeho chce dosáhnout, jakou má představu o práci, řízení, podnikání, jaké místo na trhu chce svými produkty, službami zaujmout;

strategie – jak chce dosáhnout svého cíle;

cíle – jaký bude konečný výsledek pracovní činnosti v určitých časových etapách;

plánování – jaké budou jednotlivé kroky k implementaci strategie a dosažení cíle;

lidské zdroje – jaké spolupracovníky a v jakém počtu, vzdělání, schopnostech, dovednostech podnik potřebuje;

řízení – jak budu pracovníky vybírat, připravovat na výkon práce, řídit, motivovat, hodnotit.

Všechny tyto pojmy a odpovědi na ně, by měly být nalezeny v kultuře organizace, která tvoří jednu ze základních složek společnosti.

„Podnik nebo organizace tvoří jednu ze základních složek moderní společnosti. Bez této instituce, která organizuje činnost lidí prakticky ve všech sférách existence, si dnešní život ani nedovedeme představit. Lidé, kteří nejsou členy nějaké méně nebo více formálně organizované instituce, prakticky neexistují. Podnik, respektive pracovní instituce chápeme jako organizovaný objekt a současně také subjekt, který je složený z lidí a věcí, jejichž cílem je plnění celé řady specifických činností, a to nejen výrobních a pracovních. Podnik nepředstavuje pouze technicko- výrobní nebo technicko-administrativní jednotku. V podniku dochází ke spojení, spolupráci lidí. Lidé v organizaci vytvářejí specifický systém, a to systém sociální“. (Duchon & Šafránková, 2008) Tabulka 1

Tabulka 1: Sociální systém organizace

Sociální systém organizace	
Formální struktura - vztahy	Nefornální struktura – vztahy
Struktura moci – řízení	Hierarchie moci
Struktura pracovních míst – pracovní pozice	Pozice ve skupině
Komunikační struktura – sdělování informací	Komunikační vztahy
Kontrolní struktura – odměny, zpětná vazba	Systém kontroly

Zdroj: (Duchon & Šafránková, 2008)

Sociální systém každé organizace vykazuje čtyři základní funkce, které jsou uskutečňovány v celé řadě činností:

- adaptace, tzn., že celek se vyrovnává se změnami vnějšího prostředí a s tlakem, které toto prostředí na sociální systém vykonává;
- dosahování cílů, při kterém dochází k transformaci individuálních cílů jednotlivých účastníků na cíle organizace;
- integrace, tj. propojování prvku systému, jako je např. propojení a spolupráce jednotlivých činností v rámci dělby práce, spojení subjektivními vztahy apod.;
- udržování vzorů, tzn. stanovení odpovídajícího chování, které nebude narušovat vazby v systému, je určeno sociálními normami, tzn. zvyky, mravními a právními normami a sociálními hodnotami. (Duchon & Šafránková, 2008)

2.2.3 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura podle Helmuta Langa plní čtyři základní funkce:

Pořádkovou – společné kulturní hodnoty ovlivňují chování zaměstnanců a jejich spolupráci.

Stabilizační – svým časově stabilizačním vlivem dodává podniková kultura vývoji podniku pocit jistoty.

Zprostředkování cíle podnikání – podniková kultura předkládá normy a měřítko hodnot, které přispívají k porozumění podnikatelského jednání, to vše zvyšuje motivaci k práci a podporuje identifikaci zaměstnance s firmou.

Racionalizační – podniková kultura doplňuje formální organizaci, procesy rozhodování a učení mohou na základě společných hodnot probíhat racionálněji. (Lang, 2007)

„Pro firmu je důležitá silná podniková kultura, která vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a navozuje týmový duch, zajišťuje stabilitu sociálního systému“. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010)

Silná podniková kultura však může prokázat i mnohé negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a při zásadní proměně firemní strategie. Mezi tyto negativní jevy patří:

- Tendence k uzavřenosti. Příliš silné zhlédnutí v úspěchu, založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách může vést k podceňování vlivů z vnějšího prostředí.
- Fixace na tradiční vzory. Vede k nedostatku flexibility, nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto bývají často odmítány.
- Kolektivní snaha vyhnout se kritice. Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010)

2.2.4 Konfliktní situace v organizaci

Lze si představit, že v každé organizaci existují konflikty. Tyto konflikty pramení z rozdílných názorů, jednání.

„Z hlediska teorie konfliktu je každá organizace arénou, kde se střetávají protikladné zájmy. Každá organizace si vytváří vlastní prostředky pro urovnání konfliktu a pro zajištění nezbytné spolupráce uplatňují organizace nejdůležitější sankce. Donucení však zákonitě vyvolává odpor a snižuje možnost splynutí s organizací, sdílení společných cílů“. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Existuje celá řada konflikt produkujících situací. Mezi nejčastěji se vyskytující patří:

- nedostatek zdrojů a nutnost se o ně dělit;
- nejednoznačné vedení, chybějící formální a neformální autorita;
- příliš silná (nebo naopak slabá) podniková kultura;
- neochota managementu reagovat na problémové situace;
- jakákoli výraznější sociální změna v týmu;
- vysoký časový tlak na jednotlivce, a zejména na skupinu;
- prudká změna míry odpovědnosti. (Bednář & kolektiv, 2013)

Moderní názory na organizační rozpory vidí konflikt jako způsob zvyšování znalostí a dovedností, jako faktor zvyšování produktivity a generátor inovačních přístupů a řešení. Cajthamr a Dědina říkají, že úspěch organizace nezávisí jen na pořádku a disciplíně, ale zejména na kreativitě, odpovědnosti a adaptabilitě. Konflikt se stává žádoucím a ceněným prvkem dynamického rozvoje moderních organizací. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Konfliktu se nevyhneme, když o něm nebudeme mluvit. Musíme si být vědomi konfliktu a najít řešení. Je vhodné ho analyzovat, pohlédnout na něj kritickým okem a hledat vhodný přístup. Každá organizace může na konflikt reagovat jiným způsobem. Cajthamr a Dědina navrhuji například tyto způsoby:

- vyhýbáním se konfliktu;
- přizpůsobením se;

- kompromisem;
- spoluprací;
- soutěživostí. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Teoretici ve většině případů při řešení konfliktů doporučují organizacím formalizované postupy, kde musíme mít na paměti, že tyto postupy postrádají intuitivní reakce a řešení. V současnosti převládá názor, že konflikt je pozitivní síla, která vede k dosahování efektivního výkonu. Konflikt jako takový, není tedy nezbytně dobrý, nebo špatný, je totiž nevyhnutelnou součástí organizačního života. Můžeme se jakkoliv snažit se mu vyhnout, nebo jej potlačit, vždy se objeví.

2.3 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY

Poměrně oblíbeným předmětem vědců je určit typy podnikové kultury z hlediska významu teoretického a praktického. Tyto klasifikace jsou určeny z různých hledisek a ve vztahu k různým aspektům. Podle R. Lukášové a I. Nového (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004) lze utřídit nejznámější publikované typologie do tří základních skupin typologií organizační kultury:

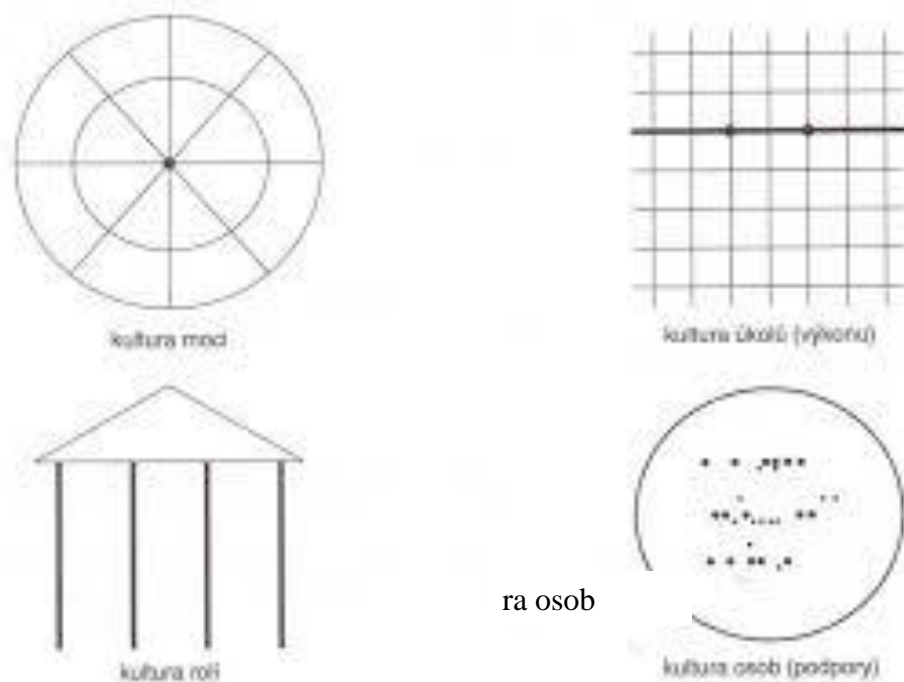
- **Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře** (typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, F. Trompenaarse);
- **Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**, rozlišující typy organizační kultury podle reakcí organizace na požadavky prostředí (Ansoffova typologie) a vycházející z předpokladu, že kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje (typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho);
- **Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace**, zaměřené na vzorce chování, projevující se v chování organizace na trhu a vůči jiným organizacím (typologie W. Hall a typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (typologie R. Goffeeho a G. Jonese)

2.3.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a CH. Handyho

Byla patrně první publikovanou typologií a stala se všeobecně známou. Čtyři základní typy (Obrázek 1) byly vymezeny jako kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob.

Obrázek 1: Čtyři základná typy



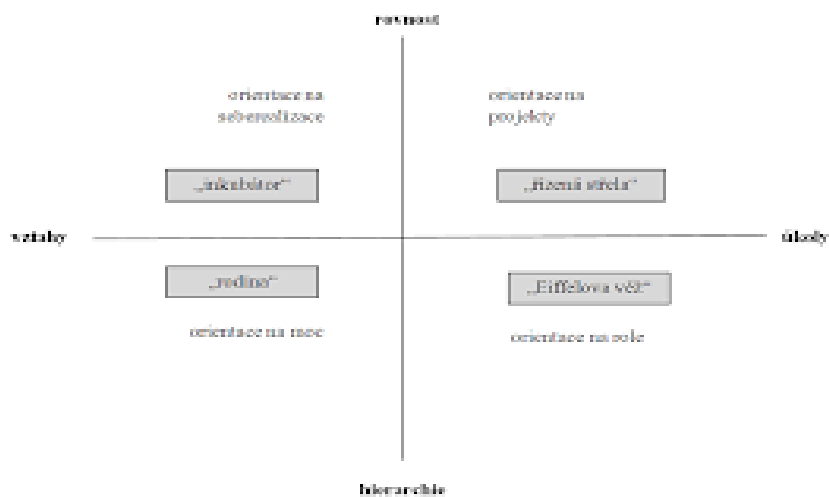
Zdroj:

(podle Ch. Handy, 1993, podle Lukášová, Nový, 2004)

Typologie F. Trompenaarse

Základem jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost (Obrázek 2). Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikly čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. (Lukášová, 2010)

Obrázek 2: Typologie F. Trompenaarse



Zdroj: (Lukášová, 2010)

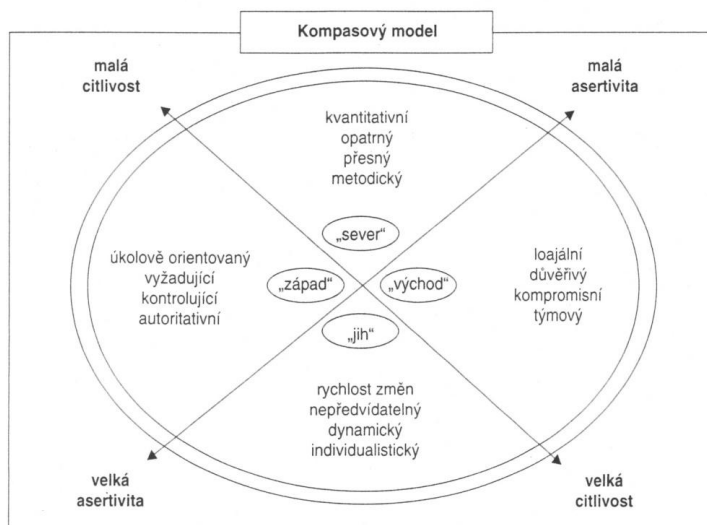
2.3.2 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Tyto typologie se zaměřují na vzorce chování, projevujících se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím a v chování pracovníků v sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci.

Kompasový model W. Hall

Je východiskem mapování rozdílů partnerských interakcí, rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury.

Obrázek 3: Kompasový model W. Hall



Zdroj: (Lukášová, 2010)

Typologie organizačního charakteru W. Bridges

Typologie organizačního charakteru, kterou prezentuje W. Bridges ve své knize „The Character of Organizations“ (1992), je stejně jako u W. Hall založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Jeho šestnáct typů organizačního charakteru, pro jejichž identifikaci vyvinul Bridges příslušný nástroj, je paralelou šestnácti osobnostních typů, známých prostřednictvím dotazníků MBTI. (Lukášová, 2010)

2.3.3 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí

Existuje mnoho typů třídění podnikové kultury. Podnikovou kulturu můžeme například rozdělit na silovou a mocenskou kulturu, úlohovou kulturu (ve smyslu kultury rolí), úkolovou kulturu a osobní kulturu. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Typologie dle T.B.Deala a A.A.Kennedyho

Je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle nebo s poměrně velkým zpožděním. Druhý vliv je míra konkurence. Autorka dle této typologie identifikovala čtyři základní kultury (Lukášová, 2010):

Kultura drsných hochů

Příslušníci této kultury jsou spíše individualisté, chtějí všechno nebo nic, chtějí být hvězdy. Není jim vlastní trpělivost a podstupují vysoké riziko. Jsou tvrdí k sobě i k ostatním. Firmy s touto kulturou jsou úspěšné spíše v prostředí s vysokou rizikovostí. Potřeba rychlé zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace, vytvoření soudržnosti je pro ně velmi obtížné. Tyto firmy se pohybují v oblastech filmu, kultury, stavebnictví či v manažerském poradenství.

Kultura tvrdé práce

Tato kultura je typická pro prostředí, které má nízkou rizikovost a zpětná vazba je velmi rychlá. Jedná se především o oblast prodeje. Tato kultura se může objevit i ve výrobních organizacích, je-li zabezpečen proces a kontrolní mechanismy včetně zpětné vazby o výkonnosti. Důležitou hodnotou v této kultuře je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Důležitou roli zde hrají slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění – vše, co podporuje motivaci a morálku. V této kultuře se daří lidem, kteří jsou aktivní, zaměřují se na přítomnost, výkon a zábavu. Poměrování úspěchu pomocí výkonových měřítek za účelem dosažení vysokého objemu může ovšem vést k upřednostňování množství před kvalitou. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou tak o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí.

Kultura sázky na budoucnost

Kultura většinou typická pro firmy, kde je rizikovost při rozhodování velká a zpětná vazba velmi pomalá. Investice jsou velmi vysoké. Příkladem takových firem jsou firmy v letecké, naftařském nebo chemickém průmyslu apod. Firmy, které musí vynaložit velké finanční prostředky na vývoj. Lidé, zaměstnaní v této kultuře většinou respektují hierarchii, autoritu a technické kompetence, jsou schopni pracovat v týmu a pod tlakem. Jsou stejně na sebe tvrdí, ale oproti tvrdým hochům jsou schopni dlouho vyčkávat na zpětnou vazbu. Atmosféra uvážlivosti je podporována ritualizovanými firemními shromážděními, rozhodování je centralizované, pracovníci jsou na sebe značně závislí. Mladí pracovníci dělají po léta triviální práce, než jsou považováni za zralé a kompetentní.

Procesní kultura

Kultura s nízkým rizikem a malou téměř žádnou zpětnou vazbou. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Vzhledem k tomu, že pracovníci nemají zpětnou vazbu a nevědí, jak jsou efektivní, mají tendenci být ochranářští, se sklonem chránit tento systém. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

Podle autorů jen málokterá organizace se identifikuje pouze do jedné typologie, silná kultura v organizaci zaznamenává všechny typologie dle jednotlivých oddělení a cílů.

Ansoffova typologie

Ansoffova typologie rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak reaguje na požadavky prostředí a rozděluje podnikovou kulturu na (Lukášová, 2010):

- stabilní;
- reaktivní;
- anticipující;
- prozkoumávající;
- tvořivou.

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

Tato typologie byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí s ohledem na vliv vnitřních faktorů.

Tito dva autoři rozlišili typy organizací podle kultury na (Lukášová, 2010):

- průzkumník – vyhledává tržní příležitost, inovuje výrobky, efektivnost se měří na základě srovnání konkurence, důraz je kladen na flexibilitu, využívány jsou nové technologie a kritérium úspěchu je účelnost, organizace je decentralizována a flexibilní;
- obránce – orientuje se na úzký trh se stabilními zákazníky, používá strategii diferenciací a nízkých nákladů, důraz je kladen na účinnost výroby a distribuci

zboží, organizace je centralizována a dominantními útvary jsou výrobní a ekonomický;

- analyzátor – představuje kompromis mezi uvedenými typy. Usiluje o stabilitu i o dynamismus a expansi, a to simultánním rozvojem nových výrobků i trhů na jedné straně a udržováním stabilní základny produktů i zákazníků na straně druhé.

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Tato typologie je založena na modelu soupeřících hodnot. Základními dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají v modelu čtyři typy organizační kultury, jsou flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření (doplň obrázkem str. 83).

Každý z jednotlivých typů kultury, je charakteristický určitými cíli, ke kterým organizace směřuje a nástroji, jimiž jich chce dosáhnout.

Klanová kultura – charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí, je pro ní příznačné sdílení hodnot a cílů, týmové myšlení. Má spíše charakter rozšířené rodiny, než podnikatelské entity.

Hierarchická kultura – představuje formalizované a pracovní prostředí, zdůrazňuje postupy, předpisy. Efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory, nejdůležitějším cílem je stabilita, efektivnost, hladký chod organizace. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, hladké plnění harmonogramu, nízké náklady.

Adhokratická kultura – dynamické podnikatelské a tvůrčí prostředí, lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátory. Důraz je kladen na to, být špičkou v oblasti znalostí, vyvíjet nové a unikátní produkty a služby. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu.

Tržní kultura - je charakteristická pro organizaci orientovanou na výsledky, vedoucí stimuluji zaměstnance k vysokým výkonům, jsou to konkurenti, přísní a vyžadující. Úspěch je definován získáním tržního podílu a penetrací trhu. Důležité jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

2.3.4 Typologie podnikové kultury dle dalších autorů

Každá organizace má svou filosofii, určité vzorce chování, styly vedené a již výše uvedené vlivy, které na organizaci působí, mají za následek to, jaká kultura panuje uvnitř organizace. Různí autoři klasifikovali kultury a Armstrong uvedl ve své knize několik z nich např. (Armstrong, 2007):

Schien klasifikoval následující čtyři kultury

Kultura moci – vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a podnikavosti.

Kultura role je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány.

Kultura úspěchu je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.

Kultura podpory je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

Harrison (1972) – tzv. ideologie organizace:

orientované na moc – soutěživé, reaguje spíše na osobnost než na odbornost;

orientované na lidi – konsenzus, odmítaná kontrola managementem;

orientované na úkol – zaměření na schopnost, dynamické;

orientované na úkol – zaměření na legálnost, legitimnost, byrokracii.

Handy (1981) – používá termín kultura organizace, navazuje na Harrisona

kultura moci – moc a řízení z centra, soutěživá

kultura role – práce se řídí procedurami a pravidly, důležitý popis role pracovního místa, ne osoba

kultura úkolu – důležitá je odborná moc, týmová práce, přizpůsobení se úkolu

kultury osoby – jedinec je středem zájmu

Typologie organizační kultury dle Armstronga

Humanistická prospěšná kultura – organizace jsou řízeny participativním způsobem a člověk je ve středu pozornosti.

Kultura společenství (afiliativní kultura) – organizace, které výrazně upřednostňují konstruktivní vztahy.

Kultura souladu (souhlasu) – organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují příjemné mezilidské vztahy – alespoň na povrchu.

Konvenční kultura – konzervativní, tradiční byrokraticky řízené organizace.

Kultura závislosti – hierarchicky řízené organizace, v nichž se neuplatňuje participace pracovníků na rozhodování a řízení.

Neúčinná kultura – organizace, které zapomínají odměňovat úspěch, ale trestají omyly a chyby.

Opoziční kultura – organizace, v nichž převažuje konfrontace a negativismus je trestán.

Kultura moci – organizace jsou strukturovány na základě pravomocí přidělených funkcí člena.

Soutěživá kultura – kultura, v níž je ceněno vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní.

Kultura schopností – organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle.

Kultura úspěchu – organizace, které dělají věci dobře a oceňují členy, kteří si kladou a plní podnětné, náročné, ale realistické cíle.

Kultura seberealizace- organizace, které oceňují kreativitu, kvalitu více než kvantitu a jak úspěšné plnění úkolů, tak individuální rozvoj a růst. (Armstrong, 2007)

2.4 VYTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Vytváření firemní kultury znamená formovat určité vzory chování s příklady, na kterých se podniková kultura buduje. Nepřímo se může takto řídit společnost. Tureckiová říká, že akceptaci firemní kultury nelze nařídit, lze však pracovníky stimulovat k určitému pracovnímu chování, a to pak prostředky firemní kultury dále ovlivňovat. V tomto smyslu působí podniková kultura jako významný vnější stimul. Má

však i vlastní motivační náboj – pokud ji zaměstnanci přijmou za svou, usilují o její další posilování a rozvíjení, což nadále pozitivně odráží v postojích zaměstnanců k práci a k firmě, ve zvyšování jejich pracovní spokojenosti a v rozvoji výkonnosti. (Tureckiová, 2004)

Vytváření firemní kultury je velmi obtížné, Urban vidí obtížnost především v tom, že:

- „vytyčení změn podnikové kultury vyžaduje schopnost určitého náhledu nad stávajícími hodnotami a zvyklostmi organizace a jejím řídicím stylem. Získat tento nadhled většinou není ani pro manažery zcela jednoduché, protože jsou její součástí;
- tvorbu či změny podnikové kultury nelze založit jen na jejich sepsání a komunikaci. Hodnoty podniku či zásady firemní kultury vytváří především jednání podnikového managementu.“ (Urban, 2010)

2.4.1 Hodnoty podnikové kultury

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Soustava hodnot organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako řídicí se hodnotami.

Některé hodnoty z nejtýpčtějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny, jsou:

- výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenceschopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.

Tyto hodnoty se realizují pomocí norem a artefaktů. (Armstrong, 2007)

Organizační hodnoty jsou zpravidla formulovány ve třech směrech.

První směr zahrnuje ekonomicko - pragmatické hodnoty, které se týkají funkce a koordinace systémů organizace. Vztahují se k produktivitě, výkonnosti, ke kvalitě, k bezpečnosti práce a k disciplíně. Tento směr vyjadřují hodnoty např. kvalita produktů, špičková kvalita, kvalita služeb, preciznost, technický rozvoj, nové technologie, expanze, spolehlivost, nízké náklady, bezpečnost a zdraví, výkonnost.

Druhý směr se vztahuje k eticko – sociálním hodnotám, které vyjadřují očekávané chování lidí v práci a jejich způsob jednání se stakeholdery. Příklady hodnot mohou být: spravedlnost, identifikace s organizací, úcta, odpovědnost, důvěra, transparentnost, poctivost, dodržování dohod, spolupráce, sponzoring, korektní jednání, etické jednání, stabilita, vstřícnost, spolehlivost, integrita, uznání, vstřícnost k zákazníkům, zaměstnancům.

Třetí směr se týká rozvoje organizace a lidí v ní. Relevantní hodnoty mohou být flexibilita, vliv, schopnost adaptace, inovace, prostor pro rozvoj zaměstnanců, spokojenost a motivace zaměstnanců, předávání a sdílení poznatků, pružné reagování na nové příležitosti, zdokonalování sebe sama, vzdělávání, rozvoj kvalifikace, možnost projevit svůj názor, koučování, mentoring, lámání stereotypů, entuziasmus, podnikatelský duch. (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016)

Tabulka kritických faktorů úspěchu identifikuje celkem osm faktorů pro strategické řízení lidského kapitálu. Faktory jsou spárovány, aby lépe korespondovaly se čtyřmi vysoce riskantními problémy ve státních institucích, souvisejících s rozvojem lidského kapitálu. Kritické faktory úspěchu představují takový přístup k lidskému kapitálu, který je založen na faktech, zaměřen na programové výsledky a plnění úkolů a který obsahuje základní principy a další cíle státních organizací.

Čtyři základní kameny strategického řízení lidského kapitálu představují:

- vedení;
- strategické plánování lidského kapitálu;
- získávání, vývoj a udržení talentů;
- podniková kultura orientovaná na výsledky. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Plamínek ve své knize vysvětluje vitalitu firmy jako schopnost dlouhodobě udržet úspěch. Říká, že firma, která chce dosáhnout vitality, musí splnit čtyři základní podmínky:

- „*To co děláme, musí být užitečné, tzn. musí to min. prospívat majiteli firmy.*
- *Musíme produkovat efektivně, tzn. s podobnými nebo nižšími náklady a ve srovnání s konkurencí ve srovnatelné nebo vyšší kvalitě.*
- *Další podmínkou je stabilita. Schopnost hledat nové rovnováhy, reagovat na ohrožení.*
- *Poslední podmínkou je dynamika. Firmy musejí předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj.“ (Plamínek, Vedení lidí, týmů a firem, 2011)“*

Ve firmě **vedené lidmi** jsou objektem loajality a dárci odpovědi lidé, vesměs nadřízení. Ti vědí, co je správné. Když někdo neví, zeptá se šéfa, který rozhodne a případně pošle dotaz výše. Manažeři a lídři mají věci pod kontrolou, ale platí za to vysokou cenu, bývají zahlceni operativními příležitostmi.

Ve firmě **vedené myšlenkami** vztahují lidé svou loajalitu spíše k myšlenkám a cílům. Při takovém to vedení se neobracejí přímo na šéfa, ale konfrontují své možnosti s myšlenkami a cíli. Na nadřízené se obracejí ve zcela nestandardních nebo existenčně závažných případech. Manažeři mají rutinní práce, mohou se věnovat prioritám a strategickým souvislostem. (Plamínek, Vedení lidí, týmů a firem, 2011)

2.4.2 Filosofie organizace

Je vytvořena vlastní podniková interpretace základních platných a používaných principů. Principy ukazují na vize, poslání a hlavní strategické cíle podniku. „*Nejdůležitější je, že principy musí být zaměstnanci přijaty a uskutečňovány, jinak jsou jen neživou proklamací.“ (Duchon & Šafránková, 2008)*

Ve všech filosofii organizací se v současné době objevují následující principy:

- zaměření na zákazníka;
- zaměření na zaměstnance;
- zaměření na kvalitu;

- zlepšování se;
- způsob řízení;
- péče o životní prostředí;
- závazek vůči společnosti.

Dále se velmi často ve filosofiích objevuje:

- bezpečnost;
- základní hodnoty;
- zásady vnitřních vztahů;
- zásady vztahů k veřejnosti;
- zásady vztahů k obchodním partnerům. (Duchoň & Šafránková, 2008)

Symboly jsou zakódované hodnoty vázané k základním cílům organizace, vzory a normy, mýty, historky, příběhy, ceremoniály, obřady, formy projevy úcty, vyznamenání, materiální odměny, podniková architektura, způsob oblékání zaměstnanců.

Symboly:

- verbální
- symbolická jednání
- materiální symbolické artefakty

Filosofie organizace, symboly, sociální normy a vzorce a sociální instituce vytvářejí v ucelené formě, tzv. identitu organizace a jejich image.

Identita organizace směrem dovnitř organizace, představuje snahu po vlastní specifičnosti, tzn. identifikaci zaměstnanců s vlastní firmou, „my“, často je v ní dále specifikována podniková komunikace směrem k zaměstnancům, podnikový design, podnikové jednání, tj. pravidla, normy a vzory jednání uvnitř a vně, k zákazníkům, k odběratelům.

Image firmy je ztvárnění firmy navenek, tzn. vnější prezentace, konkrétní organizace, její důvěryhodnost, spolehlivost, reprezentativnost, což vzbuzuje zájem či nezájem nových pracovníků, zákazníků, dodavatelů. (Duchoň & Šafránková, 2008)

2.4.3 Firemní strategie a její vliv na podnikovou kulturu

Každá firemní strategie by měla být reálná, proveditelná a samozřejmě by měla vést k cíli, který si firma určila. K formulaci strategie musí předcházet analýza a diagnóza silných a slabých stránek.

Při tvorbě strategie se vedení snaží:

Hodnotit současné klíčové cíle a strategie organizace, které by normálně měly být analyzovány v rámci analýzy okolí.

Identifikovat rozsah strategických alternativ, aby se všechny hierarchie řízení mohly zapojit do strategických formulací.

Najít rovnováhu mezi výhodami a nevýhodami strategických alternativ, jejich možnostmi proveditelnosti, jejich dopady s vlivem na úspěch organizace.

Rozhodnout, které ze strategických alternativ mají být implementovány a které ne. (Mallya, 2007)

Modely podnikové strategie podle Milese a Snowa

Hledači nebo zlatokopové - typy společností, které jsou ochotny podnikat v čemkoliv, jestliže to bude dostatečně výnosné.

Analyzátoři – jsou společnosti, které působí v mnoha odvětvích, nejčastěji v oblastech, se kterými mají dostatečné zkušenosti. Nesnaží se působit na své okolí agresivně, ale občas se riskování nevyhýbají. Snaží se racionálně využívat riziko a zisk a vylepšovat technologické přednosti.

Obránci – jsou společnosti, které mají omezenou oblast v činnostech, odvětvích nebo dokonce u jednotlivých produktů. Dále mají pevně stanovené podnikatelské aktivity, které se snaží ochránit a uchovat. Tyto společnosti mají averzi k riziku a investují pouze v případě jistého a dlouhodobého výsledku.

Reaktoři nebo reagující – jsou společnosti, které ovlivňují v různých podnikatelských oblastech bez souvislého plánu. Odpovídají na vnější tlaky a často se nacházejí v krizi. (Mallya, 2007)

Podle chování firem můžeme dělit strategie firmy:

- Etnocentrická
- Polycentrická
- Geocentrická
- Synergická

Etnocentrická strategie - pro tuto strategii je typický rozhodující vliv mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála. Inovace a vývoj výrobků a technologií se provádí vždy primárně s ohledem na potřeby mateřské země. Důležité jsou pro firmu trhy, které jsou geograficky kulturně blízké. Organizační struktura bývá výrazně hierarchická se směrem rozhodování shora dolů.

Tento model přináší jak výhody, tak je spojen s riziky. Usnadňuje vytváření jednotného image. Obsazování klíčových pozic v zahraničních dceřiných společnostech manažery z centrály umožňuje rychlé odstartování činnosti a zaručuje dostatečnou kvalifikaci managementu a usnadňuje koordinaci s mateřskou firmou. Rizika jsou spojena především s možným chybným odhadem trhu a chování zákazníka a kulturní adaptací manažera, pochopení místních zvyklostí a chování. Jako etnocentrické se často chovají japonské firmy. Americké a evropské společnosti se takto mnohdy prezentují v méně vyspělých zemích.

Polycentrická strategie – podniky se přizpůsobují místním podmínkám a místní kultuře. Při strategickém rozhodování má klíčový význam akceptování firmy místním trhem. Organizace je primárně geograficky členěná a je založená na vysoké autonomii dceřiných společností. Jsou však navzájem informačně i jinak velmi málo propojené. Personální politika je zaměřena na místních manažerech, kteří nejlépe chápou požadavky trhu. Výhody velké autonomie a přizpůsobení se zvláštnostem místního trhu jsou zpravidla vyváženy velkými problémy s koordinací mezi zahraničními společnostmi. To má za následek, že podnik při mezinárodních aktivitách jen nedostatečně využívá synergický potenciál.

Synergická strategie – podniky spojují podstatné kulturní prvky mateřské společnosti a lokálních kultur v zahraničí, spojují se výhody globalizace a lokalizace. Mateřská společnost přenáší do zahraničních dceřiných společností zvláště důležitou orientaci, vzory chování a rozhodování jako kulturní jádro, jehož se nelze vzdát. Dceřiné společnosti v zahraničí pak mají určitý prostor. Do své kultury mohou implementovat mnoho kulturně specifických prvků. (Cejthamr & Dědina, 2010)

2.4.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filosofie. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhaní na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako tvrdé či měkké, přičemž vychází z konceptu „tvrdých“ a „měkkých“ faktorů řízení. Tvrdé řízení lidských zdrojů lze charakterizovat s důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny racionálně, počtem osob jako ekonomický faktor, jsou využívány dle podnikatelských potřeb.

Lidé jsou kapitál, který umožňuje dosažení zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů vycházejí z uvědomění si nezbytnosti investovat do lidských zdrojů, z potřeby reagovat na hrozbu narůstající se konkurence. Na potřeby lidí je brán malý zřetel. Měkké řízení lidských zdrojů vychází z odkazu

školy lidských vztahů, ze znalosti behaviorálních aspektů práce. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj.

Reprezentuje jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem organizace, jako se zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, angažovanosti, adaptability. Vychází z unitaristického přístupu, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu. Různá pojetí řízení lidských zdrojů mohou naznačovat příklon spíše k tvrdému či měkkému řízení lidských zdrojů. (Kociánová, 2012)

2.5 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VLIV NA VÝKONNOST

Lukášová shrnula teorie, které byly v průběhu let prověřovány, a specifikovala rysy organizační kultury, u nichž byla prokázána souvislost s výkonností organizace:

- silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy;
- participativní kultury jako determinanty výkonnosti firmy;
- kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy;
- adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy;
- kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti firmy. (Lukášová, 2010)

2.5.1 Vliv síly kultury na výkonnost organizace

Podle Lukášové výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- silná kultura tvoří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků;
- silná kultura usměrňuje chování lidí;
- silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Nevýhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- silná podniková kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí;

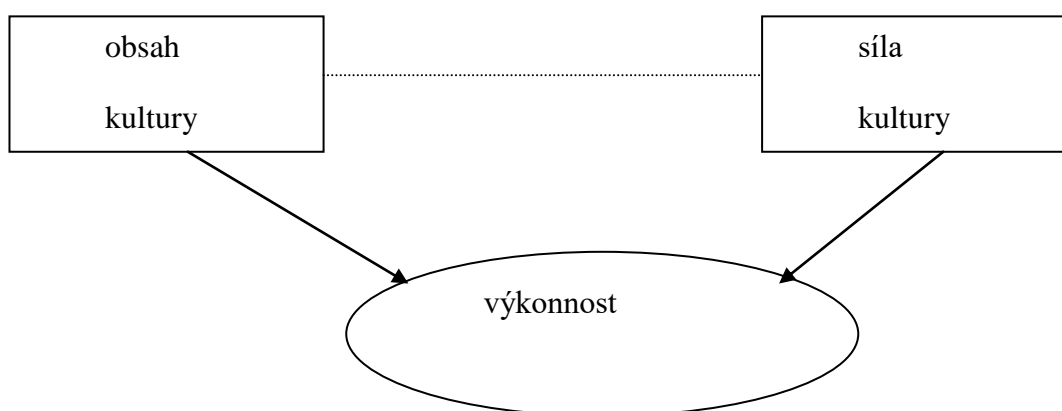
- silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu;
- silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám, i když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. (Lukášová, 2010)

„Slabá firemní kultura je většinou důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, častých změn nebo manažeři podniku nesdílejí stejné hodnoty. Slabá kultura může přispívat ke konfliktům, k chaosu a nižší výkonnosti. Skutečná síla podnikové kultury se odráží na jednání manažerů a ostatních zaměstnanců.“ (Urban, 2010)

2.5.2 Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace

Vedle síly kultury závisí charakter a míra vlivu organizační kultury na jejím obsahu a v jejich vzájemné kombinaci. Obsah kultury má při tom na výkonnost organizace účinek dvojí: jednak pracovníky aktivuje, a to v závislosti na jednotlivých hodnotách a normách chování, které zahrnuje, jednak pracovníky směřuje k naplňování hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní Obrázek 4. (Lukášová, 2010)

Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj: (Lukášová, 2010)

2.5.3 Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu podnikové kultury na výkonnost organizace

Je-li kultura kontextuálně přiměřená, znamená to, že je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Je-li strategicky přiměřená, je v souladu s obsahem strategie, kterou má. Změna organizační kultury a její přizpůsobení obsahu strategie je nejnáročnější variantou řešení daného problému. Má-li být úspěšná, musí být promyšlená, systematická, koordinovaná, cíleně a důsledně řízená a to s vysokou angažovaností a vytrvalostí managementu. Nutnou podmínkou její úspěšnosti je koordinace změny obsahu kultury s dalšími změnami v organizační struktuře, systémech a procesech a používání takových metod řízení, které povedou k prosazování strategických záměrů a podpoře strategicky vhodných vzorců a norem chování. (Lukášová, 2010)

2.5.4 Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost organizace

Podle Lukášové za hlavní charakteristiky adaptivnosti kultury označují autoři především

- schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně, tj.
- schopnost organizačního učení;
- schopnost chápat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich potřeby budoucí, tj. zaměřenost na zákazníky;
- schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se, tj. připravenost ke změně.

2.5.5 Nástroje k posilování podnikové kultury

Důležitým a strategickým cílem firmy by měla být podpora firemní kultury, její neustálé vylepšování a posilování.

Armstrong uvedl řadu nástrojů pro posilování organizační kultury jako:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot;

- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů pro zvyšování komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na prosazování a odměňování dobré týmové práce, na vytváření učící se organizace;
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu – zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat;
- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat;
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořící součást programu soustavného rozvoje. (Armstrong, 2007)

Pro posilování, rozšiřování a podporu firemní kultury se mohou aplikovat procesy personální práce. „Jsou to zejména procesy formování pracovní síly – především procedury získávání a výběru zaměstnanců a adaptační programy, podnikové vzdělávání a další rozvojové programy, řízení pracovního výkonu, včetně jeho hodnocení a systému odměňování“. (Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004)

Pro posílení kultury je tedy nezbytné propojit personální práci se strategií firmy, integrovat personální procesy do řízení a rozvoje lidí ve firmě a získat tak konkurenční výhodu, zohlednit a předvídat změny působící na firmu jak zevnitř, tak zvenku a naučit se řídit změny, včetně změny firemní kultury. (Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004)

Důležité je, aby se všichni zaměstnanci firmy identifikovali s firemní kulturou.

Spolupracovníci by se měli ztotožnit zejména ve třech oblastech:

- v samotném týmu;
- ve společenských cílech a normách;
- v možnostech mít individuální vliv na celek. (Meier, 2007)

Týmová práce pro jednotlivé pracovníky obsahuje slib společné zajímavé spolupráce. Tomu to slibu se ne vždy dá dostat, často vzhledem k rámcovým podmínkám, někdy vzhledem k úkolům, a samozřejmě také kvůli samotným kolegům. Každý člen týmu si tuto formu duševní úmluvy pravidelně testuje na své platnosti. „Naplnují se ještě moje očekávání a přání?“ Pokud zní odpověď ano, je to důležitý motivační faktor. Pokud má, ale spolupracovník pocit, že jeho vnitřní smlouvu tým již nedodržuje, reaguje následujícími způsoby:

- nejprve protestem;
- poté zklamáním;
- nakonec často vnitřní výpovědí. (Meier, 2007)

Tato výpověď se nemusí týkat jen jednotlivců, ale celých týmů. Existují dvě formy výpovědí: tiché stažení (pasivní) a duševní odmítnutí (aktivní „ služba podle předpisů“). (Meier, 2007)

Je tedy důležité přezkoušet si spolupráci, abychom si byli jisti, že je opravdu dobrá a všichni zúčastnění se snaží plnit dohody.

Dobrou spolupráci poznáme podle těchto faktorů:

- všeobecné přijetí cílů a úkolů pro skupinu;
- nenucenou, uvolněnou pracovní atmosférou;
- otevřenou komunikací;
- vzájemnou podporu;
- intenzivní diskuzi zaměřenou na úkoly;
- otevřený přístup k různicím v názorech;
- rozhodování vzájemným souhlasem;
- věcná, otevřená kritika;
- společné vědomí odpovědnosti ve skupině. (Meier, 2007)

Důležité je pro týmovou spolupráci zajistit základní motivy, což vedle základních potřeb, jsou motivátory, které pohánějí lidské chování. Ty by zde měly být posuzovány především v souvislosti s motivací k práci, přičemž teoretické poznatky o motivaci jsou zde vědomě představeny velice zjednodušeně. (Meier, 2007)

Důležité je postavit se správně chybám, protože jestliže si myslíme, že chyby se nedělají a tlačíme na tým tímto způsobem, lidé žijí ve strachu a to vede k zamlčování a další řetězové reakci negativních vlivů. *„Každá skupina potřebuje atmosféru beze strachu, kde se chyby nemaskují, ale otevřeně předkládají, projednávají a tím rychle odstraňují“*. (Meier, 2007) Důležité je čelit chybám, zjistit rychle příčinu, proč chyba vznikla.

2.6 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULRUTY

K řízení změny je důležité připravit analýzu stávající kultury, stanovení i vyjasnění kulturních norem a je nutné podpořit normy systémovými dokumenty. Při změně by měly být nové deklarované kulturní normy podpořeny symbolickými akcemi a příklady chování manažerů. Personální politika je důležitým nástrojem kulturní změny, na vyšší místa jsou zařazováni lidé, kteří jsou nositeli nové kultury. *„Výchova a zapracování nových pracovníků se řídí novými kulturními vzory.“* (Duchon & Šafránková, 2008)

Změna podnikové kultury je jedna z nejnáročnějších částí transformace na procesně řízenou organizaci. Jedná se o typ manažerské aktivity, která na rozdíl od operativních zásahů nepřináší krátkodobé výsledky. Změna je pro mnohé manažery nepříjemnou záležitostí, protože jde o komunikaci s lidmi. Bylo identifikováno těchto osm kroků procesu změny: vyvolání vědomí naléhavosti, sestavení vůdčí koalice, vytvoření vize a strategie, komunikace transformační vize, delegování pravomocí v širokém měřítku, vytváření krátkodobých vítězství, využití vítězství a podpora dalších změn, zakotvení nových přístupů do firemní kultury. Nyní je zřejmé, proč nelze měnit kulturu na začátku. (Šmída, 2007)

Jakmile je kultura nestabilní, je vhodné pustit se do reengineeringu. Poté, co práce týmů přinese první výsledky, jsou do reengineeringového úsilí postupně zapojeni všichni zaměstnanci, nastává vhodná doba pro zakotvování nových přístupů do podnikové kultury. Je nutné zdůraznit, že kultura se nezmění, pokud nebude jasně prokázáno, že nové způsoby chování prokazatelně přinášejí lepší výsledky.

Sdílené hodnoty a postoje, které tvoří podnikovou kulturu, musí klást důraz na aktivní postoj ke změnám. Kultura podporující neustálé změny je základem dlouhodobého úspěchu organizace. Nejlepší změna je ta, kterou sami tvoříme. Jestliže se na druhou stranu bude podnik měnit pomaleji než okolí, podle zkušenosti legendy světového managementu 20. století, Jacka Welche, se blíží jeho konec. Hodnoty a postoje musí podporovat orientaci na zákazníka, neustálé vzdělávání a seberozvoj, neustálé zlepšování a orientace na výsledky. Již delší dobu je kladen stále větší důraz i na budování loajality pracovníků ve firmě. (Šmída, 2007)

Abychom dosáhli účinné změny, organizační rozvoj užívá mnoho postupů, často souhrnně nazývaných intervenční strategie, které zahrnují:

- survey research (plošný výzkum) a feedback (následnou zpětnou vazbu);
- T- skupiny;
- team building;
- síťový trénink. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Komunikace s lidmi ve firmě je klíčová pro klima v týmu i v organizaci jako celku. Lidé se chovají různě, mají své návyky a zkušenosti, které ovlivňují jejich postoje i přístup k práci a jejich adaptaci ve firmě. Názory v přístupu jak komunikovat se s postupným vývojem měnily. Postupně se obracela pozornost na komunikaci, kde se člověk dokázal prosadit a nenechat manipulovat sám sebou. Byla vytvořena pravidla asertivního chování, která měla naučit se lidi bránit. Na druhé straně se prosazují určitá pravidla ve vnímání toho druhého, respektování se navzájem. Bělohlávek říká, že *„zatímco pro změnu znalostí, zkušeností a dovedností poslouží rozvojové aktivity, postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů.“* (Bělohlávek, 2012)

Pochvala je namístě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat. Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn., vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Mnozí vedoucí pracovníci si neuvědomují význam pochvaly a často na ni zapomínají. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí,

musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je zvláště účinná, je-li provázána nějakou formou odměny – ať už finanční, určitým benefitem nebo třeba přidělením prestižní práce.

Kritika jakožto nástroj negativní motivace nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo ji prováděl jiným způsobem. Měla by být opět adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka - měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – prostým pokáráním, vytýkajícím dopisem, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě Zákoníku práce.

Zadáváním vhodných úkolů motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí určitými zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili, a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy . (Bělohlávek, 2012)

2.7 DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY

Každá vyspělá organizace chce nejen mít silnou organizační kulturu, ale je pro ni velmi důležité, aby uměla svoji kulturu přesně diagnostikovat. Diagnostika přinese přesnou informaci o organizační kultuře. K této diagnostice je nutná kvalitní metodologie. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí:

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek;
- volbu výzkumných metod;
- vymezení jednotky analýzy a způsobu zpracování dat. (Lukášová, 2010)

Úspěšná podniková kultura nemůže existovat bez racionální analýzy a zpětné vazby.

„ V každém případě je prvním krokem analyzování existující kultury. Lze to udělat pomocí dotazníků, průzkumů a diskuzí v tematických diskusních skupinách nebo seminářích, Často je užitečné zapojit do analyzování výsledků průzkumů pracovníky a

dát jim možnost, aby vytvořili diagnózu problémů kultury, jimž musí organizace čelit, a aby se podíleli na vytváření a realizaci plánů a programů majících tyto problémy vyřešit.“ (Armstrong, 2007)

Podle Lukášové má analýza organizační kultury, kterou provádí management v souvislosti s řešením problémů v zásadě tři problémy:

- posoudit funkčnost organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace;
- posoudit obsah organizační kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným strategickým alternativám (při vývoji firemní strategie) vůči plánovaným organizačním změnám;
- posoudit kompatibilitu kultury dané organizace s kulturou jiných organizací (při plánování fúze, akvizice či jiné formy strategické spolupráce). (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

„Prostřednictvím korelačních koeficientů je například možné měřit míru shody mezi odpověďmi jednotlivců v organizaci, oddělení apod. a identifikovat, jaká je síla organizační kultury. Jsou-li korelace vysoké, znamená to, že odpovědi respondentů jsou převážně shodné. Shoda v odpovědích naznačuje, že v organizaci jsou sdíleny určité hodnoty, normy a z nich vyplývající způsoby myšlení, cítění a chování, tedy že zde existuje silná podniková kultura. Je-li shoda nízká, odpovědi respondentů jsou velmi rozdílné a dá se usuzovat na kulturu slabou a difuzní.“ (Lukášová, 2010)

Není důležité, z jakého důvodu je podniková kultura analyzována, zda z důvodu výkonnostního nebo při tvorbě strategických změn nebo při fúzích, důležité je znát současnou kulturu a diskutovat o žádoucí kultuře a snažit se dojít ke konsenzu. (Lukášová, 2010)

2.7.1 Metody diagnostiky podnikové kultury

Podle většiny autorů, kteří se zabývali diagnózou podnikové kultury, je vhodné využívat kombinaci kvalitativních i kvantitativních metod. Lukášová vytyčila pro diagnostiku organizační kultury níže uvedené metody.

Kvalitativní metoda – pozorování

Takto realizované pozorování je v rámci kvantitativní metody cílené a zaměřené na vnímání jevu, který zkoumáme. Pozorování může být prováděno buďto jako pozorování zúčastněné, kdy výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel. Pozorovány mohou být všechny vnější projevy kultury organizace – organizační artefakty (vybavení organizace, symboly) zvyky, rituály, ceremoniály a další ustálené vzorce chování. (Lukášová, 2010)

Kvalitativní metoda – hloubkový rozhovor

Rozhovor na základě definované struktury, předem připravených bloků, ve kterých jsou kladeny otázky. Rozhovor směřovaný do hloubky problému. Je velmi důležitá kvalifikovanost k tomuto rozhovoru, aby tazající udržel téma v oblasti objektivity a nedocházelo pouze k subjektivním pocitům.

Kvalitativní metoda - skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor je moderátorem organizovaný rozhovor na základě připraveného scénáře. Je zde možnost určité interakce a výměny názorů. Snadněji lze odlišit individuální názory od sdílených. Klade se důraz nejen na obsah odpovědí, ale i na způsobu podání. Je velmi důležité, jak je složena skupina, kvalita moderátora a kvalita záznamu.

Kvalitativní metoda – analýza dokumentů

Analýza dokumentů a nejrůznějších záznamů uchovávaných v organizaci. Cílem analýzy může být získání určitých informací nebo vnímání hlubších znaků a formulací. Ve většině případů se tato metoda používá jako doplněk k dalším výzkumným metodám.

Kvalitativní metoda – projektivní metody

K projektivním metodám pro diagnostiku organizační kultury patří koláže, kresby, nedokončené věty apod. Respondenti interpretují podle svých pocitů a vnímání.

Respondent musí být dobře směřován pro zkoumaný obsah kultury, ale zároveň musí mít dostatek volnosti pro vlastní interpretaci.

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Mezi dvě základní techniky sběru dat je dotazování a pozorování. Pozorování při kvantitativní metodě je podloženo záznamovými archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci objevit. Dotazování je ve většině případů formou dotazníků, které jsou členěny na základě obsahu a metod.

„Dvě základní kategorie metod, které rozlišili, označili Ashkanasy, Broadfoot a Falkus jako dotazníky typologické a dotazníky profilové. U profilových dotazníků pak identifikovali tři specifické subkategorie.“ (Lukášová, 2010)

Typologické dotazníky se nejčastěji používají k empirickému zjišťování typologie organizační (podnikové) kultury. Prostřednictvím dotazníku jsou zjišťovány určité soustavy znaků podle kterých je pak možné určit blízkost jednotlivých typů kultur.

Profilové dotazníky jsou používány pro vícedimenzionální analýzu podnikové kultury. Ashkanasy, Broadfoot a Falkus rozlišili tři podkategorie profilových dotazníků:

- **deskriptivní dotazníky** – jsou určeny k popisu obsahu kultury organizace. Určují míru přítomnosti určitých hodnot, norem apod. v organizaci; hlavním přínosem je možnost následující diskuse a vysvětlení výsledků měření;
- **profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti** – jsou sestavovány za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace;
- **dotazníky zaměřené na zjišťování souladu** – měří například míru souladu mezi hodnotami, zastávaným managementem a zaměstnanci organizace, mezi hodnotami jedince a organizace.

2.7.2 Vymezení jednotky analýzy a volby způsobu zpracování dat

Podniková kultura je studována hlavně prostřednictvím jednotlivců. V praxi lze využívat agregaci dat, kdy jednotkou může být dílčí podniková jednotka. Tyto agregace lze provést jedině tehdy, jsou-li zvaženy metody a souvislosti a jsou-li objektivně

porovnatelné tyto jednotky. Prostřednictvím korelačních koeficientů je například možné měřit míru shody mezi odpověďmi jednotlivců v organizaci, oddělení apod. a identifikovat, jaká je síla podnikové kultury.

Volba jednotky analýzy je vymezena především účelem analýzy. Diagnostika organizační kultury je metodologicky náročný úkol, který převážně firmám vypracovávají poradenské firmy, které mají dostatečné znalosti a zkušenosti. (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004)

3 METODIKA

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat podnikovou kulturu ve společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. a navrhnout změny podnikové kultury.

Dílčí cíle:

- Na základě souhrnu zjištěných činitelů určit k jakému typu kultury se daná organizace přibližuje.
- Zjistit obsah organizační kultury.
- Zhodnocení poslání, cílů a záměrů managementu.
- Porovnání získaných dat a vyvození závěrů.

Na začátku této práce jsem nejdříve prostudovala pro mě dostupnou odbornou literaturu autorů, kteří se věnují problematice podnikové kultury. Na bázi těchto poznatků jsem vypracovala teoretickou část této diplomové práce.

Na základě teoretických poznatků jsem pro splnění cílů diplomové práce využila kombinaci kvantitativní a kvalitativní metody.

Za kvantitativní metodu jsem použila dotazníkové šetření, kde jsem se zaměřila na postoje zaměstnanců ke společnosti, k jejich nadřízeným a komunikaci ve firmě.

Za kvalitativní metodu jsem zvolila pozorování, které jsem prováděla jako pozorování zúčastněné, kdy jsem participovala na každodenním životě lidí v rámci organizace. Pracovala jsem na pozici manažera dotačních projektů pro vzdělávání a personální referentky ve společnosti, vytvářela jsem vzdělávací programy a absolvovala několik interních anket na téma učení, vzdělávání, předávání poznatků a komunikace. Přípravovala jsem pracovní náplně pro jednotlivé pozice, komunikovala s jednotlivými vedoucími na pracovištích a byla jsem přítomna u pohovorů se zaměstnanci.

Poslední metodu, kterou jsem pro svou práci použila, je analýza všech dostupných firemních materiálů. (Výroční zprávy, dopisy vedení zaměstnancům, analýzy pracovních pozic, záznamy z rozhovorů zaměstnanců, zápisy z porad).

3.1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO VZORKU

Prvky organizační kultury v praktické části práce jsou popsány na základě metod pozorování a analýzy dokumentů.

Cílem bylo distribuovat dotazník každému zaměstnanci, to se ukázalo jako nereálné, protože nebyli všichni k zastižení. Důvodem byli pracovní cesty, nemoci, mateřské a rodičovské dovolené, směny apod. Z výše uvedených důvodů jsem zajistila, aby bylo provedeno dotazníkové šetření na všech provozovnách a aby bylo poměrné zastoupení na všech odděleních. Vzhledem ke skutečnosti, že bylo šetření provedeno na všech odděleních a vrátilo se 73,8% vyplněných dotazníků, trůfám si konstatovat, že výsledky šetření mohu prezentovat jako objektivní. V Tabulce 2 jsou porovnány počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních a počty rozdaných a vrácených dotazníků.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců a jejich zastoupení v dotazníkovém šetření

oddělení	počet zaměstnanců	počet dotazníků	rozdaných	počet dotazníků	vrácených
výrobní oddělení	149	120		111	
obchodní oddělení	74	60		54	
technický rozvoj	6	4		3	
vedení	5	4		4	
ekonomické oddělení	9	9		9	
technické oddělení	5	3		2	
marketing	4	3		3	
Celkem	252	203		186	

Zdroj: vlastní zpracování

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HELUZ

4.1.1 Historie podniku

Historie cihlářské výroby má v Dolním Bukovsku dlouhou tradici. Již v roce **1876** tu Jan Řehoř vystavěl žárovou pec a otevřel první těžebnu cihlářské suroviny. V roce 1895 pracovalo v cihelně již 8 mužů a 10 žen. Veškerou práci dělali ručně.

Koncem století se řízení podniku ujal syn zakladatele a podnik zmodernizoval - na místě staré cihelny postavil čtrnácti komorovou kruhovou pec s komínem vysokým 36 metrů. Lisování plných cihel a střešních tašek bobrovek bylo zmechanizováno.

V této době se značně zvýšila výroba. Na koňských potazích byly cihly a tašky označené monogramem "Ř" rozváženy do širokého okolí. Kvalita zdejších výrobků překvapuje dodnes, neboť původní staré cihly a tašky jsou často používány zejména při adaptacích selských usedlostí. Za vysokou jakostí stojí především dokonalé zpracování suroviny.

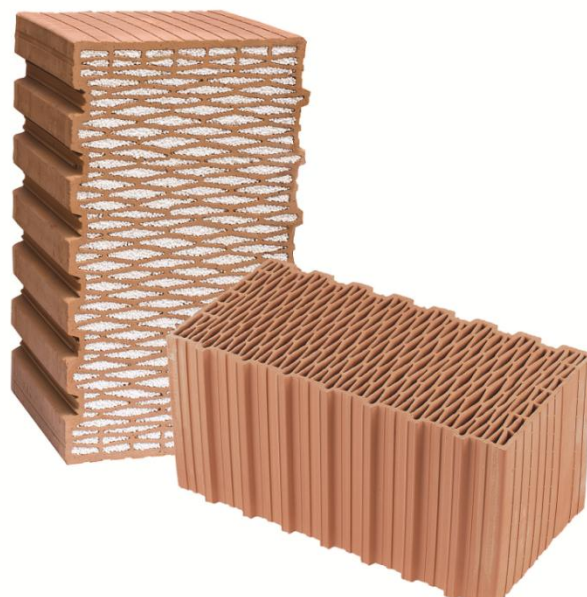
Rodu Řehořů patřila cihelna v Dolním Bukovsku až do roku **1950**, kdy se stala jedním z výrobních závodů tehdejšího národního podniku Jihočeské cihelny. Po důkladném průzkumu ložiska zde byla na počátku sedmdesátých let postavena nová moderní cihelna. V roce **1992** ji restituovali přímí potomci původních majitelů, kteří vedením firmy pověřili svého zetě Dipl.-Ing. Vladimíra Heluze. Tou dobou se zde vyráběly převážně drenážní trubky pro meliorace. Cihelna se postupně přeorientovala na výrobu cihel a v roce **1993** zde byla zprovozněna nová linka na výrobu stropních nosníků a překladů. Rok nato byla koupena cihelna v Hevlíně a firma se rozrostla o další výrobní závod. V roce **1995** byla zahájena výroba velkoformátových cihelných bloků, v roce **1996** se sortiment rozšířil o nosné překlady pro venkovní stínicí systémy.

V roce **2000** společnost HELUZ koupila cihelnu v Libochovicích. V dubnu **2001** zde byla po celkové rekonstrukci a modernizaci provozu zahájena výroba cihel a rok nato byl spuštěn nový provoz na výrobu keramických stropních panelů. V roce **2003** byla na trh uvedena nová řada cihelných bloků s označením STI, které jsou určeny pro jednovrstvé obvodové zdivo energeticky úsporných a nízkoenergetických domů. V roce

2005 byly ve stávajících cihelnách v Hevlíně a v Libochovicích zprovozněny dvě nové tunelové pece, čímž se téměř zdvojnásobila výrobní kapacita cihelen. V roce **2006** byla v Dolním Bukovsku spuštěna výroba broušených cihel, které přinesly značné usnadnění a urychlení výstavby a zvýšení kvality zdiva. O rok a půl později společnost HELUZ zahájila v Libochovicích výrobu broušených vysoce tepelněizolačních cihel STI. Sortiment výrobků se koncem roku **2007** rozšířil o cihelné komíny.

Nejvýznamnější událostí v novodobé historii firmy je výstavba nového výrobního závodu v Hevlíně. Cihelna byla spuštěna na jaře roku **2009** a produkce společnosti se navýšila téměř o 40 %. Nejmodernější technologie umožnila vyrábět novou řadu broušených cihel s názvem FAMILY, které svými parametry splňují požadavky pro nízkoenergetické i pasivní domy. Z důvodu zvyšování nároků na tepelněizolační parametry obvodové konstrukce bylo dalším krokem vyplnění dutin těchto cihel tepelnou izolací. Nový typ cihel HELUZ Family 2in1 s integrovaným polystyrenem byl uveden na trh v polovině roku **2011**. Tyto cihelné bloky byly použity při výstavbě vzorového pasivního rodinného domu, prvního v ČR postaveného z jednovrstvého cihelného zdiva bez dodatečného zateplení. Na programech podpořených finančně z prostředků státního rozpočtu prostřednictvím MPO, v rámci kterých se vyvíjejí cihly s integrovanou izolací a realizuje se projekt experimentálního pasivního domu, společnost úzce spolupracuje s ČVUT.

V květnu 2013 získala společnost HELUZ jako první výrobce pálených zdicích prvků v ČR environmentální prohlášení o produktu (EPD) na základě ověření celé výroby cihel z pohledu dopadu na životní prostředí. V září 2015 pak společnost získala certifikaci EPD na veškerou cihelnou produkci ve všech svých výrobních závodech.



4.1.2 Profil společnosti HELUZ

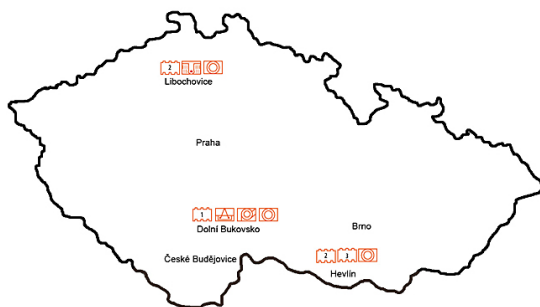
Hlavní činností společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. je výroba komplexního cihelného systému, jehož součástí jsou tepelněizolační cihelné bloky pro obvodové zdivo, cihly pro nosné, příčkové a akustické zdivo, nosné překlady pro venkovní rolety a žaluzie, keramické stropní panely, cihelné komíny, cihelné obkladové pásy a nepálené cihly.

HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. vyrábí broušené cihelné bloky s nejvyššími tepelněizolačními vlastnostmi pro obvodové zdivo. Cihelné bloky splňují požadavky na nízkoenergetické a pasivní stavění, a to i bez dodatečného zateplení.

Společnost ke svým výrobkům nabízí i řadu služeb. Patří k nim odborné poradenství, školení stavebních a montážních firem, pomoc při založení první řady zdiva z broušených cihel, pokládka stropních panelů a další. (HELUZ cihlářský průmysl v.o.s., 2015)

4.1.3 Základní údaje o společnosti

Název:	HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.
Sídlo:	Dolní Bukovsko 295, 373 65 České Budějovice
Datum vzniku:	22. 05. 1992
IČO:	46680004
Právní forma:	Veřejná obchodní společnost
Hlavní předmět činnosti:	Výroby pálených zdících materiálů, tašek, dlaždic a podobných výrobků
Počet zaměstnanců:	252



Provozovny společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.

provozovna Dolní Bukovsko

provozovna Libochovice

provozovna Hevlín (HELUZ cihlářský průmysl v.o.s., 2016)

V sídle společnosti v Dolním Bukovsku sídlí vedení firmy, technické oddělení, obchod, marketing, technický rozvoj. V Grafu 1 je zobrazeno rozvržení výroby dle provozoven. V Tabulce 3 je znázorněna vlastnická struktura společnosti.

Graf 1: Struktura výroby



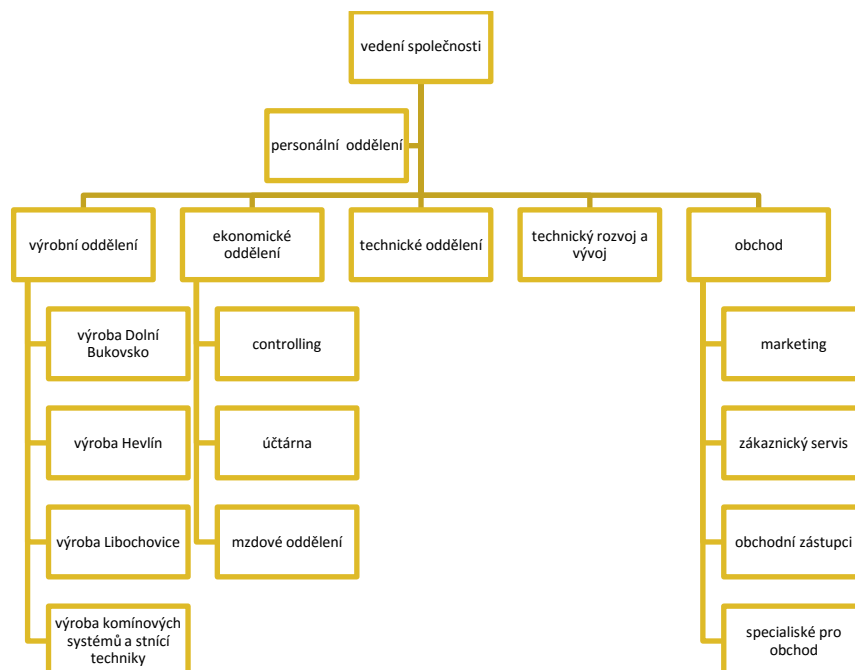
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3:Vlastnická struktura společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.

Společnost	Majetková účast	Majetkový podíl
JISTROP–Jihočeské stropy s.r.o.	HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.	50 %
Cihelna Dolní Bukovsko s.r.o.	Dipl.-Ing. V.HELUZ	100 %
HELUZ s.r.o.	HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.	100 %
HELUZ tehliarsky priemysel s.r.o.	HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti



Přehled ekonomických ukazatelů společnosti HELUZ (v tis. Kč)

České stavebnictví provázela od roku 2011 do roku 2014 krize, kterou mnohé firmy neustály. Z ekonomických ukazatelů v Tabulce 4 je možné sledovat, že firma HELUZ vykazovala i v tomto období uspokojivé výsledky, největší propad zaznamenala za posledních pět let v roce 2014. V roce 2015 již rostou celkové tržby.

Tabulka 4: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti HELUZ

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje výrobků a služeb	747 423	749 615	604 981	561 880	623 987
Tržby za prodej zboží	777 315	684 436	667 488	571 444	690 037
Hodnota aktiv	823 491	930 525	1 052 084	671 772	711 774
Hodnota vlastního jmění	636 264	645 635	647 918	376 707	307 735
Krátkodobé pohledávky	121 258	141 630	217 372	107 664	109 776
Krátkodobé závazky	109 512	245 948	362 640	252 269	348 785

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Struktura zaměstnanců společnosti HELUZ

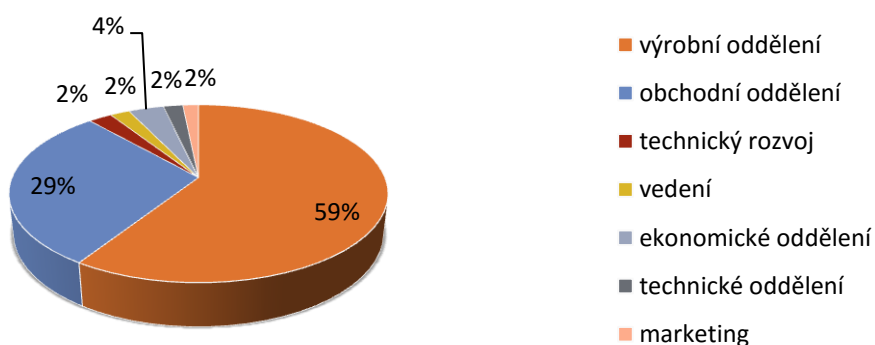
Společnost HELUZ cihlářský průmysl v.o.s je společností výrobní. V době výzkumu zde pracovalo 252 zaměstnanců. Z Tabulky 5 můžeme sledovat, že největší podíl pracovníků je zastoupen na výrobním oddělení, další místo zaujímá obchodní oddělení. Graf 2 znázorňuje procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých odděleních.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle oddělení

oddělení	počet zaměstnanců
výrobní oddělení	149
obchodní oddělení	74
technický rozvoj	6
vedení	5
ekonomické oddělení	9
technické oddělení	5
marketing	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle oddělení v %



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Strategie a cíle společnosti

Společnost HELUZ nemá nikde formulovanou konkrétní strategii a hlavní cíle. Neznamená to, že ji nemá, pouze zde chybí její formulace v jasné podobě. Na základě interních předpisů a plánů tržních, vzdělávacích a ekonomických jsem shrnula strategii a cíle.

Strategie:

- vysoká úroveň služeb k zákazníkovi;
- výroba v souladu s ochrannou životního prostředí;
- uchopení stavby na dostupných trzích (český, slovenský, rakouský, německý, polský, maďarský) s cílem dodat na danou stavbu co nejvíce materiálu;
- zaměřit se na výrobky pro nízkoenergetické až pasivní objekty;
- vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které jim umožní naplnit cíle organizace a motivují je k novému výkonu.

Hlavní cíle:

- zvyšování kvality výrobků;
- zlepšování služeb k zákazníkům;
- zajištění systematického a odborného kvalifikačního růstu.

4.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

V současné době nemá společnost HELUZ dokument, kde by byla stanovena personální strategie. Personální strategie ve společnosti sice opravdu není jasně popsána, ale existuje. Navazuje na hlavní cíle společnosti, které kladou velký důraz na kvalitu a zlepšování služeb. To má za důsledek, že se věnuje pozornost vzdělávání a kvalitě zaměstnanců.

V současné době personální manažerka zajišťuje kontrolu pracovních smluv, zpracovává požadavky na jednotlivé pracovní pozice a společně s příslušným vedoucím

pracovníkem je přítomna u přijímacích pohovorů a pohovorů se zaměstnanci. Ostatní personální práce je rozdělena mezi ředitele společnosti a ostatní management.

Personální cíle společnosti:

Zvýšit kvalifikaci a znalosti zaměstnanců.

Klást důraz na měření kvality rozvoje zaměstnanců.

Zřídít systém řízení výkonu zaměstnanců.

Zajistit informovanost zaměstnanců o strategických prioritách společnosti.

Vytýčít kompetence jednotlivých zaměstnanců v konkrétních směrech.

4.2.1 Vzdělávání zaměstnanců firmy HELUZ

Firma si zakládá na kvalitním vzdělávání odborných dovedností a schopností svých zaměstnanců. Účelem vzdělávání je zvyšování a prohlubování znalostí zaměstnanců na všech úrovních pracovních pozic ve firmě. Zvýšení znalostí a odborné způsobilosti zaměstnanců zajišťuje kvalitu a jakost výrobků, vývoj a inovaci stávajících výrobků, čímž se zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

Každý zaměstnanec na základě své pozice má ze zákona určená pravidelná školení, příslušná interní pravidelná školení o znalosti systému, které mu jsou nařízena svým nadřízeným a vzdělávací aktivity, které jsou doporučeny pro vyšší odbornost zaměstnance na své pozici.

Povinná školení jsou součástí kvalifikačních předpokladů každého zaměstnance pro výkon své funkce. Za plnění vzdělávacích aktivit odpovídá vždy přímý vedoucí každého z nich. Zaměstnanci jsou povinni, se zúčastňovat výcviků a vzdělávacích aktivit, které jim byly určeny, aby mohli dobře plnit své povinnosti v rámci své pozice ve firmě. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za účast svých podřízených a tato školení o svých podřízených evidovat v interním systému vzdělávání.

Personální manažerka spolu s jednotlivými vedoucími zodpovídá za realizaci vzdělávacích programů. Na základě požadavků od vedoucích pracovníků kontaktuje školitele a obstarává realizaci vzdělávacích aktivit pomocí interních a externích organizovaných školeních. Zhruba 45 % vzdělávacích aktivit je v současnosti prováděno interními lektory, které si firma postupně připravila na tuto roli a umožňuje

jim stále se vzdělávat. Více než polovina, tj. 55 % školení jsou externí vzdělávací aktivity pro odbornou způsobilost různých pracovních pozic.

Školení daná zákonem, jsou pravidelně kontrolována a sestavována do vzdělávacího plánu. Záznamy o školeních jsou uchovávány u jednotlivých vedoucích, kterým jsou zaměstnanci přímo podřízeni. Vedoucí pracovníci jsou povinni kontrolovat tyto údaje a zajišťovat, aby zákonné požadavky na školení byly vždy dodrženy. Mimo tato školení se vždy před sestavením vzdělávacího plánu realizuje průzkum, který má za úkol zjistit další vzdělávací potřeby pro správný a efektivní chod svého oddělení.

Jestliže vedoucí jednotlivých oddělení sledují určité nedostatky ve vzdělávání u sebe nebo svých podřízených, nahlásí požadavek personalistce a po dohodě s vedením se připraví školení buďto z interních nebo externích zdrojů.

V průběhu roku se mohou vyskytnout náhlé požadavky na vzdělávací aktivity, např. zaškolení nového zaměstnance, zavedení nového výrobku do prodeje, řešení nového inovačního produktu firmy apod. Jsou to požadavky, které nejsou možné zahrnout do ročního plánu vzdělávacích aktivit. V takovém případě se vytvoří nový požadavek a doplní se do vzdělávacího plánu.

Pracovníci výroby se většinou zúčastní zákonem daných školení a operativních vzdělávacích aktivit, které jsou důležité pro odbornou způsobilost dělnické profese. Větší pozornost na náplň svého vzdělávání je u profesí s vyšší kvalifikací - mistři, vedoucí oddělení, odborní pracovníci, specialisté a administrativní pracovníci, kteří se o problematiku vzdělávání obecně zajímají více a aktivně se hlásí s požadavky na vzdělávání. Tyto požadavky jsou pak vedením vyhodnoceny z pohledu odbornosti, výsledku a na základě finančního plánu.

Vzdělávací plán na základě zjištěných požadavků a realizovaných školení sestavuje personální manažerka na daný rok. Do vzdělávacích aktivit jsou zapojeni všichni zaměstnanci všech úrovní. Vzdělávací aktivity jsou rozděleny na odborná školení zákonem povinná, odborná školení zákonem nepovinná, obecná školení externí, odborná školení interní a jazykové vzdělávání.

V oblasti vzdělávání společnost vypracovala vzdělávací analýzu a na základě výsledků zvýšila praktické vzdělávání.

Dle zjištěných skutečností firma navrhla pokračovat v dalším systematickém vzdělávání ve stejném rozsahu jako doposud, zároveň navrhla zaměřit na úroveň interních lektorů, na zvýšení jejich odborných znalostí získaných od externích školitelů v oboru, kde firma může získat nejvíce uplatnění a které jsou z hlediska strategických cílů pro firmu prioritní. Interní školitele podpořit ve vzdělání, které je naučí s odbornými znalostmi pracovat, účinně je prezentovat. V rámci těchto měkkých dovedností získají pevnější postavení jako interní lektoři ve firmě.

Vzdělávání v oblasti interního školení přineslo nové formy- vytvořit krátká, opakovaná školení s praktickými ukázkami a se zpětnou vazbou tak, aby si zaměstnanci co nejvíce zapamatovali a mohli poznatky využít v praxi.

Jedním s cílů je i motivace zaměstnanců, aby se vzdělávali v odborné literatuře, sledovali novinky na trhu a předávali je dál.

V novém vzdělávacím plánu se firma zaměřila na podporu odborné výuky německého jazyka, která je nutná pro prosazení firmy na rakouský a německý trh. Firma využila možnosti dotačního příspěvku na některé navrhované změny ve vzdělávací oblasti.

4.2.2 Benefity pro zaměstnance

Součástí motivace a odměňování jsou zaměstnanecké benefity. Společnost HELUZ se snaží udržet si kvalitní zaměstnance a podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Plošné benefity, které dostávají zaměstnanci bez ohledu zařazení své pozice a odbornosti:

- příspěvek na oběd;
- pět dnů dovolené navíc;
- sleva na firemní produkty;
- výhodné tarify pro sebe a rodinné příslušníky na telefony;
- příspěvek na životní pojištění.

Benefity, které mají určití pracovníci na základě své pracovní činnosti, pozice, odbornosti a svých schopností:

- služební vozidla;
- služební telefony;
- služební notebooky;
- práce z domova;
- příspěvek na jazykové kurzy;
- dárkové šeky;
- nápoje na pracovišti;
- nápojové automaty;
- odborné knihy.

4.2.3 Komunikační kanály používané ve firmě HELUZ

Management firmy si uvědomuje důležitost správné firemní komunikace, která vychází z porozumění potřeb a zájmů všech cílových skupin. Komunikační procesy ve firmě jsou nastaveny na rychlost a přesnost předávaných informací. Způsob práce s nimi a vztahy mezi firmou a jejím okolím nabývají zásadního významu pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy, která se snaží všechna svá sdělení předávat včasně, přesně a s relevantním obsahem.

Cíle interní komunikace:

- sdělení musí být jasná, správná a cílená;
- každé vytvořené sdělení musí mít danou cílovou skupinu;
- podle cílených adresátů vybírat vždy vhodný způsob doručení;
- sdělení musí být dodávána v dostatečném časovém předstihu.

Firma se snaží všechna svá sdělení předávat včasně, přesně a s relevantním obsahem.

Hlavním komunikačním kanálem společnosti je program HELIOS, přes který jsou realizovány procesy společnosti. Přístup do programu mají zaměstnanci na základě svých pracovních pozic.

Nejstarším nástrojem je komunikace ústní a to především komunikace osobní. Osobní komunikace se využívá hlavně na výrobních závodech, ale i v ostatních odděleních. Vedení společnosti má pravidelné porady s vybranými odbornými pracovníky dle dané problematiky, které jsou cílené. Tito účastníci porad pak mají výsledky jednání předávat svým kolegům v podobě workshopů a porad. Každý vedoucí pracovník si organizuje své pracovní schůzky na oddělení dle jeho uvážení a potřeby.

Nejčastější ústní komunikace:

- porady vedení a jednotlivých oddělení;
- pracovní schůzky projektových týmů;
- školící aktivity;
- firemní setkání;
- skupinová setkání (workshopy, teambuildingy).

Nejčastější a nejintenzivnější formou je písemná komunikace. Výhodou této komunikace je možnost archivování informací, které mohou být v tištěné nebo elektronické podobě. Tento typ komunikace poskytuje čas pro formulování a zpracování sdělení i reakce. Nevýhodou je prodloužení poskytování informace, opožděná nebo chybějící zpětná vazba.

Formy používané písemné komunikace ve firmě HELUZ v tištěné i elektronické podobě:

- manuály popisující pracovní procesy a postupy, směrnice, nařízení;
- brožury informující o produktech a službách;
- technické příručky.

Formy používané písemné komunikace ve firmě HELUZ pouze v elektronické podobě:

- vnitropodnikové měsíční periodikum ve formě elektronického dopisu, jehož účelem je informovat o aktuálních organizačních i procesních změnách, důležitých akcích a událostech;

- zápisy z porad;
- firemní společná elektronická složka, kde jsou uložena všechna sdělení, dokumenty a kontakty.

Vedoucí zaměstnanci mají navíc přístup k manažerským reportům a k pracovním údajům podřízených pracovníků. Manažerský samoobslužný systém přinášení přidanou hodnotu při controllingu a sledování výrobních a prodejních cílů.

Ve výrobních provozovnách, kde pracují zaměstnanci v dělnických pozicích bez přístupu k počítači, využívají k předávání informací nástěnky.

Externí komunikace je zajišťována prostřednictvím internetových stránek. Základem je existence firemního profilu na internetu, který poskytne první dojem a informace o firmě. Slouží nejen k prezentaci firmy, jejich služeb či produktů, ale i ke komunikaci se zákazníky. Firma má také založen svůj firemní profil na sociální síti.

4.3 INOVAČNÍ POLITIKA

HELUZ se drží na špičce a odolává i silným zahraničním firmám právě z důvodu nastavení inovační strategie. Inovace ve společnosti je nepřetržitý proces, kdy neustále vyvíjí a inovuje procesy výroby, technologii a vlastnosti výrobků i jejich polotovarů. Cílem inovační strategie je přicházet na trh s novými výrobky, které jsou šetrné na energii, ekologické, dýchají a zajišťují komfortní bydlení v nízkoenergetickém nebo pasivním domě vyrobeného z jednovrstvého komplexního cihelného systému HELUZ.

Společnost vlastní samostatné oddělení technického rozvoje, které úzce spolupracuje napříč odděleními ve firmě, zejména s obchodním, technickým, výrobním a ekonomickým úsekem. Zároveň oddělení spolupracuje s odbornými firmami, zkušebnami a vysokými školami.

Součástí vlastní výzkumné a vývojové kapacity jsou tři zkušební laboratoře a akustická zkušebna. Mimo zkoušení kvality výroby se v laboratořích provádějí zkoušky prototypů a následně zkoušky finálních vlastností nově vyvinutých výrobků. Laboratoře jsou ve všech výrobních závodech a jsou vybaveny zařízením umožňující provádět „*počáteční zkoušku typu*“ pálených, zdicích prvků a ověřování jakosti deklarovaných výrobků, tj. „*kontrolně-výrobní zkoušky*“.

Ve firmě jsou realizovány inovační projekty, a to především v souvislosti s vývojem nových produktů a výrobních procesů a také se zaváděním nově vyvinutých produktů a procesů do výrobní praxe. Firma realizuje projekty za finanční spoluúčasti státních a evropských peněžních prostředků, ale i ve své režii. Spolupracuje s vysokými školami, výzkumnými organizacemi a odbornými firmami. Zrealizovala tři projekty s dotační podporou ze státního rozpočtu v programu TIP, které úspěšně dokončila a výsledky dokázala aplikovat v praxi.

Skutečnost úspěchu ve vývoji je právě její prvenství na českém trhu, vlastnictví několika patentů a užitných vzorů.

4.3.1 Certifikáty a ocenění

Společnost na základě normy **ČSN EN ISO 9001:2001** získala v roce 2000 první certifikát na výrobu a dodávání kompletního cihlářského systému staveb. V současné době vlastní v souladu s normou **ČSN EN ISO 9001:2009 tyto certifikáty:**

CGS 2013/2015

CGS 2162/2014

Společnost vlastní certifikovaný systém řízení výroby na všech výrobních závodech podle **výrobní normy EN 771-1** v oblasti cihelného systému.

Výroba a montáž komínových systémů a jejich kvalita je zabezpečena certifikovaným systémem na základě norem:

EN 13063-1 +A1

EN 13063-2 +A1

EN 13063-3 +A1

EN 14471

Překlady, nosníky a stropní vložky, panely jsou vyráběny a certifikovány podle norem:

ČSN EN 845 -2 Specifikace pro pomocné výrobky pro zděné konstrukce - Část 2: Překlady;

ČSN EN 15037-1 Betonové prefabrikáty - Stropní systémy z trámů a vložek - Část 1: Trámy;

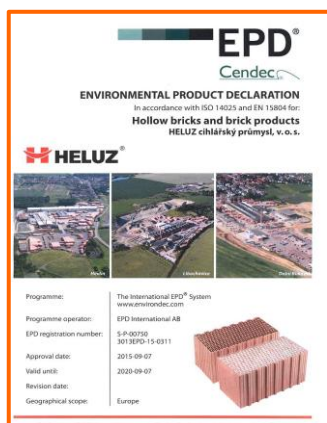
ČSN EN 15037-3 + A1 Betonové prefabrikáty - Stropní systémy z trámů a vložek - Část 3;

Stavební technické osvědčení č. 040 – 043240 Keramické stropní panely HELUZ, TAZUS, s.p;

Stavební technické osvědčení č. 030-040233 + prodloužení č. 030-051517.

V roce 2015 společnost získala certifikát EPD „**Environmental product declaration**“
Obrázek 5 Environmentální prohlášení o produktu je soubor měřitelných informací o vlivu produktu (výrobku nebo služby) na životní prostředí v průběhu celého životního cyklu (např. spotřeba energií a vody, produkce odpadů, vliv na změnu klimatu, eutrofizaci, rozrušování ozonové vrstvy apod.).

Obrázek 5: Certifikát Environmental product declaration



Zdroj: (HELUZ cihlářský průmysl v.o.s., 2015)

Od roku 2006 pravidelně získala společnost certifikát **EKOKOM Certifikát o zpětném odběru a využití odpadu z obalů EKOKOM.**

Společnost a její výrobky jsou každoročně oceňovány od odborných institucí, na výstavách a soutěžích. Příloha 1 obsahuje ocenění, která firmy získala za poslední tři roky.

4.4 ANALÝZA POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ FIRMY

Skupina HELUZ své portfolio odběratelů rozděluje do několika skupin. Ke každé skupině zákazníků je poté v rámci marketingové strategie přistupováno jiným způsobem, dle specifík každé skupiny. Rozdělení skupin není náhodné. Firma se zaměřuje na jednotlivé skupiny na základě léty ověřených zkušeností a postupnou analýzou trhu. To jak jednotlivé skupiny vnímají firmu, je pro ni významnou hodnotou.

1. Stavebniny – jedná se o největší skupinu odběratelů. Společnost HELUZ uzavírá se stavebninami smlouvy o prodeji, případně skladování sortimentu. Z průzkumů provedených vyplývá, že stavebniny samy z větší části nevyvolávají poptávku po nových produktech, spíše čekají na reakci a požadavky jejich koncových zákazníků. Proto je „direkt marketing“ zaměřen strategicky spíše na realizátora stavby (stavební firmy či domácnosti).

2. Stavební firmy - řada stavebních firem má smlouvy s prodejci stavebnin a přes ně nakupují stavební materiál. Některé stavební firmy ovšem nakupují výrobky přímo od výrobce. U stavebních společností může být tento produkt zajímavý, neboť ti, kteří jsou znalí stavby z cihelných bloků, sami tyto výrobky propagují. Z toho důvodu společnost vítá spolupráci s touto skupinou zákazníků.

3. Projektanti – jedná se o velmi specifickou skupinu zákazníků, nejedná se o přímé odběratele ale o ovlivňovatele. V této skupině převládají technici nad ekonomy, proto je zde spatřován velký potenciál. V rámci marketingové strategie jsou osloveni projektanti s cílem propagace způsobu stavění nízkoenergetických a pasivních domů jednovrstvou technologií. Vysoké tepelněizolační vlastnosti a kvalita produktů je konkurenční výhodou.

4. Domácnosti (individuální stavebníci) – jedná se o cílovou skupinu, která je oslovena přímo, prostřednictvím nástrojů „direct marketingu“, a to z důvodů, že

konečný realizátor stavby je stimulantem poptávky po určitém produktu zejména ve vztahu k prodejčům stavebnin, dále také u stavebních společností.

Důležitou hodnotou společnosti je fakt, že lidé vnímají cihlu jako ověřený stavební materiál a svou kvalitou nabízí nejlepší tepelněizolační vlastnosti.


4.5 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY HELUZ

Firma HELUZ má pro sjednocené vystupování zpracovaný grafický manuál. Grafický manuál byl vytvořen ve firmě nově, je aktuální od ledna 2016 a zároveň je k dispozici všem zaměstnancům, kteří tvoří dokumenty a komunikují zevně firmy. Manuál se zaměřuje na formu a používání loga firmy a definuje pravidla pro písemnou komunikaci. Ve společnosti jsou používány tři varianty logotypu. Základní logo, které je používané ve firemní a obchodní korespondenci je korporátní logo. Logo je k dispozici ve čtyřech variantách dle vzhledu a povahy dokumentu – plnobarevná varianta, plnokrevná varianta inverzní, černobílá varianta, černobílá varianta inverzní.

Logo

Plnobarevná varianta korporátního loga



Pro média, internet a tištěnou inzerci je vytvořeno retailové logo. Při používání tohoto loga je možné využít kombinací symbolu . Tento symbol můžeme použít jako doplňující grafický prvek.



Na reklamních předmětech, obalových materiálech, doplňkovém zboží a ostatních produktech společnosti se používá produktové logo.



Grafický materiál určuje minimální velikost loga a jeho používání na barevném pozadí. Zaměstnanci mají stanovený typ písma, který mohou používat při prezentaci a distribuci materiálů elektronickou formou.

Firma má připravené šablony pro emailový podpis, dopisní papír, vizitku a prezentaci, které jsou uloženy na společném úložišti a zaměstnanci mají tyto šablony k dispozici. (HELUZ cihlářský průmysl v.o.s., 2015)

Služební auta

Majitel firmy dbá, aby bylo v podvědomí lidí, že jsme česká tradiční firma, která podporuje i další české výrobce. Zaměstnanci mají služební vozy značky ŠKODA. Vedení společnosti využívá černé vozy, ostatní zaměstnanci reprezentují firmu vozidly červené barvy s logem společnosti a vykreslenými výrobky společnosti.

Tradice

Firma HELUZ je česká rodinná firma, která navázala na tradice. Její dlouhodobou strategií je sázka na kvalitu a inovaci. Postupem času se z této firmy stala největší česká firma vyrábějící cihelný zdící systém. Její výrobky jsou oceňovány každoročně odbornými porotami v soutěžích mezi stavebními materiály a na výstavách. V roce 2015 získala certifikaci EPD na všechny své výrobky a ocenění na stavební výstavě FOR ARCH – KVALITNÍ FIRMA – OCENĚNO ZÁKAZNÍKY.

Za poslední dva roky je společnost spojována se jménem naší slavné oštěpačky Bány Špotákové. Právě pro své postoje firma podporuje vrcholový sport, uvědomuje si, že být nejlepší, znamená hodně dřiny a odříkání.

Společnost HELUZ je hrdým hlavním partnerem AKCE CIHLA, což je benefiční kampaň na podporu moderních sociálních služeb pro lidi s mentálním postižením. Základem je prodej symbolických cihliček, jejímž zakoupením přispívají občané na rozvoj chráněného a podporovaného bydlení, sociálně terapeutických dílen, pracovních

a tréninkových center a center volnočasových aktivit pro lidi s mentálním postižením v jednotlivých regionech. (HELUZ cihlářský průmysl v.o.s., 2016)

4.6 VÝHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo rozvrženo na čtyři základní oblasti, které obsahují prvky podnikové kultury:

- první oblast otázek stanovuje charakteristiku zaměstnanců firmy HELUZ;
- druhá oblast otázek zjišťuje postoje a spokojenost zaměstnanců;
- třetí oblast otázek se věnuje problematice motivace zaměstnanců, vztahů a firemních benefitů;
- čtvrtá oblast zahrnuje oblast komunikace a informovanosti.

4.6.1 Struktura zaměstnanců

Pro statistické vyhodnocení dotazníku byly na jeho začátku položeny otázky, které charakterizují pohlaví, věk, vzdělanost, počet odpracovaných let a pracovní pozice. Z dotázaných 186 respondentů je 8 respondentů ve vedení společnosti.

Pohlaví a věk respondentů

Z celkového počtu 186 respondentů je 127 mužů (68%) a 59 žen (32%). Tento poměr je dán výrobním sortimentem a zaměřením výroby a její náročností. Technologie výroby je na velmi vysoké úrovni, dělníci mají znalosti ve strojírenství, cihlářské technologii a elektrotechnice. Tento obor je celkově více vyhledáván muži. V Tabulce 6 je znázorněna struktura zaměstnanců podle pohlaví a věkové kategorie.

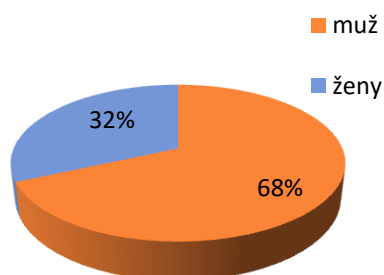
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle pohlaví a věkových kategorií

Pohlaví	počet	do 26 let	od 27 do 50 let	než 50 let
Muž	127	10	95	22
Ženy	59	5	48	6

Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3 lze rozlišit zastoupení mužů a žen, které bylo v dotazníkovém šetření.

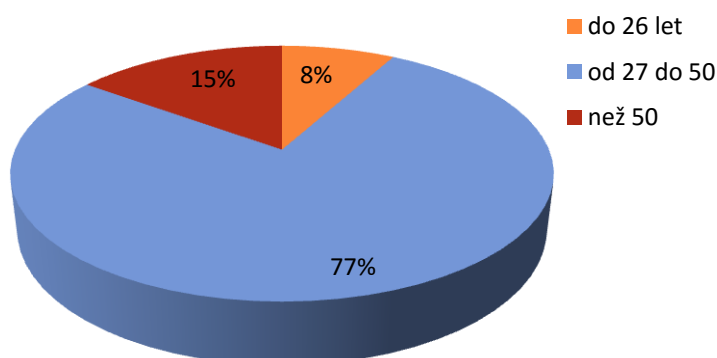
Graf 3: Procentuální zastoupení mužů a žen



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 4 je zřejmé, že 77 % respondentů je zařazeno ve věkové skupině 27-50 let. V této věkové kategorii jsou většinou zaměstnanci s praxí a zkušenostmi. Tato kategorie je zastoupena ve všech pracovních pozicích rovnoměrně. Respondenti v kategorii do 26-ti let jsou z 90 % zaměstnanci, kteří začínají buď v dělnických profesích nebo na pozicích administrativních pracovníků. Respondenti nad 50 let zastupují dělnické, administrativní i odborné profese.

Graf 4: Zastoupení respondentů dle věku v %



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání respondentů

Respondenti zastupují veškeré stupně vzdělání. V kategorii vysokoškolské magisterské jsou započítáni tituly Mgr. a Ing. Ve společnosti pracují pouze dva zaměstnanci se vzděláním doktorandským, proto nebylo potřeba tuto kategorii separovat. Vzdělání v kategoriích - základní, vyučen, vyučen s maturitou mají respondenti v dělnických profesích a odborných profesích ve výrobě. Respondentů s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním bylo zastoupeno 16% z dotázaných, tyto zaměstnanci pracují hlavně na odborných pozicích. Nejvíce jsou zastoupeny kategorie - vyučen a středoškolské. Podle Tabulky 7 je vyučeno 70 z dotázaných. Všichni se vzděláním vyučen vykonávají dělnickou profesi. Ve výrobě vedle vyučených respondentů je zastoupeno především vzdělání vyučen s maturitou nebo středoškolské. Středoškolské vzdělání má 66 respondentů, tuto kategorii v největší míře zastupují administrativní pracovníci.

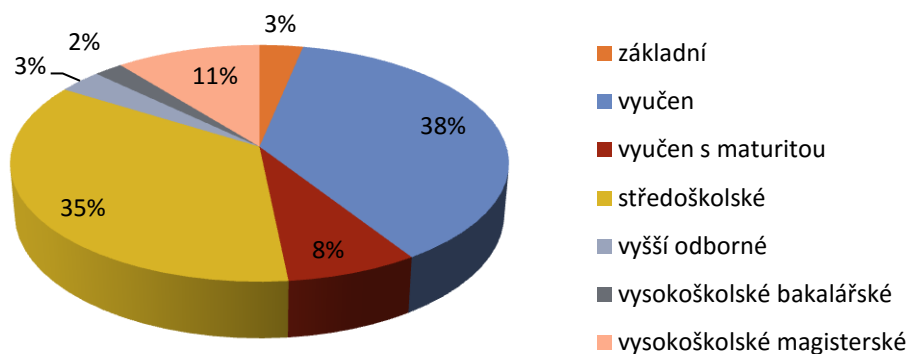
Tabulka 7: Struktura respondentů dle vzdělání

	absolutní vyjádření	procentní vyjádření
základní	6	3%
vyučen	70	38%
vyučen s maturitou	14	8%
středoškolské	66	35%
vyšší odborné	6	3%
vysokoškolské bakalářské	4	2%
vysokoškolské magisterské	20	11%
	186	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 znázorňuje strukturu respondentů podle vzdělání, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Graf 5: Struktura respondentů dle vzdělání v %



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní zařazení respondentů

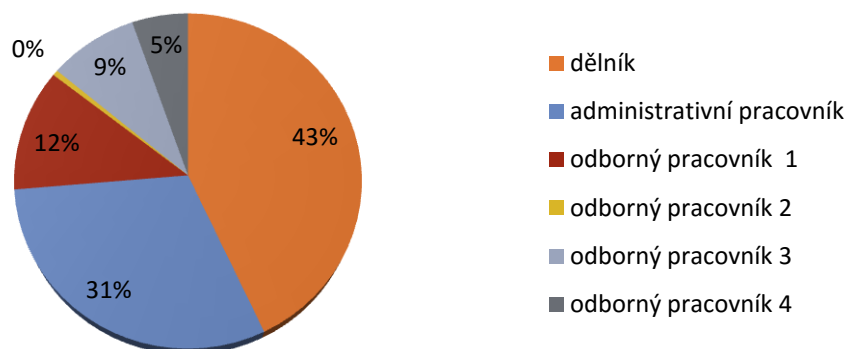
V dotazníku byly pracovní pozice rozděleny do šesti kategorií. V kategorii administrativní pracovník jsou zařazeni všichni pracovníci, kteří pracují na pozicích ve firmě, jejichž náplň spočívá ve vyřizování objednávek, kontrola evidence, zpracování dat, asistentky, zpracovatelé nabídek apod. Kategorie - odborný pracovník 1 byl v dotazníku popsán jako pracovník, který má určitou odbornost a metodicky řídí část některého úseku nebo procesu, ale zároveň nemá své podřízené pracovníky. V této kategorii jsou zařazeni obchodní zástupci, technici, technologové, metodici, produktivní manažeři, specialisté apod., z této kategorie se zúčastnilo dotazníkového šetření 22 respondentů (12%). Kategorie - odborný pracovník 2 jsou odborní pracovníci, kteří vedou pracovní kolektiv do 3 zaměstnanců. Tato kategorie nakonec byla při vyhodnocování sloučena s kategorií 3 – odborný pracovník, který vede kolektiv do 10 zaměstnanců. V kategorii odborný pracovník 4 – jsou zařazeni manažeři, kteří vedou kolektiv nad 10 zaměstnanců. Z Tabulky 8 a Grafu 6 je zřejmé, že nejvíce respondentů jsou dělníci a administrativní pracovníci.

Tabulka 8: Struktura respondentů dle pracovního zařazení

	absolutní vyjádření	procentní vyjádření
dělník	80	43%
administrativní pracovník	57	31%
odborný pracovník 1	22	12%
odborný pracovník 2	1	1%
odborný pracovník 3	16	9%
odborný pracovník 4	10	5%
	186	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Struktura respondentů dle pracovního zařazení v %.



Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

Nejvíce respondentů bylo zastoupeno v kategorii 5 – 10 let ve společnosti. Tuto skupinu zastupuje 77 respondentů (41%). Třetina respondentů jsou ve společnosti více jak 11 let. Za poslední rok začalo ve firmě pracovat 23 respondentů a od 1 roku do 5 let 25 respondentů. Absolutní a procentuální zastoupení zobrazuje Tabulka 9.

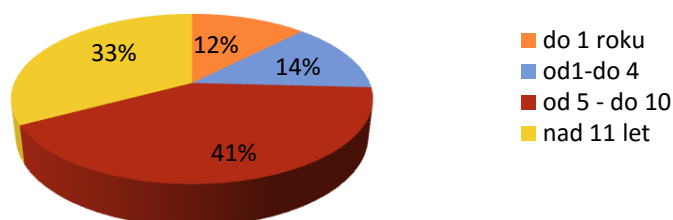
Tabulka 9: Délka pracovního poměru respondentů

Délka pracovního poměru	absolutní vyjádření	procentuální vyjádření
do 1 roku	23	12%
od1-do 4	25	13%
od 5 - do 10	77	41%
nad 11 let	61	33%

Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 7 je zřejmé, že 74% respondentů (138), pracuje ve společnosti více než pět let. To svědčí o menší fluktuaci ve společnosti. Obměna zaměstnanců samozřejmě u společnosti probíhá, ale z grafu je zřejmá určitá stabilita a menší míra fluktuace.

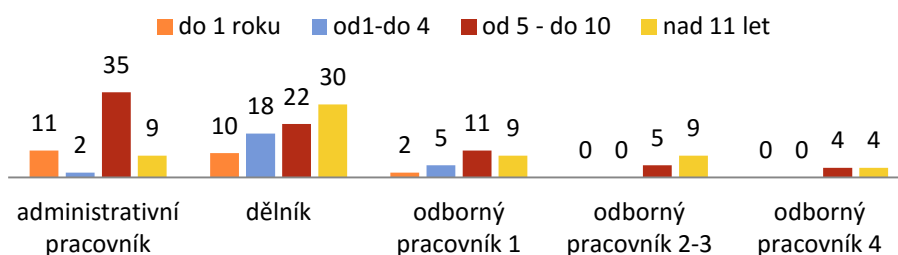
Graf 7: Struktura délky pracovního poměru v %



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 vyjadřuje délku pracovního poměru dle pracovních pozic. Odborní pracovníci, kteří řídí určitý počet zaměstnanců, patří mezi ty, kteří jsou stabilnější a ve společnosti pracují více než 5 let. Nejvíce nových zaměstnanců je v dělnických a administrativních pozicích.

Graf 8: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru a jejich zařazení na pracovní pozice



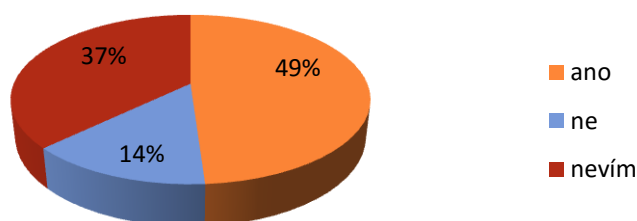
Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Postoje a spokojenost zaměstnanců k firmě HELUZ

Postoje zaměstnanců

Cílem těchto otázek bylo doplnit výzkumnou část práce o názory zaměstnanců, jak se ve společnosti cítí, proč zde pracují a zda jsou hrdí na to, že zde pracují. Z celkového pohledu dotázaných dle Grafu 9 byla nejčastější odpověď „ano“ (49%), což není ani polovina dotázaných. Velmi výrazná část dotázaných odpověděla, že „nevím“ (37%) a 14% dotázaných nejsou hrdí na svou práci.

Graf 9: Jste hrdý, že pracujete ve společnosti HELUZ v %



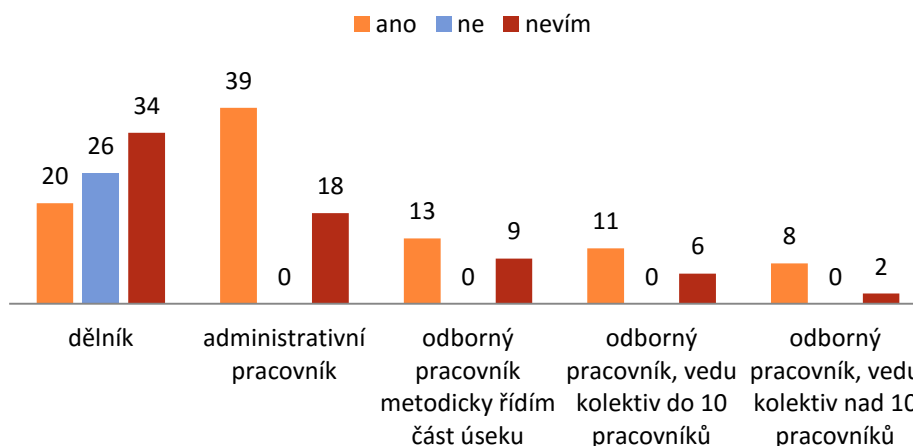
Zdroj: vlastní zpracování

Při tomto výsledku mě zajímalo, jak odpovídali respondenti na tuto otázku na jednotlivých pracovních pozicích. Zjistila jsem podle Grafu 10, že nejsou na tuto firmu

hrdí lidé, kteří pracují v dělnických profesích. Z 80 oslovených dělníků pouze 20 odpovědělo, že jsou hrdí. Pravděpodobně to souvisí i s nastavenými komunikačními kanály. Aby lidé mohli být hrdí, musí znát cíle, hodnoty společnosti a její postoje. Již z analýzy dokumentů bylo zřejmé, že dělníci jsou odkázáni na nástěnky a své nadřízené a očekávala jsem, že dotazníkové šetření mi potvrdí nedostatečnou informovanost zaměstnanců na dělnických pozicích.

Nejvíce hrdí jsou lidé na pozicích administrativních pracovníků. Je zajímavé, že odpovědi u manažerů, kteří mají na starosti více než deset zaměstnanců, nebyly jednoznačné. Dva z deseti odpověděli, že neví, zda jsou hrdí, že pracují ve firmě HELUZ. I u ostatních odborných pracovníků není odpověď přesvědčivá, ze 39 dotázaných odborných pracovníků kategorie 1-3 je 15 nerozhodných a neví, zda jsou hrdí.

Graf 10: Jste hrdý, že pracujete ve společnosti HELUZ - dle pracovního zařazení

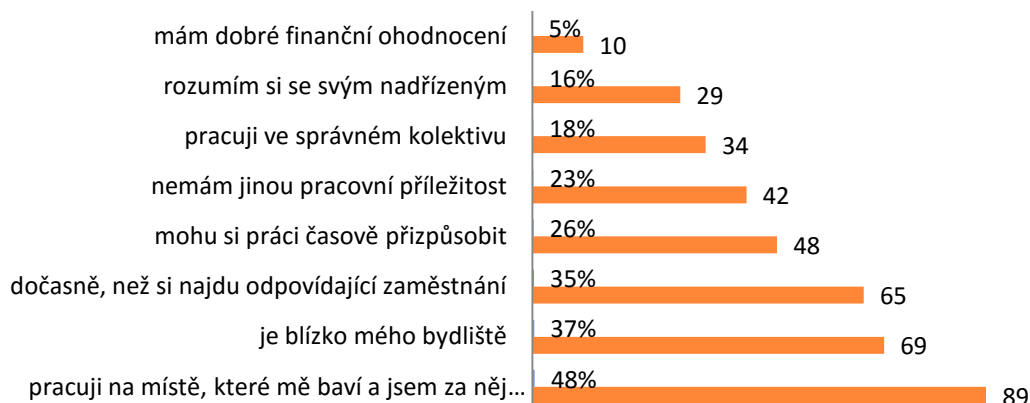


Zdroj: vlastní zpracování

Dalším mým záměrem bylo zjistit, proč zaměstnanci pracují ve společnosti. Vybrala jsem z praxe 8 nejčastějších možností a ty jsem jim do dotazníku vypsala. Všichni mohli zaškrtnout více možností, záleželo na jejich pocitu. Podle Grafu 11 můžeme pozorovat, že 89 respondentů (48%) zaškrtnulo, že pracují na místě, které je baví a jsou za něj rádi. Druhá nejčastější odpověď 69 zaměstnanců (37%) byla, že mají pracoviště blízko svého bydliště. Firma má své výrobní závody v malých městečkách a lidé, kteří z okolí získají práci ve firmě HELUZ, nemusí dojíždět za prací. Přibližně stejný počet pracovníků 65 (35%) odpovědělo, že zde pracují dočasně, než si najdou jiné odpovídající zaměstnání a 42 zaměstnanců (26%) odpovědělo, že nemají jinou pracovní

příležitost. Podle grafu je zřejmé, že odpovědi „dobré finanční ohodnocení, porozumění si s nadřízeným a správný kolektiv“ neuváděli respondenti tak často. Jen 5% dotázaných uvedlo, že mají dobré finanční ohodnocení.

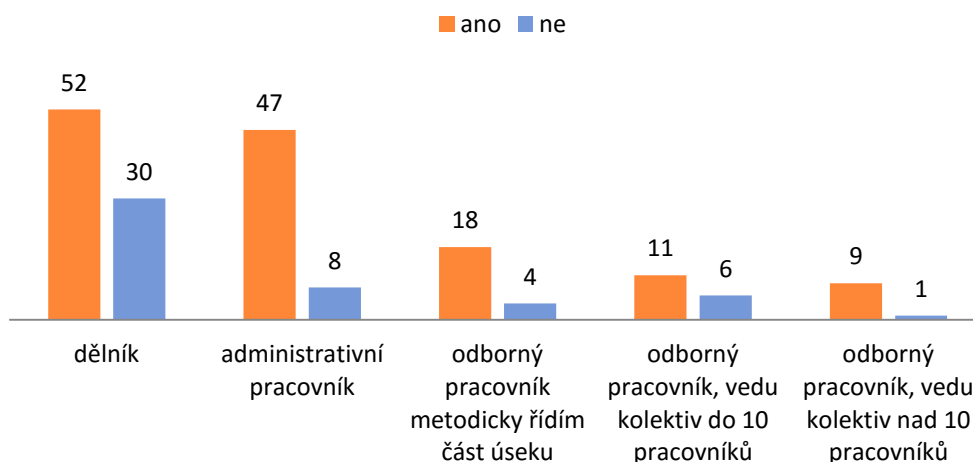
Graf 11: Proč lidé pracují ve společnosti HELUZ?



Zdroj: vlastní zpracování

Jedna z otázek, která nám měla pomoci při hodnocení postoje zaměstnanců k firmě HELUZ byla, zda se účastní firemních akcí, když jsou pozváni. Firemní akce jsou jedním z nástrojů interní komunikace. V tomto případě se jednalo o akce nepovinné. Dotázaných 74% respondentů uvedlo odpověď „ano“ a pouze 26% odpovědělo „ne“. V Grafu 12 jsou znázorněné odpovědi dle pracovních pozic. Nejvíce odmítavý postoj k účasti byl v kategorii dělníků a u odborných pracovníků, kteří vedou kolektiv do 10 pracovníků. Ze 17 dotázaných jich 6 odpovědělo, že na firemní akce nechodí.

Graf 12: Ochota účasti na firemních akcích dle pracovních pozic

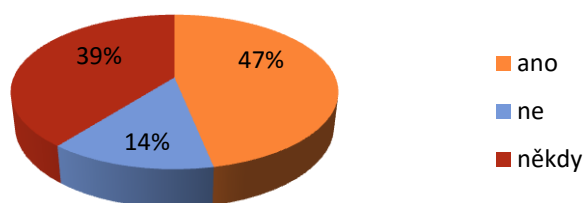


Zdroj: vlastní zpracování

Postoj k firemním akcím a k jejich účasti může být ovlivněno tím, zda jsou vůbec zaměstnanci na tyto akce zváni. Proto by se měla firma postarat, aby pozvání bylo jasné a zřejmé. Zaměstnanec tím může získat pocit, že si ho jejich zaměstnavatel váží a pohlíží na firmu v lepším světle.

Z tohoto důvodu jsem se dotázaných zeptala, zda jsou zváni na firemní akce. Graf 13 ukazuje výsledky tohoto šetření. Z tohoto šetření vyplývá, že necelá polovina dotázaných je zvána na firemní akce, 14 % zaměstnanců tvrdí, že nejsou na firemní akce zváni a 39 % zaměstnanců odpovědělo, že pouze někdy.

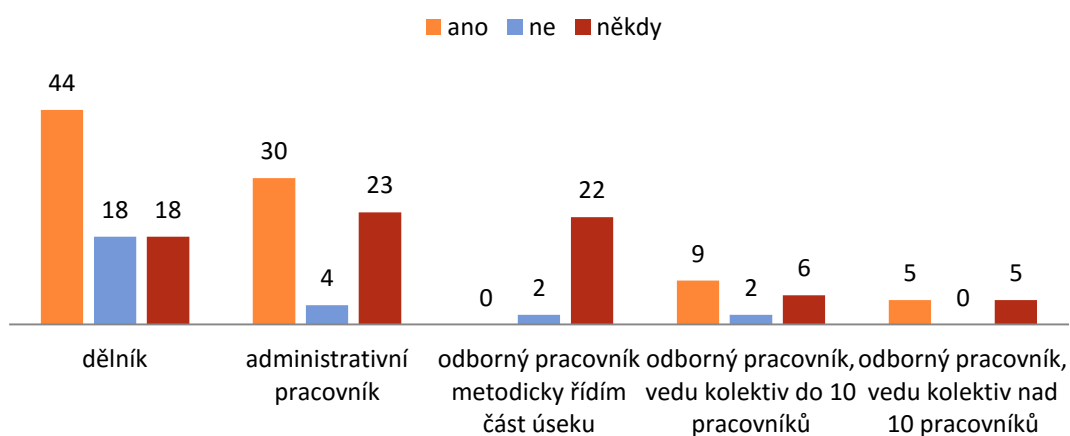
Graf 13: Jste zváni na firemní akce



Zdroj: vlastní zpracování

Podle pohledu na Graf 14 nejsou zváni nebo jenom někdy především dělnické profese. U odborných pracovníků - 1 (metodicky řídí část úseku) neodpověděl nikdo, že by byl zván, 22 si myslí, že někdy a 2 nejsou zváni.

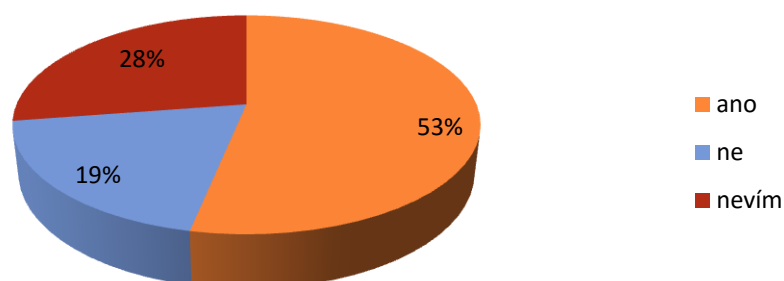
Graf 14: Hodnocení pozvání na firemní akce dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace firemních akcí a jejich pojetí vyvolává pro zaměstnance různé pocity. Cílem těchto akcí by mělo být stmelení kolektivu, zlepšení komunikace, možnost se setkat se zaměstnanci z jiných oddělení. Dobře odvedené a zorganizované akce by měly být pro zúčastněné přínosem. V dotazníkovém šetření jsem zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že jsou pro ně akce přínosem nebo ne. Z Grafu 15 je patrné, že více jak polovina dotázaných si myslí, že „ano“. Přesto je znepokojující, že 24% „nevím“ a 19% si myslí, že „ne“. Výsledek by měl být výzvou pro management společnosti, se zaměřit na obsah firemních akcí.

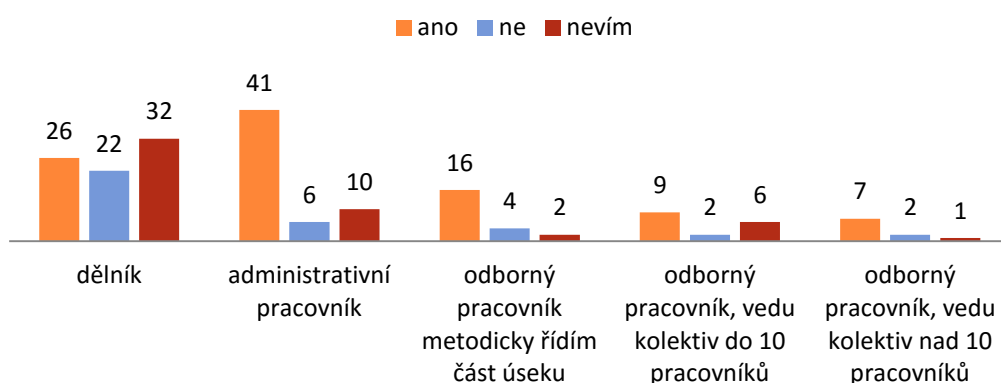
Graf 15: Jsou akce pro zaměstnance přínosem v %



Zdroj: vlastní zpracování

Podle Grafu 16 můžeme konstatovat, že nejvíce si myslí dělníci, že firemní akce nejsou pro ně přínosem nebo si nejsou jisti, zda „ano“ nebo „ne“. V kategorii odborný pracovník – vede kolektiv do 10 zaměstnanců, je ze 17 dotázaných v této kategorii pouze 9 přesvědčeno, že jsou firemní akce přínosem, 2 si to nemyslí a 6 se neumí rozhodnout. Pozitivnější smýšlení mají administrativní pracovníci, odborní pracovníci skupiny 1 (metodicky řídím část úseku) a odborní pracovníci 4 (vede kolektiv nad 10 zaměstnanců).

Graf 16: Jsou akce pro zaměstnance přínosem – rozdělení dle pracovního zařazení

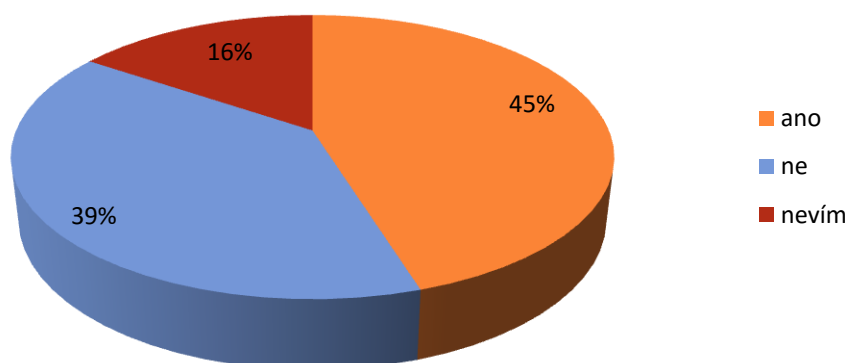


Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců

Jedním z faktorů, který ovlivňuje pocit spokojenosti je pracovní prostředí. Z celkových odpovědí podle Grafu 17, je pouze 45 % respondentů spokojeno s pracovním prostředím, 39 % není a 16 % se neumělo rozhodnout.

Graf 17: Hodnocení pracovního prostředí v %

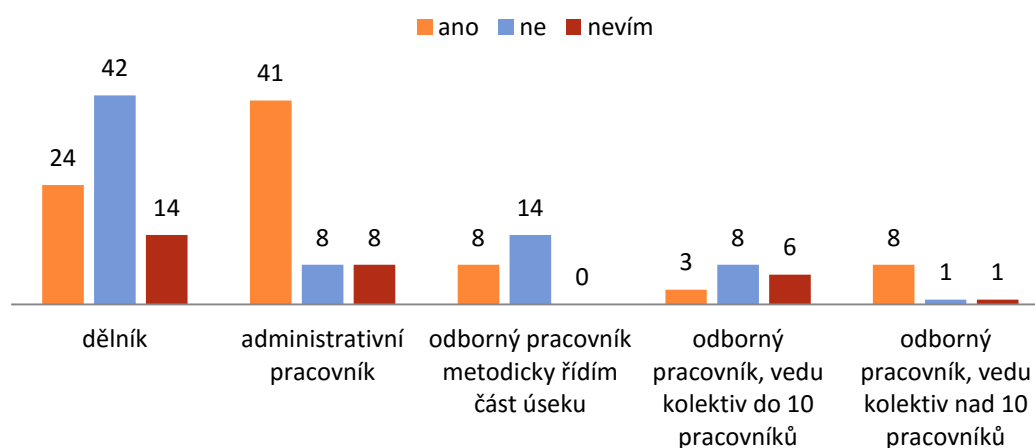


Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic na Grafu 18 je zřejmé, že nejvíce se svým pracovním prostředím nejsou spokojeni dělníci, pak následují kategorie - odborný pracovník – 1.

Nejvíce jsou se svým pracovním prostředím spokojeni manažeři, kteří vedou kolektiv nad 10 zaměstnanců. V této skupině je 8 manažerů spokojených, 1 „ne“ a 1 „neví“. U odborných pracovníků, kteří řídí pracovní úsek do 10 kategorií zaměstnanců jich je 8 nespokojených, 6 neví a jenom 3 jsou spokojeni. V administrativních pracovnících převažuje odpověď „ano“ (41), 8 jich je nespokojených a 8 neví. Společnost má pěkné nové kanceláře v administrativní budově, což vysvětluje spokojenost administrativních pracovníků. Odborní pracovníci, kteří nejsou vyšší manažeři, mají své pracovní místo společné s více kolegy a pracovního prostoru je méně. Většinou jsou to lidé, kteří se musí na práci soustředit a rušení telefonátů a hovorů může mít vliv na jejich spokojenost.

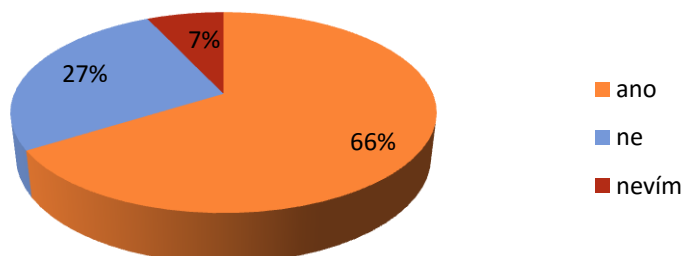
Graf 18: Hodnocení respondentů pracovního prostředí dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Vyšší spokojenost zaměstnanců ovlivňuje vybavenost pracoviště pracovními prostředky a pomůckami. Když má firma snahu stále zdokonalovat techniky a technologie, bývají zaměstnanci spokojenější, práce je efektivnější a více je baví. V dotazníku jsem zjišťovala, zda mají podle nich zařízení a pomůcky, které odpovídají úrovni pro splnění jejich úkolů. Graf 19 znázorňuje spokojenost s pracovním zařízením a pomůckami na pracovišti. Na tuto otázku odpovědělo 66% respondentů „ano“, 27% respondentů si myslí, že nemají odpovídající pomůcky a 7% neví.

Graf 19: Hodnocení zařízení a pomůcek, které potřebují pro splnění svých úkolů v %



Zdroj: vlastní zpracování

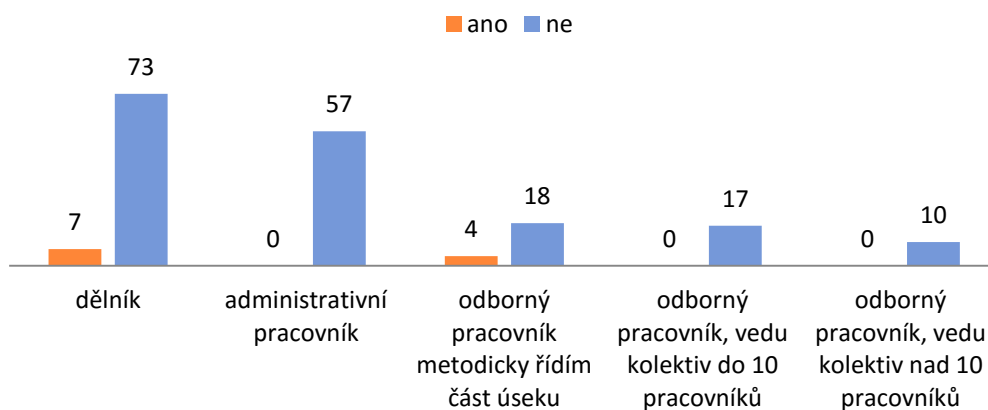
4.6.3 Motivace zaměstnanců, vztahy a firemní benefity

Důležitým faktorem, který ovlivňuje výkonnost, efektivitu a udržení si dobrých a loajálních zaměstnanců je jejich motivace k práci a vztahy s nadřízeným a v kolektivu.

Vztahy s nadřízeným

Pro určitý pocit bezpečí a udržování dobrých vztahů na pracovišti je důležité, aby zaměstnanci měli dobrý vztah se svým nadřízeným. Z tohoto důvodu byla do dotazníkového šetření zařazena otázka, zda zaměstnancům dělá problém oslovit nadřízeného s žádostí o rozhovor. Na Grafu 20 můžeme vidět, že oslovit nadřízeného s žádostí o rozhovor nemá skoro nikdo. Pouze v dělnických profesích 7 zaměstnanců a v kategorii odborný pracovník (metodicky řídím část úseku) 4 zaměstnanci.

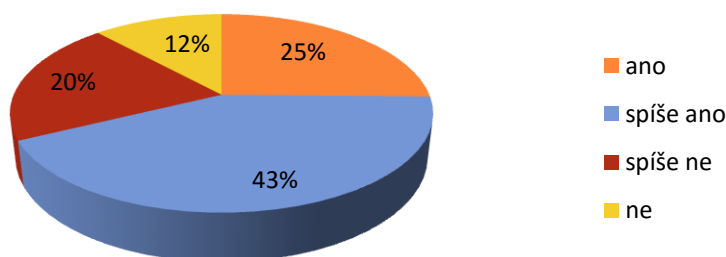
Graf 20: Problém s oslovením nadřízeného s žádostí o rozhovor



Zdroj: vlastní zpracování

Firma by měla být vděčna za aktivní zaměstnance, kteří přicházejí s nápady a upozorňují na možná rizika či zlepšení. Jestliže je nadřízený v těchto činnostech nepodporuje, zaměstnanec se přestane snažit a plní si jen povinnosti, které mu nadřízený přidělí anebo si začne hledat nové místo, kde jeho aktivitu a nápady ocení. V dotazníku jsem se ptala zaměstnanců, zda jejich nadřízený podporuje jejich nápady a návrhy na zlepšení. Z Grafu 21 je patrné, že 25% dotázaných má podporu ve svém nadřízeném a 43 % dotázaných se přiklání také spíše k podpoře nadřízeného. Rezolutní ne hodnotí 12 % dotázaných a 20% dotázaných se přiklání k názoru, že ho nadřízený spíše nepodporuje.

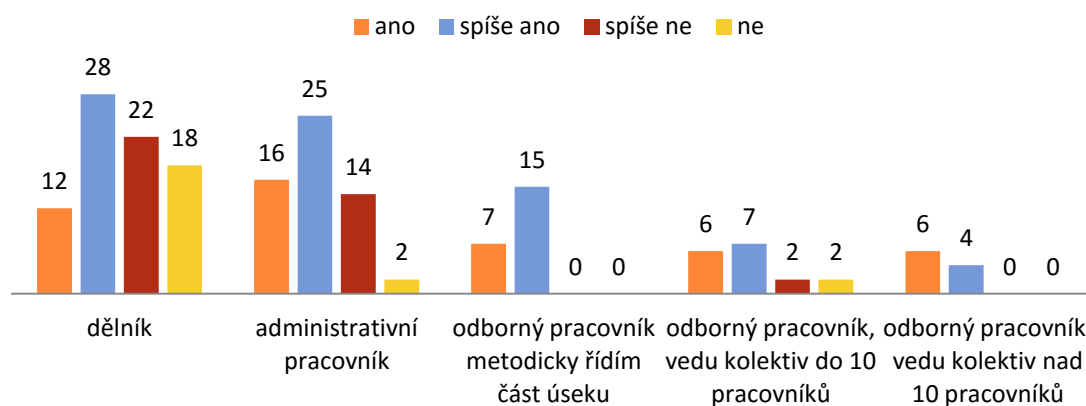
Graf 21: Podpora návrhů a nápadů ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zařazení na pracovní pozice je patrné z Grafu 22, že odborní pracovníci v kategorii 1 mají podporu ve svém nadřízeném, stejně tak manažeři (odborní pracovníci v kategorii 4). Nejhůře vnímají podporu dělníci, zde 40 dotázaných tvrdí, že spíše podporu nemají. U kategorie administrativních pracovníků je většina příkloněna k tvrzení, že je nadřízený spíše podporuje, ale 16 dotazovaných si myslí, že spíše nebo vůbec není podporováno. Je to také dáno tím, že od odborných pozic se to očekává, že budou zlepšovat a navrhovat nové procesy a vylepšení, u pozic v kategorii administrativních pracovníků a dělníků se to neočekává primárně, tudíž nadřízený tomu nemusí přikládat takovou důležitost. I když v konečném důsledku a z praxe víme, že by se toto stávat nemělo, protože právě tyto lidé, kteří dělají rutinní práci a realizují procesy v praxi, dávají mnohé malé podněty, které mohou ovlivnit např. snížení zmetkovitosti nebo snížení reklamací, zvýšení výkonu apod.

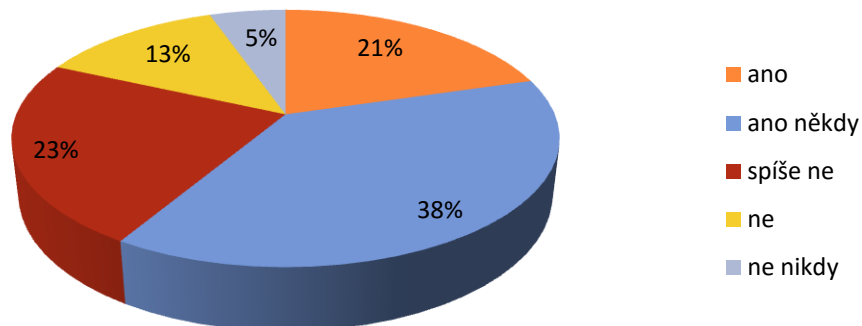
Graf 22: Podpora návrhů a nápadů ze strany nadřízeného dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou jsem chtěla zjistit, zda se respondenti cítí od svého nadřízeného motivováni k vyšším výkonům. Podle Grafu 23 odpovědělo 21% respondentů, že jsou motivováni a 38 %, že jsou někdy motivováni. Znamená to, že 41% respondentů se cítí spíše nebo nikdy nemotivováno. Vedoucí pracovníci by měli více přímo jednat s lidmi, více s nimi komunikovat, dát jim najevo respekt a uznání.

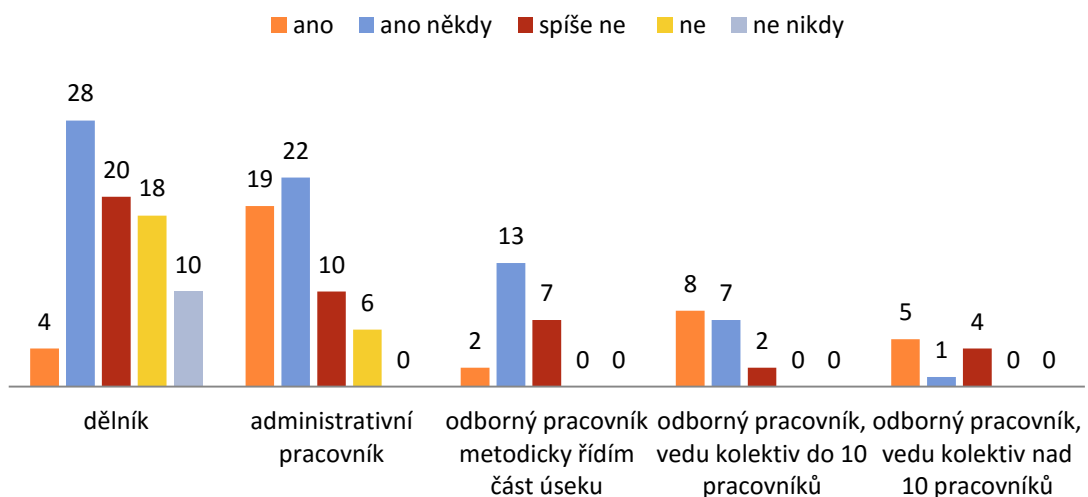
Graf 23: Struktura odpovědí, zda se zaměstnanci cítí motivováni



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 24 můžeme vidět tuto problematiku z pohledu pracovních pozic. Zde je patrné, že u dělnických profesí je nejvíce respondentů, kteří se necítí být motivováni, dokonce 10 z dotázaných odpovědělo, že se necítí být motivováno nikdy. Nejméně se cítí být motivováni od svého nadřízeného dělníci a administrativní pracovníci.

Graf 24: Hodnocení motivace dle pracovního zařazení



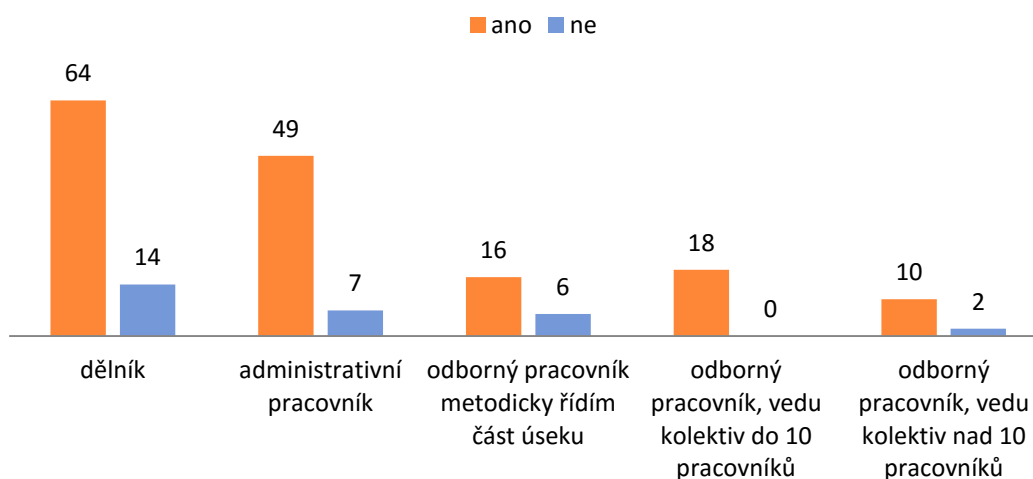
Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců

Výběr metod pro motivaci je velmi náročný a ne všechny metody jsou účinné pro všechny zaměstnance. Je důležité používat více metod a nástrojů, aby se zaměstnanci cítili dobře a měli motivaci k vyšším výkonům. Jedním z nástrojů je již zmíněný vztah s nadřízeným. Spokojenost a motivace k práci zvyšuje, když zaměstnanec má jasná pravidla, když ví, co je jeho práce, za co odpovídá a za co je hodnocen. Nelze ani opominout mzdové ohodnocení, které je pro hodně zaměstnanců důležité a existenční.

Podle Grafu 25 je patrné, že 157 (84%) dotázaných má přesně definovanou práci a jasný cíl. Z 29 dotázaných (16%) odpovědělo, že nemají přesně definovanou práci. Personální manažer zapracoval náplně všech zaměstnanců, kde je popsána jejich práce, úkoly a jejich zodpovědnost, včetně toho, jak budou hodnoceni.

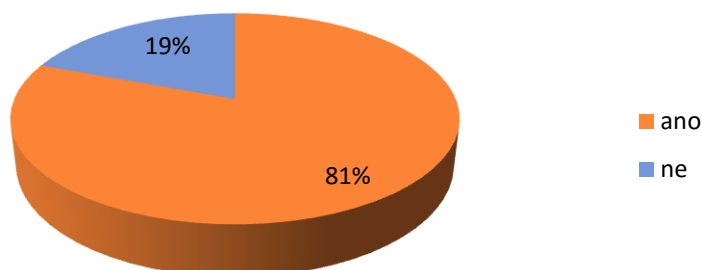
Graf 25: Máte definovanou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 26 je patrné, že 81% respondentů ví, za co je hodnoceno a za co zodpovídá. Neví to 19% respondentů.

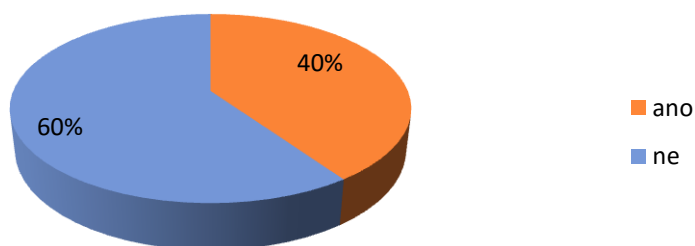
Graf 26: Víte, za co ve firmě zodpovídáte a jste hodnoceni?



Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové ohodnocení není jediný nástroj k motivaci zaměstnanců, ale pro mnohé zaměstnance velmi důležitý. Ve firmě na otázku, zda jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, dle Grafu 27 odpovědělo 40 % dotázaných, že jsou spokojeni a 60 % dotázaných není spokojeno.

Graf 27: Jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Zjišťovala jsem, co pro zaměstnance HELUZ je nejdůležitější motivací. Respondenti měli vybrat jednu nebo více možností, které jsem z praxe vybrala a ty jsem jim do dotazníku vypsala. Z Grafu 28 je patrné, že nejdůležitější pro zaměstnance je mzdové

ohodnocení, 48 dotázaných (26%) zvolilo dobré vztahy na pracovišti, pro 36 (19%) respondentů je důležitý kariérní růst a pro 32 (17%) respondentů veřejná pochvala a uznání, 29 (16%) respondentů vybralo možnost se podílet na rozhodování a pro 25 (13%) jsou motivací firemní výhody.

Graf 28: Co zaměstnance nejvíce motivuje

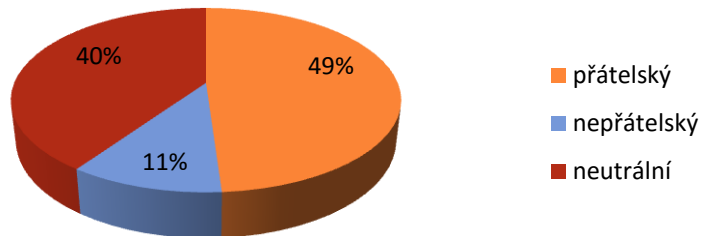


Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro atmosféru, ve které zaměstnanci pracují. Jestliže nespolupracují a nemají dobré vztahy, odráží se to i na celkové kultuře v podniku. Dle Grafu 29 je patrné, že 49 % respondentů má přátelský vztah a 40 % neutrální. Pouze 11 % respondentů označilo vztahy na pracovišti za nepřátelské.

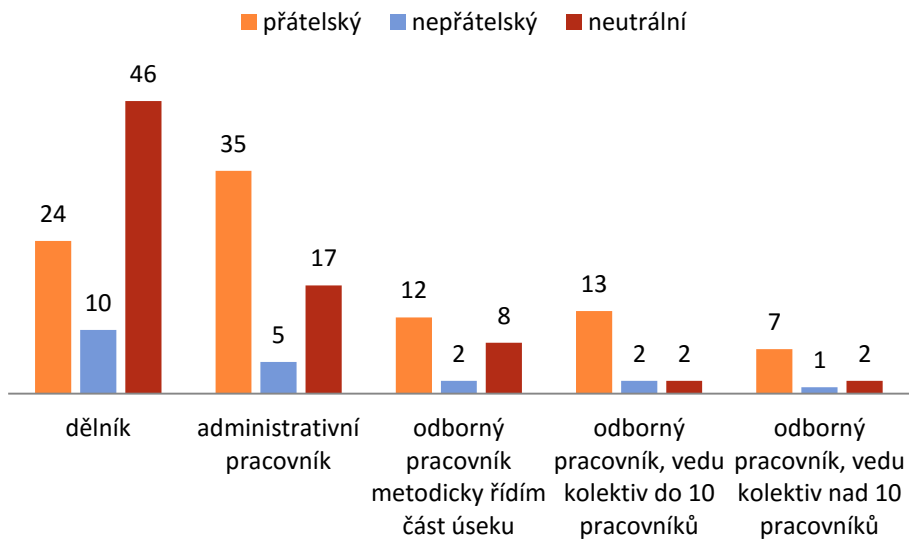
Graf 29: Vztahy s kolegy na pracovišti v %



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30 vyjadřuje vztahy na pracovišti dle pracovních pozic. V dělnických profesích je nejvíce respondentů, kteří označili svůj vztah za neutrální (46) nebo nepřátelský (10). Nejvíce označili za přátelské vztahy administrativní pracovníci.

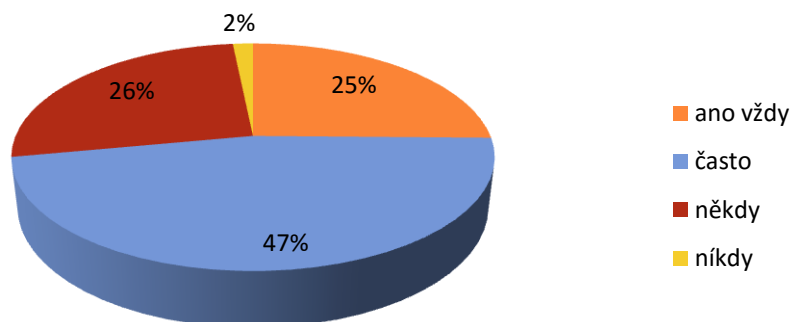
Graf 30: Vztahy s kolegy na pracovišti dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další faktory, které ovlivňují motivaci a vztahy na pracovišti, patří tlak na výkon zaměstnance. Tato situace může nastat, když má přidělenou práci a nemůže jí stihnout, což se odráží na jeho nespokojenosti, nervozitě, má obavy. Z Grafu 31 je patrné, že 25 % respondentů stihne svou přidělenou práci včas, 47% často, 26% respondentů odpovědělo, že někdy a 2% zaměstnanců se vyjádřila, že nikdy.

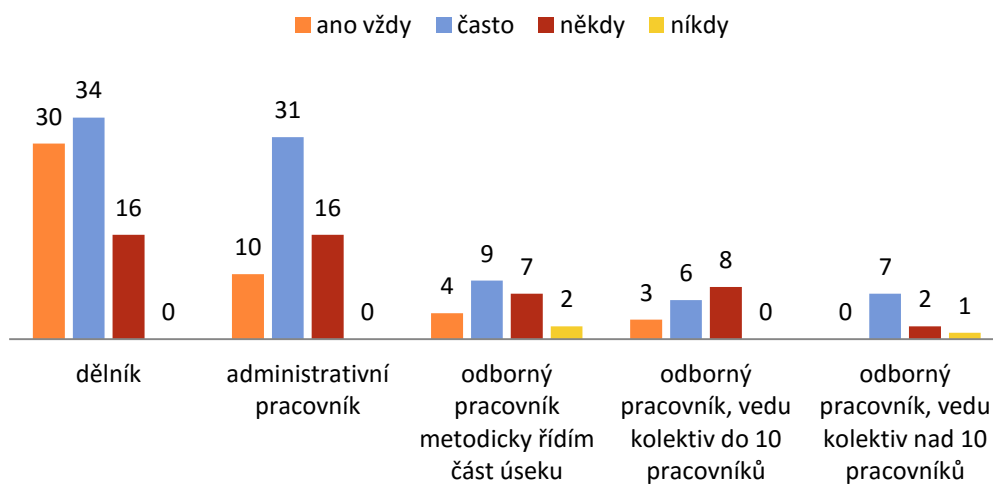
Graf 31: Stihnou zaměstnanci přidělenou práci v %



Zdroj: vlastní zpracování

Podle pracovních pozic dle Grafu 32 je nejčastější odpověď, že přidělenou práci zvládnou často. U pracovníků, kteří vedou kolektiv do 10 zaměstnanců, byla nejčastější odpověď, že přidělenou práci stihnou někdy.

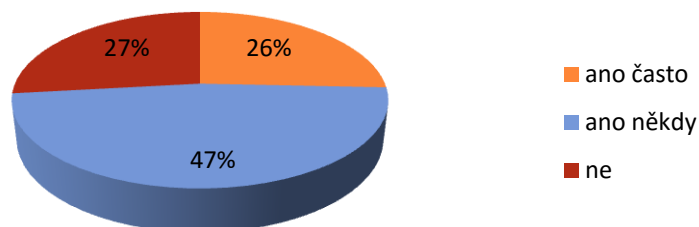
Graf 32: Stihnou zaměstnanci přidělenou práci, rozdělení dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Zjišťovala jsem, jak si navzájem zaměstnanci pomáhají, zda jsou ochotni pomoci jinému kolegovi s jeho úkolem nebo jinému vedoucímu, aniž by to výslovně dostali za úkol. Výsledky na Grafu 33 potvrzují, že jsou vztahy na pracovišti s kolegy přátelské, 26 % uvedlo, že často pomáhají a 47% odpovědělo, že někdy ano. Vzhledem ke skutečnosti, že ve firmě je pravidlo, že práci udává přímý nadřízený, vždy mohou zaměstnanci odmítnout a říci, aby se domluvil s jeho nadřízeným. S praxe vím, že si kolegové často vypomáhají a slušně se domluví i na jiném čase, když je potřeba rychle dokončit práci.

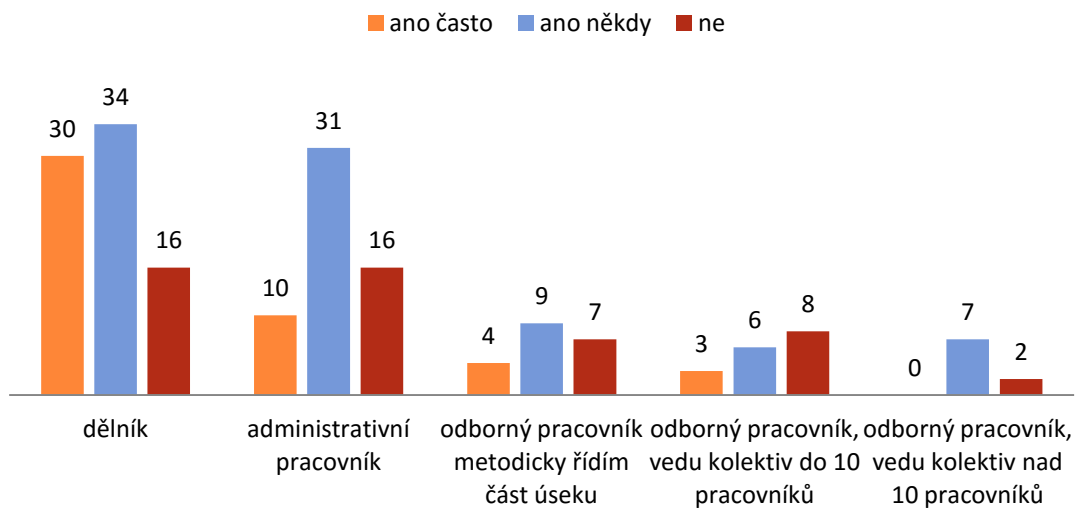
Graf 33: Zabýváte se v pracovní době i činnostmi, kterou jste výslovně nedostal od svého nadřízeného v %



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavý pohled odpovědí je na základě rozdělení pracovních pozic (Graf 34). Nejčastější ochota pomoci je u dělnických profesí. U výše postavených zaměstnanců už tolik kladné odpovědi nepřevyšovaly zápornou. Domnívám se, že je to ovlivněno tím, že jejich úkoly mohou být složitější a dlouhodobější a pak nemají takový časový prostor pro pomoc a dalším faktorem může být i určitá rivalita a boj o pracovní pozici.

Graf 34: Zabýváte se v pracovní době i činností, kterou jste výslovně nedostal od svého nadřízeného, struktura odpovědí dle pracovních pozic



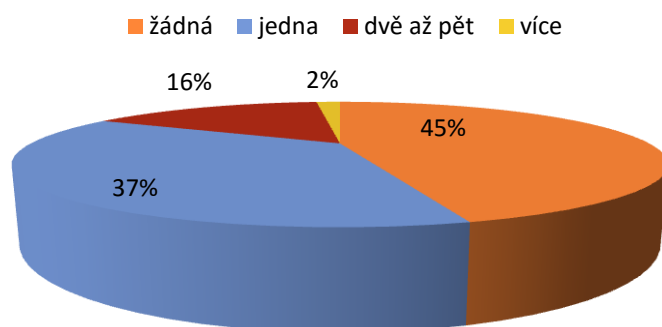
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody

V dotazníkovém šetření byla uvedena otevřená otázka, která se týkala zaměstnaneckých výhod. Tato otázka byla záměrná, protože z praxe ve firmě vím, že zaměstnanecké výhody využívají zaměstnanci opravdu často. Problém jsem spíše viděla v tom, že je nevnímají jako výhody ale jako samozřejmost. Při vyplňování dotazníků opravdu velká část zaměstnanců si neuměla vzpomenout ani na jednu nebo maximálně na jednu výhodu. V období vyplňování dotazníků se dělníkům ve výrobě rozdávali iontové nápoje, dost často byly uvedeny v dotazníku. V Grafu 35 vidíme, že pouze 2 % zaměstnanců byli schopni vyjmenovat více než pět výhod. Přitom ve skutečnosti zaměstnanci výhody využívají hlavně ve formě slev na sortiment, na telefony, každý zaměstnanec po pěti letech automaticky dostává příspěvek na životní pojištění a každý zaměstnanec čerpá o týden více dovolené, přes 90 % zaměstnanců využívá příspěvek na oběd a každý zaměstnanec, který má přiděleno služební auto, má možnost podepsat smlouvu o používání vozu k soukromým účelům. Tento výsledek jsem proto zpětně ověřovala ústní anketou, kde jsem si chtěla potvrdit, že můj předpoklad, že zaměstnanci již tyto zaměstnanecké výhody vnímají, jako samozřejmost je správný. Toto tvrzení se mi opravdu potvrdilo, každý z dotázaných, kterému jsem vyjmenovala výhody, mi

potvrdil, že výhody využívá. Z grafu je tedy patrné, že je potřeba více informovat zaměstnance o výhodách a zdůraznit jim tyto výhody.

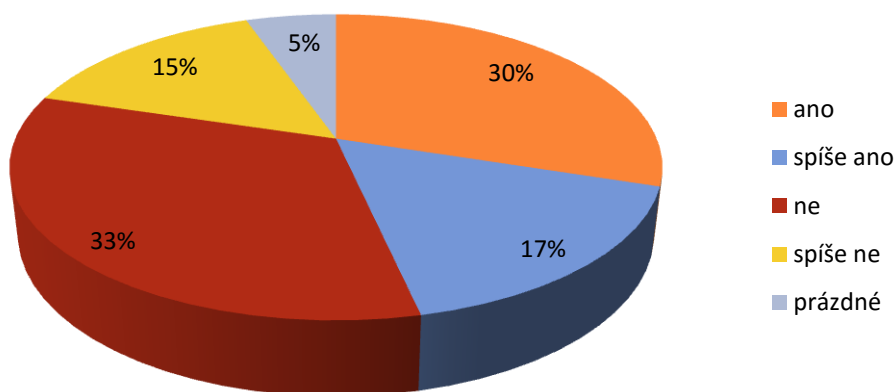
Graf 35: Vyjmenování zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří si vzpomněli, alespoň na jednu výhodu se vyjádřili, že tyto výhody využívají. V Grafu 36 je patrné, že oproti skutečnosti, kdy víme, že se stoprocentní jistotou každý zaměstnanec využívá min. výhodu dovolené, jsou výsledky zkrešené na základě malého podvědomí o firemních výhodách.

Graf 36: Využívání zaměstnaneckých výhod



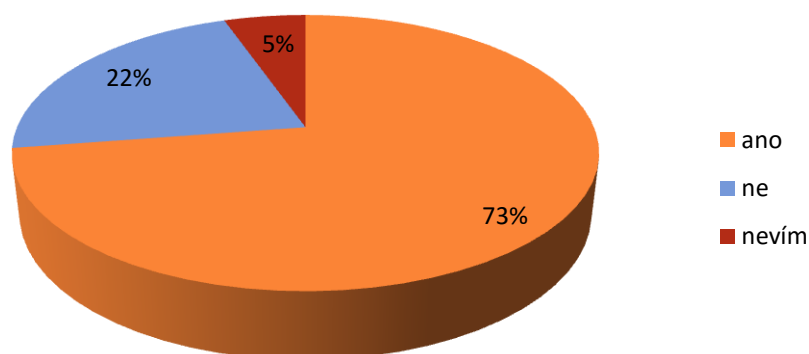
Zdroj: vlastní zpracování

Záměrem těchto otázek nebylo zjištění, jak moc zaměstnanci využívají firemní výhody, protože z dostupných dokumentů lze vyhodnotit, že je využívají velmi a dost často v plné míře. Záměrem bylo zjištění, zda si zaměstnanci tyto výhody uvědomují.

4.6.4 Informovanost zaměstnanců ve firmě HELUZ

Poslední soubor otázek v dotazníkovém šetření se týkal informovanosti zaměstnanců ve firmě. Na otázku zda znají cíle společnosti, odpovědělo (Graf 37) 73% zaměstnanců souhlasně, 22% odpovědělo, že je neznají a 5% zaměstnanců odpovědělo, že neví, zda znají cíle společnosti.

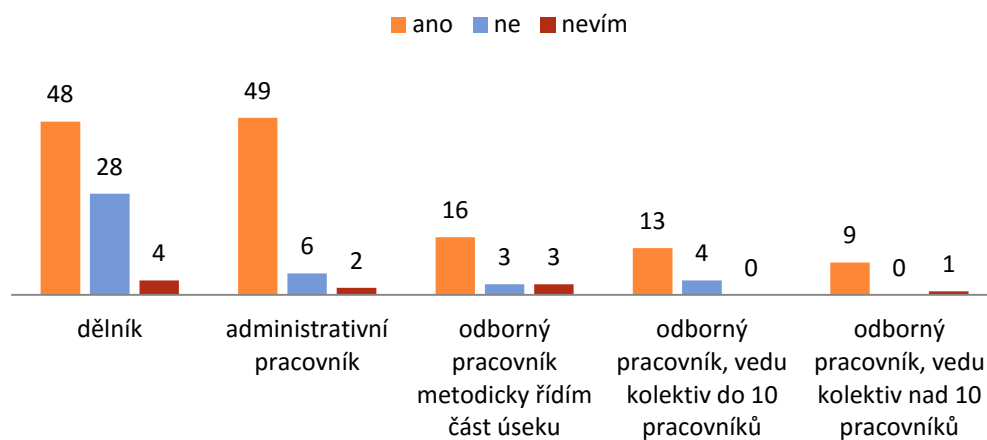
Graf 37: Cíle společnosti firmy HELUZ



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic podle Graf 38 neznají cíle společnosti HELUZ nejvíce zaměstnanci v dělnických profesích. Manažeři by měli mít 100% znalosti o cílech firmy a podle nich plnit úkoly, což se z dotazníkového šetření nepotvrdilo. I tuto skutečnost přikládám již k zmiňovanému problému, že nejsou cíle nikde jasně definované.

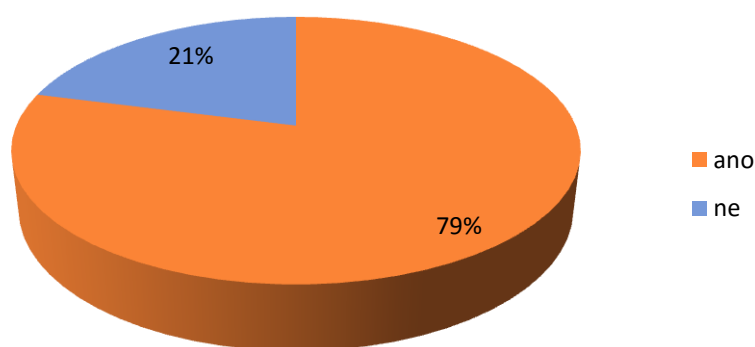
Graf 38: Znalosti cílů společnosti dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 39 je patrné, že 79% zaměstnanců jsou informováni o skutečnosti, že se konají firemní akce. Ale 21% uvedlo, že informace nemají.

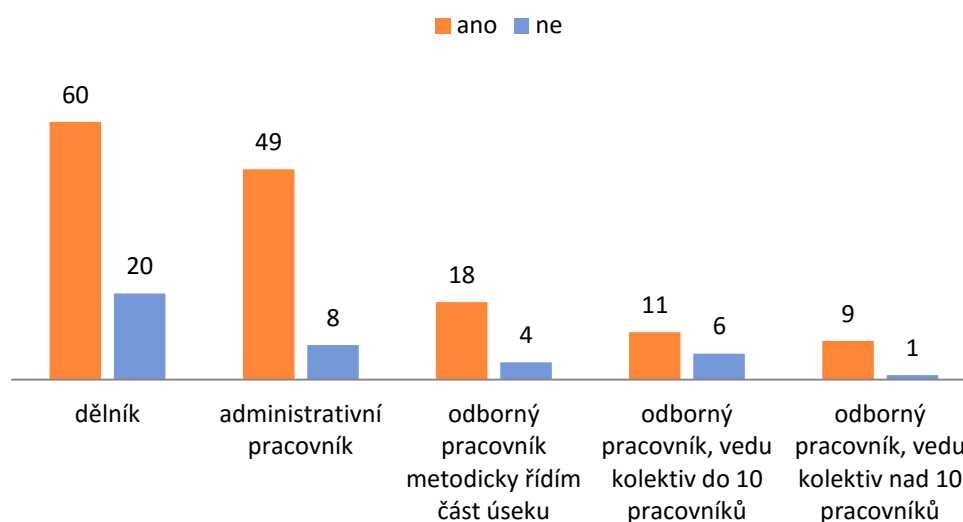
Graf 39: Informovanost zaměstnanců o konání firemní akce v %



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic (Graf 40) jsem zjistila, že největší skupina zaměstnanců, kteří nemají informace o firemních akcích, jsou zaměstnanci v dělnických profesích. Za pozornost stojí skupina odborných pracovníků, kteří vedou skupinu do 10 zaměstnanců. V této skupině jsou i mistři výroby a provozních středisek. Zde ze 17 dotázaných 6 odpovědělo, že nemají informace o konání firemních akcí.

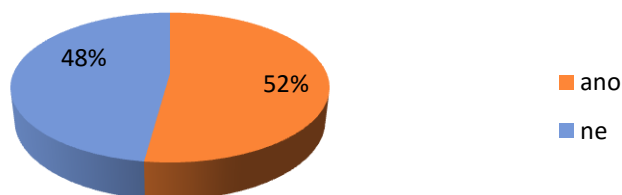
Graf 40: Informovanost zaměstnanců o konání firemní akce dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Podle analýzy dokumentů a podkladů víme, že firma je úspěšná, zúčastňuje se pravidelných výstav a veletrhů, odborných konferencí, rozšiřuje se a stále inovuje své výrobky. Vím, že vychází pravidelný elektronický měsíčník, který informuje o dění ve firmě a výše zmíněných skutečnostech. Zajímalo mě, zda se tyto informace dostanou k zaměstnancům. Podle Grafu 41 je zřejmé, že tyto informace zná pouze 52% zaměstnanců a 48% tyto informace pravidelně nemá.

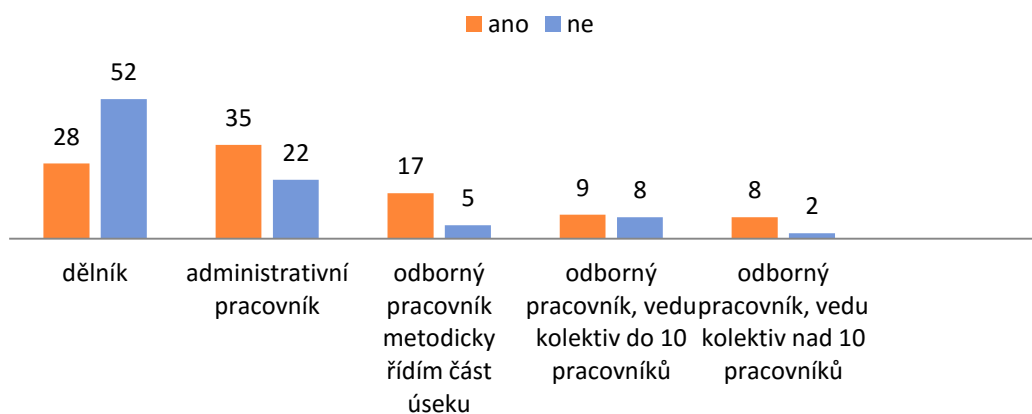
Graf 41: Pravidelné informace o dění ve firmě v %



Zdroj: vlastní zpracování

Podle Grafu 42 je patrné, že nejhůře informováni jsou dělnické profese. Znepokojující je fakt, že 22 administrativních pracovníků z 57 tvrdí, že nemají pravidelné informace o dění ve firmě. Všichni tito zaměstnanci mají emailovou firemní komunikaci a všem je měsíčník doručen. U dělnických profesí bude potřeba více dbát na nástěnky a najít řešení, třeba v tištěném periodiku. Možná tato forma bude vhodnější i pro zaměstnance u počítače, kteří jsou zavaleni různou elektronickou poštou, a tento měsíčník není v danou chvíli prioritou a pak se k němu nevrátí.

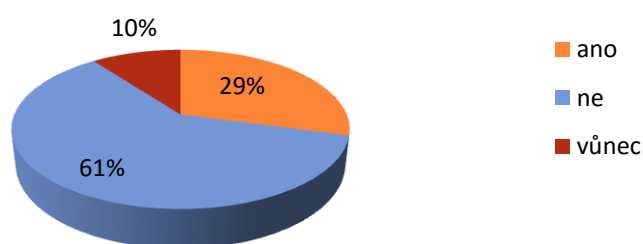
Graf 42: Pravidelné informace o dění ve firmě dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Dle Grafu 43 je zřejmé, že se firma musí zaměřit na informovanost zaměstnanců o plnění cílů firmy, 61 % respondentů odpovědělo, že informace o tom jak průběžně jsou cíle plněny, jak dílčí nebo celkové nemá a 10% respondentů uvedlo, že nemá o plnění cílů vůbec žádné informace.

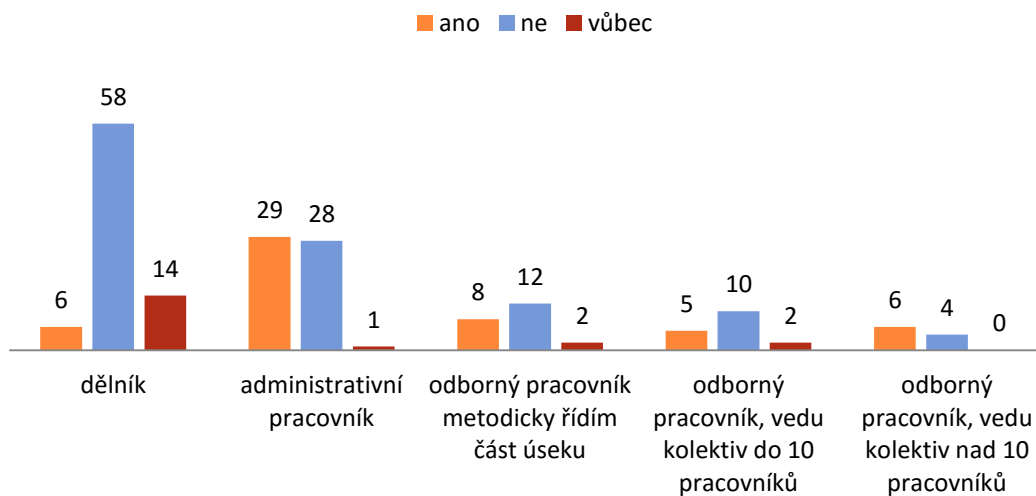
Graf 43: Pravidelné informace o plnění dílčích cílů v %



Zdroj: vlastní zpracování

Podle Grafu 44 je patrné, že nejhorší informovanost mají opět dělnické profese, ale celkově informace o plnění cílů nejsou dobře nastaveny, protože informování se necítí z 50 % administrativní pracovníci a více než polovina odborných pracovníků.

Graf 44: Pravidelné informace o plnění dílčích cílů v %



Zdroj: vlastní zpracování

4.7 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

4.7.1 Stanovení typu podnikové kultury

Charakteristickými rysy organizace jsou hierarchicky rozvržené pozice, kdy vyšší pozice koordinují nižší pozice. Každý zaměstnanec má svou danou úlohu a přesně definovanou práci, za kterou zodpovídá a je hodnocen. Oficiální úkoly směřují vždy přes vedoucího pracovníka. Zaměstnanci si navzájem neoficiálně pomáhají v plnění úkolů, což je tolerováno. Lidé jsou do svých pozic dosazováni na základě svých dovedností a kvalifikace.

V literárním přehledu jsem uvedla několik autorů a jejich typologii podnikové kultury. Po prostudování typologie a výsledků šetření jsem zhodnotila, že podle „*typologii formulované k organizační struktuře*“ (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004) se kultura přibližuje dle členění Trompenaarse k podniku **s kulturou Eiffelovy věže**.

Podle „*typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace prostředí*“ (Lukášová, Nový, & kolektiv, 2004) jsem posuzovala firmu HELUZ podle typologie R.E.Milese a C.C. Snowa.

Z pohledu prostředí je firma stabilní společností na trhu, která se snaží rozšiřovat své portfólio na základě rozvoje výrobků, inovací. Snaží se rozšiřovat služby k zákazníkovi. Velmi klade důraz na vnější image firmy a na výzkumnou oblast v podniku. Organizační struktura je centralizovaná. Podniková kultura z tohoto hlediska se přibližuje typu organizace **analyzátor**.

4.7.2 Stanovení obsahu podnikové kultury

Obsahem podniková kultura společnosti HELUZ stojí na velmi dobrých základech. Firma má historii, rodinnou tradici, zakládá si na jedinečné technologii, komplexních službách k zákazníkovi. Je největším českým výrobcem ve svém oboru a zakládá si na svých konkurenčních výhodách, což je kvalita, technické parametry výrobků a komplexnost služeb. Vlastní své vývojové pracoviště. Firma prezentuje kladný postoj k životnímu prostředí a podporuje sociální projekty.

Prezentuje se firemními barvami, logem firmy, výrobky, publikuje technické příručky, manuály a prospekty, které distribuuje. Za svou činnost a inovaci je každoročně oceňována na veletrzích a výstavách.

Společnost má dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a nízkou fluktuaci zaměstnanců. Z dotazníkových šetření je patrné, že ne všichni zaměstnanci sdílí hodnoty a postoje společnosti. Tento postoj je dán faktem, že firma musí zapracovat na hodnotách a postojích uvnitř organizace, nastavit účinné informační systémy, komunikační kanály a zlepšit nástroje na podporu motivace zaměstnanců.

Podniková kultura má velmi silné základy. Podle Lukášové „*Silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a vznik vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny*“ (Lukášová, 2010)

Podle výsledků dotazníkové šetření:

Hodnoty společnosti nejsou dostatečně a hlavně soustavně zdůrazňovány uvnitř organizace. Organizace málo komunikuje se zaměstnanci. Zaměstnanci neví, že se od nich očekává, že tyto hodnoty by měli zastávat.

Není nastavená personální politika, kde při přijímání nových pracovníků byly nastaveny pravidla, aby byli zaměstnanci o hodnotách firmy hned seznámeni a v jakém rozsahu.

Jsou nastaveny vzdělávací procesy a program pro soustavné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Ve společnosti jsou nastaveny projekty pro zvyšování komplexní kvality a péče o zákazníky.

Chybí programy prosazování a odměňování týmové práce.

Z těchto závěrů usuzuji, že ve společnosti je postaven velmi dobrý základ podnikové kultury, ale v současné době o ní nelze říci, že je silná. Na druhé straně její pevný základ v hodnotách společnosti nezařazuje tuto společnost mezi firmy se slabou podnikovou kulturou.

4.7.3 Zhodnocení poslání, cílů a záměrů managementu na základě získaných dat

Posláním firmy je být největším českým výrobcem na trhu s komplexním cihelným systémem. Tuto pozici si chce udržet svým přístupem k zákazníkovi, vysokou kvalitou a nepřetržitým rozvojem svých výrobků a procesů. Toto poslání se firmě HELUZ daří a dostává se do podvědomí nejen odborníkům pohybujících se v tomto oboru, ale i široké laické veřejnosti. O tomto faktu hovoří i její ekonomické ukazatele.

Vysoká úroveň služeb k zákazníkovi

Firma neustále vylepšuje a rozšiřuje služby směrem k zákazníkovi:

- zákazníci mohou získat odborné školení;
- mají neplacenou poradenskou linku;
- dostanou návrhy materiálu na svou stavbu;
- je pro ně zřízen informační portál, kam se mohou přihlásit a sledovat své zakázky, odběry bonusy apod.;
- technické poradenství apod.

Výroba v souladu s ochrannou životního prostředí

Výrobky firmy jsou s přírodního materiálu a jejich výroba je šetrná k životnímu prostředí. Firma šetrně využívá těžební prostor a dává vždy do původního stavu prostor, který již je vytěžen. Veškerý odpad z výroby recykluje a vrací zpět do výrobního procesu.

Výroba materiálů pro nízkoenergetické až pasivní objekty

Firma produkuje řadu výrobků FAMILY pro hrubou stavbu, která zajišťuje hodnoty pro nízkoenergetické až pasivní objekty.

Vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které jim umožní naplnit cíle organizace a motivují je k novému výkonu

Zaměstnanci firmy HELUZ participují na cílech společnosti. Firma postupně renovuje své provozovny. V současné době se pracuje na nové personální politice, která je nezbytná pro naplnění této strategie.

Již bylo uvedeno v praktické části práce, že společnost by se měla zaměřit na zveřejnění vize a hlavních cílů společnosti. Z dokumentů je patrné, že cílem firmy je:

- zvyšování kvality výrobků
- zlepšování služeb k zákazníkovi
- zajišťování systematického odborného a kvalifikačního růstu

Zaměstnancům chybí jasně formulované cíle a zpětná vazba, zda se daří cíle plnit. Větší otevřenost managementu k zaměstnancům firmy by vedla ke zvýšení sdílených hodnot a posílení podnikové kultury.

Navrhuji při aplikaci strategie pro plnění daných cílů společnosti zaměřit se na personální cíle společnosti a personální strategii. Zaměřit se na řízení pracovního výkonu včetně jeho hodnocení a systému odměňování a na nástroje pro správnou a cílenou komunikaci. Důležité bude propojit personální práci se strategií firmy.

4.8 DISKUZE ZÍSKANÝCH DAT

4.8.1 Postoje a spokojenost zaměstnanců firmy HELUZ

Firma HELUZ je stabilní společností na českém trhu, třetina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let a minimálně 5 let pracuje ve společnosti 71% zaměstnanců. Technologie výroby je na velmi vysoké úrovni, dělníci mají pravidelná odborná školení a je v zájmu firmy, aby i v dělnických profesích zaměstnávala pracovníky se středoškolským odborným vzděláním v technickém směru.

Z oslovených zaměstnanců jen 49% odpovědělo, že jsou hrdí na to, že pracují ve společnosti HELUZ. Nejčastěji uvedený důvod proč lidé pracují v této firmě, je

skutečnost, že je práce baví a jsou za ní rádi. Rezolutní ne odpovědělo 14% dotázaných, všichni jsou zařazeni na dělnické profesi.

Domnívám se, že zde hraje roli nižší vzdělanost, ale z přímého pozorování a při bližším zkoumání jsem došla k názoru, že pravým důvodem je:

- nedostatečné šíření úspěchů firmy a jejích záměrů;
- skutečnost, že v pozicích vedoucích pracovníků jsou většinou pracovníci, kteří vyrostli z řad dělníků, jsou na velmi vysoké odborné úrovni a nepřikládají k dalším znalostem technik vedení lidí a jejich motivace takovou důležitost;

Společnost pravidelně pořádá firemní akce a zaměstnanci jsou ochotni se jich účastnit. Více jak polovina lidí (53 %) si myslí, že jsou firemní akce pro ně přínosem, 19 % dotázaných neví a 28 % si myslí, že pro ně přínosem nejsou. Negativní odpovědi jsou zastoupeny ve všech pracovních pozicích, ale u dělnických profesí je toto zastoupení největší.

Jistě jsou firemní akce pro upevnění vztahů a zlepšení komunikace jedním z vhodných nástrojů. Otázka je, zda by se nemělo zaměřit na jejich frekvenci a obsah.

Domnívám se, že důvody, proč je tolik lidí přesvědčeno, že pro ně není přínosem nebo si nejsou jisti tímto přínosem je skutečnost, že:

- akce, které se konaly, jsou zaměřeny a propracovány tak, aby se prohloubily vztahy „zákazník a obchod“ nebo „vedení a obchod“, je méně akcí pro prohloubení vztahů výroby a ostatních oddělení;
- není podpořen ze strany organizátorů cíl firemních akcí, tedy dostatečný program, aby se lidé uvolnili a začali spolu komunikovat.

Spokojenost s pracovním prostředím souvisí také s tím, jaký postoj má zaměstnanec ke společnosti. Jestliže vidí, že vedoucí pracovníci bojují při tvorbě plánů investic o nové pomůcky, nábytek, nové šatny, klimatizace, vysavače prachu apod., má zaměstnanec pocit, že si ho zaměstnavatel váží. Ve firmě HELUZ je méně než polovina pracovníků spokojena s pracovním prostředím, s pomůckami je spokojeno 66 % zaměstnanců. Nejvíce jsou nespokojeni dělníci a odborní pracovníci, kteří metodicky řídí část vybraného úseku či procesu.

Domnívám se, že nespokojenost s pracovním prostředím a s pomůckami je spojena se skutečností, že:

- výroba je rozdělena do třech výroben, kde se investovalo především do technologie, a nejsou zrekonstruované budovy a prostředí jídelen a výrobních kanceláří, zatím byla zrekonstruovaná administrativní budova;
- kanceláře jsou menší a jsou předimenzované, lidé se navzájem ruší při práci, nejvíce je tato překážka u odborných pracovníků, které se nemohou soustředit na práci, pouze manažeři mají svoji kancelář.

4.8.2 Motivace, vztahy a benefity

Zaměstnanci nemají problém oslovit své nadřízené a požádat je o rozhovor. Četná část dotázaných cítí podporu návrhů a nápadů na zlepšení. Nejméně cítí podporou návrhů a podnětů ke zlepšení pracovníci v dělnických profesích a administrativní pracovníci. Výsledky šetření ukazují, že být motivován svým nadřízeným se cítí přes polovinu dotázaných a při srovnání výsledků z pohledu pracovních pozic, jsou to opět dělníci, kteří se cítí nejméně podporováni a motivováni.

Vztahy s nadřízeným jsou velmi klíčové, dobrý vztah dokáže zvýšit snahu zaměstnance, zvýšit efektivnost a výkonnost.

Domnívám se, že skutečnost, že jde o významný podíl zaměstnanců, kteří se necítí být svým nadřízeným motivováni a podporováni je proto, že:

- vedoucí pracovníci ve výrobě nemají dostatečná a pravidelná školení o motivaci zaměstnanců a komunikaci s podřízenými, nejsou znalí nástrojů, jak tyto činnosti prohlubovat a vylepšovat, jsou především odborníci v oboru;
- vedoucí pracovníci nedělají pravidelné pracovní schůzky se svými zaměstnanci, kde by si zrekapitulovali, co se děje, jak se kdo posunul; pravidelné schůzky jsou pouze na úrovních manažerů a obchodních zástupců;
- zaměstnanci dostávají pravidelné odměny, ale chybí zde slovní pochvala a uznání z úst nadřízeného.

Důležitými faktory pro atmosféru a její vliv na podnikovou kulturu jsou výše zmíněné vztahy s nadřízeným, ale i vztahy na pracovišti. V tomto směru jsou výsledky uspokojivé, pouze 11% zaměstnanců uvedlo, že mají nepřátelský vztah. Při poměru dotázaných z jednotlivých kategorií pracovních pozic, nelze říci, že jsou nepřátelské vztahy hlavně v jedné kategorii. V každé kategorii je několik zaměstnanců, kteří cítí

nepřátelský vztah v kolektivu. Za zmínku stojí, že nejvíce neutrálního vztahu je na výrobních pozicích. Přikláním se k názoru, že na výrobních závodech pracují hlavně muži, v ostatních kategoriích je poměr mužů a žen více vyrovnaný a celkově ženy více řeší přátelství než muži. Proto si troufám říci, že neutrální vztah pro muže v mužském kolektivu lze hodnotit jako kladný.

Tlak na výkon a snaha zvládnout přidělenou práci může mít vliv na atmosféru na pracovišti. Většina zaměstnanců tvrdila, že svou přidělenou práci zvládá. Dělnické profese a administrativní pracovníci mají velmi dobře měřitelnou práci, což se projevuje na faktu, že právě tyto pozice nejčastěji odpověděli kladně. U odborných pracovníků a vedoucích pracovníků nelze vždy odhadnout prostor, který pracovník pro svou činnost potřebuje. Většinou jsou to pracovníci, kteří vedle rutinních úkolů mají úkoly, které nejsou snadno měřitelné. Přátelské vztahy na pracovišti potvrdila i skutečnost, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců často nebo alespoň někdy pomáhají svým kolegům s přiděleným pracovním úkolem, i když to nemají přímo nařízené.

Domnívám se, že vztahy na pracovištích jsou dány i tím, že většina pracovníků uvedla, že je práce baví. Tento aspekt je významný, protože zaměstnanci, které práce baví, dokáží odpustit některé další nedostatky, mají sebekázeň a umějí sami sebe motivovat.

Pro motivaci zaměstnanců je důležité vědět, co je jich cílem a co se od nich žádá, za co jsou hodnoceni. Tyto aspekty v zaměstnancích vyvolávají pocit určité jistoty. Ve firmě HELUZ je nastaven systém pracovních náplní a každý zaměstnanec má svou roli. Tento přístup koresponduje i s výsledkem, kdy většina zaměstnanců ví, co má dělat a za co je hodnocena. Zaměstnanci tedy ve většině případů ví, za co jsou hodnoceni, otázkou je mzdové ohodnocení. Z výsledků šetření víme, že přes 67 % zaměstnanců mzdové hodnocení vnímá jako nejdůležitější motivátor v zaměstnání. Je to dáno tím, že společnost HELUZ je výrobní společností a zastoupení dělnických profesí a administrativních pracovníků k ostatním pracovním pozicím je poměrově větší. V těchto pozicích jsou zastoupeni lidé, kteří většinou nejsou tak ambiciózní a ctižádostiví, mají rádi svou práci, snaží se jí dělat dobře, ale hlavním důvodem je přinést rodině mzdu a uživit se. Samozřejmě i pro ostatní pozice je toto motivátor, ale čím vyšší odbornost a kvalifikace, tím více lidé vedle mzdy vidí i jiné výhody.

Přes polovinu zaměstnanců uvedlo, že se mzdovým ohodnocením není nespokojeno. Domnívám se, že nespokojenost se mzdovým ohodnocením, spíše než s firmou je spojeno

s vnějšími vlivy, náklady na bydlení, děti a rodinu. Lidé obecně by si rádi více dopřáli, než si mohou dovolit. Ve srovnání s firmami v okolí, patří HELUZ k těm, které jsou vyhledávány pro dobré pracovní podmínky a dobré mzdové ohodnocení.

S touto problematikou souvisí zaměstnanecké výhody. Jak již z dotazníkového šetření bylo zřejmé, zaměstnanci vnímají tyto výhody jako samozřejmost, uvědomují si výhody, které jsou nové a jsou tudíž vnímané jako něco navíc, než se stanou standardem a přestávají být jako výhody vnímané.

Domnívám se, že firma by měla své zaměstnanecké výhody více prezentovat, dostat je do podvědomí jejich vnímání. Zamyslet se nad zaměstnaneckými výhodami a připravit nové výhody, které by více kompenzovaly mzdu. Měla by se soustředit na obměnu výhod, čímž ztratí punc samozřejmosti.

4.8.3 Informovanost zaměstnanců ve firmě HELUZ

Důležité pro sdílení hodnot firmy jejími zaměstnanci je znalost těchto hodnot a norem. Z dotazníkového šetření je patrné, že informovanost pracovníků a záběry této informovanosti jsou zásadním tématem pro firmu s ohledem na zajištění sdílení hodnot. Cíle společnosti jsou definované, ale nejsou jasně formulované. Zaměstnanci z větší míry uvedli, že cíle firmy znají. Ale nelze se úplně v tomto tématu spokojit s faktem, že 21% zaměstnanců tyto cíle nezná. Z šetření analýzy dokumentů a aktivit firmy jsem dokázala identifikovat cíle společnosti, ale nikde jsem je nenašla jednoznačně zformulované, tudíž předpokládám, že každý kdo odpověděl, že zná cíle, by s velkou pravděpodobností odpověděl pravdivě. Otázkou je, zda by nemluvil o dílčích cílech oddělení či by dokázal vypovědět všechny cíle společnosti nebo je prezentovat tak, jak si management představuje.

K této problematice navazuje fakt, že 71 % dotázaných nemá informace o plnění dílčích cílů společnosti a při pohledu na rozvržení odpovědí dle pracovních pozic je zarážející, že 4 z 10 dotázaných manažerů, kteří vedou pracovní skupinu nad 10 zaměstnanců, nemají pravidelné informace o plnění dílčích cílů společnosti. Nejhůře s informovaností jsou opět dělnické profese, ale v poměru dotázaných v jednotlivých kategoriích můžeme konstatovat, že pravidelné informace o plnění dílčích cílů společnosti je nutné řešit na všech úrovních.

Dílčí cíle jsou důležité pro motivaci a náboj. Sdílet informace o úspěchu firmy a její organizační a personální změny jsou zase důležité pro podporu sdílených hodnot firmy. Celková informovanost o dění ve společnosti HELUZ je uspokojivější než informovanost o plnění dílčích cílů, ale stále 48% zaměstnanců si myslí, že informace o dění ve společnosti nemá. Nejméně informováni se cítí dělníci a pracovníci, kteří vedou kolektiv do 10 zaměstnanců.

Domnívám se, že nízká informovanost pramení z toho, že:

- nejsou pravidelné porady pracovních týmů na nižších úrovních;
- management nedostatečně prezentuje úspěchy společnosti; nedbá na šíření těchto úspěchů uvnitř firmy;
- není pravidelné periodikum v tištěné verzi, které by informovalo o politice firmy, její strategii, personální politice, úspěchů apod.;
- společnost nemá zveřejněnou svou vizi, poslání;
- nemá zpracovaný dokument firemní kultury, který by napomohl sdílení hodnot;
- nejsou jasně formulované cíle společností a dílčí cíle včetně pravidelné zpětné vazby o tom, jak se tyto cíle daří plnit.

4.8.4 Návrhy pro podporu posílení podnikové kultury

Na základě diskuze v této kapitole navrhuji změny a podněty, které mohou vést k posílení podnikové kultury. Ve společnosti by měla být provedena celková revize personální politiky. Manažeři firmy HELUZ si těchto úkolů jsou vědomi a již se na tuto skutečnost připravují. Firma již při zpracování této práce začala připravovat projekt vzdělávání.

Navrhované změny nejsou komplexní, ale je to návrh dílčích změn, které povedou k poslednímu kroku, aby firma vytvořila silnou podnikovou kulturu, což povede k upevnění vztahů, k zlepšení komunikace, k zvýšení výkonnosti a v konečném důsledku přinese ztotožnění se s hodnotami a postoji firmy, které má dle výsledku šetření podle mého názoru velmi výborné.

Za kladné považuji, že nesdílení norem, hodnot a postojů společnosti je z důvodu neznalosti a neinformovanosti zaměstnanců. Tato skutečnost je mnohem snadněji napravitelná.

Návrhy a podněty změn:

- zajistit pro zaměstnance více vizuálních podnětů, které by na každém jejich pohybu po firmě informovali o úspěšnosti firmy a jejich ocenění; nemělo by se zapomínat i na úspěchy kolektivů a jednotlivců a tyto úspěchy ve firmě zveřejnit na všech pracovištích;
- zaměřit se na pracovní prostředí dělníků na výrobních úsecích; prosadit naplánované investice a počítat posupně s rekonstrukcemi výrobních kanceláří a šaten;
- zaměřit se při tvoření personální politiky na kategorii pracovníků, kteří spadají do kategorie „odborník, metodicky řídí část úseku“ (spadají sem technici, produktoví manažeři, specialisté obchodu, výroby a marketingu) a analyzovat jejich nespokojenost s pracovním prostředím;
- zaměřit se na konané firemní akce, zajišťovat pravidelné setkání jednotlivých výrobních a vývojových úseků spolu s obchodníky, aby dělníci více porozuměli světu obchodu a jeho důležitosti a naopak;
- zaměřit se při vzdělávání vedoucích pracovníků na všech úrovních v rámci svých školících aktivit na koučování a motivování zaměstnanců;
- zaměstnanci by měli být více zapojováni do pracovních týmů a sdílet si své zkušenosti se svým nadřízeným, ti by měli mít zájem o každý podnět svých zaměstnanců a dát jim zpětnou vazbu;
- pro posílení přátelských vztahů na pracovišti více realizovat mimopracovní aktivity a pořádat teambuildingové aktivity, kterých se budou zúčastňovat postupně všichni zaměstnanci;
- při vzdělávání se zaměřit na vedení výroby, techniky, mistry a zaměřit se na jejich program manažerských znalostí, koučování, komunikace a motivace s podřízenými;

- nastavit systém informací, nastavit obsah těchto informací a zajistit jejich šíření ke každému zaměstnanci; například zajistit 1 x za čtvrt roku tištěný časopis, který by dostal každý zaměstnanec;
- zaměřit se na prezentaci firmy směrem dovnitř;
- zaměřit se na zaměstnanecké benefity, připomínat tyto výhody a soustředit se i na obměnu benefitů a na výhody spojené s životním stylem a volnočasovými aktivitami.

4.8.5 Konkrétní návrh pro posílení spokojenosti zaměstnanců a vztahu s nadřízeným

Z výsledků šetření jsem zjistila, že velmi slabá je informovanost a spokojenost zaměstnanců v dělnických profesích. Vzhledem ke skutečnosti, že dělníci jsou významnou složkou firmy, navrhuji implementaci vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky výroby.

Z historického hlediska je v dnešní době velká změna na požadavky mistrů a vedoucích výroby. Nejdříve, v období první republiky, to byly vážené osoby, v socialismu se tyto osoby změnil na administrativní pracovníky, které jsou spojnicí mezi vedením a dělníky a jsou zařazeny v mzdovém ohodnocení méně než dělníci.

V současnosti je ale jejich pozice taková, že se od nich očekávají odborné znalosti svého úseku a zároveň manažerské znalosti.

Tito vedoucí pracovníci ve firmě HELUZ jsou výborní odborníci, zajišťující kvalitu a produktivitu práce. Svědčí o tom vysoká kvalita výrobků HELUZ. Nemůžeme od mistra očekávat manažerskou úroveň jako například od výrobního ředitele, z tohoto důvodu navrhuji dle výsledku šetření tyto vzdělávací aktivity:

- jak komunikovat s podřízenými;
- jak motivovat zaměstnance;
- jak zaměstnance hodnotit;

Celkem do projektu zapojím 36 klíčových zaměstnanců, kteří ovlivňují vztahy na pracovišti a vedou skupinu zaměstnanců na výrobním úseku.

Každé téma bude rozděleno na teoretickou a praktickou část. Realizace projektu je navržena od ledna 2017 do března 2017.

Tabulka 10 znázorňuje harmonogram projektu. V každé skupině bude 6 zaměstnanců, kteří se zúčastní třech výukových témat po osmi hodinách. Každý výukový den bude rozdělen na 4 hodiny teorie a 4 hodiny tréninku.

Tabulka 10: Harmonogram projektu

	LEDEN					
	9.01.	10.01.	11.01.	23.01.	24.01.	25.01.
skupina A						
skupina B						
skupina C						
skupina D						
skupina E						
skupina F						
	ÚNOR					
	6.02.	7.02.	8.02.	20.02.	21.02.	21.02.
skupina A						
skupina B						
skupina C						
skupina D						
skupina E						
skupina F						
	BŘEZEN					
	6.03.	7.03.	8.03.	20.03.	21.03.	21.04.
skupina A						
skupina B						
skupina C						
skupina D						
skupina E						
skupina F						

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomické náklady projektu

Společnost má školicí místnost na všech třech výrobních provozovnách, tudíž se vzdělávacím projektem nebudou spojeny náklady na dopravu, pronájem prostorů apod. Také v projektu nejsou započítané náhrady mzdy. Počítá se s tím, že pracovníkům bude

vyplácená běžná mzda a v době školení budou nutné práce zabezpečovat jejich zástupci. Rozpis předpokládaných nákladů na školení vedoucích pracovníků je vyjádřen v Tabulce 11.

Tabulka 11: Rozpočet projektu

	MJ	POČET	Cena v Kč /ks	Předpokládané náklady celkem v Kč
01. Místní kancelář				
01.02. Náklady na úklid místnosti	hod	18	90	1 620,00 Kč
01.03. Náklady na občerstvení	školící den	18	500	9 000,00 Kč
02. Nákup služeb				
02.01 Školící materiály / manuály	ks	18	32	576,00 Kč
02.02 Náklady na lektora	den	18	12000	216 000,00 Kč
03. Přímá podpora				
03.01 Mzdové příspěvky		0	0	0
Celkem náklady na projekt				227 196,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na konci vzdělávací aktivity navrhuji, aby TOP management provedl rozhovor, který ověří znalosti, pochopení a podpoří své zaměstnance, aby získané vědomosti aplikovali v praxi.

Po určitém období by měl nastat malý průzkum zaměstnanců výroby, na jaké úrovni jsou vztahy s nadřízeným a zda zaznamenávají pozitivní změnu.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat podnikovou kulturu ve společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. a navrhnout změny podnikové kultury.

První část práce shrnuje poznatky odborné literatury se zaměřením na podnikovou kulturu, její typologii, vlivy na firemní strategii a výkonnost podniku.

Po prostudování typologie a výsledků šetření jsem zhodnotila, že podle typologie formulované k organizační kultuře se přibližuje, dle členění Trompenaarse, k podniku s kulturou „Eiffelovy věže“. Podle typologie R.E.Milese a C.C. Snowa se přibližuje organizace k typu „analyzátor“.

Svým obsahem podniková kultura společnosti HELUZ stojí na velmi dobrých základech. Firma má historii, rodinnou tradici, zakládá si na jedinečné technologii a komplexních službách zákazníkům. Je největším českým výrobcem ve svém oboru a zakládá si na svých konkurenčních výhodách, což je kvalita, technické parametry výrobků a komplexnost služeb. Vlastní své vývojové pracoviště, má kladný postoj k životnímu prostředí a podporuje sociální projekty. Z dotazníkového šetření je patrné, že ne všichni zaměstnanci sdílí hodnoty a postoje společnosti. Tento postoj je dán faktem nízké informovanosti zaměstnanců a nedostatečné komunikace uvnitř organizace. Doporučuji, nastavit účinné informační systémy, komunikační kanály a zlepšit nástroje na podporu motivace zaměstnanců.

Posláním firmy je být největším českým výrobcem na trhu s komplexním cihelným systémem. Toho dosahuje svým přístupem k zákazníkům, vysokou kvalitou a nepřetržitým rozvojem svých výrobků a procesů. Dostává se do podvědomí nejen odborníků pohybujících se v tomto oboru, ale i široké laické veřejnosti. O tomto faktu hovoří i její ekonomické ukazatele. Při hodnocení cílů a záměrů společnosti jsem velmi kladně hodnotila odbornost zaměstnanců a záměry společnosti. Dle zjištěných faktů bych firmě doporučila zaměřit se na formulaci cílů společnosti, strategie společnosti a nastavení komunikačních kanálů pro jejich šíření uvnitř organizace.

Získaná data z dotazníkového šetření umožnily navrhnout změny a dát podněty vedení společnosti pro posílení podnikové kultury.

Navrhované změny mohou vést k upevnění vztahů na odděleních, k zlepšení komunikace, k zvýšení výkonnosti a v konečném důsledku očekávám, že posílí sdílení hodnot a postojů firmy jejími zaměstnanci.

Diplomová práce podniku přináší celkem nezaujatý pohled na současný stav podnikové kultury a její závěry budou sloužit vedení společnosti jako podklad při vytváření nové personální strategie, která se ve společnosti v současné době tvoří.

I. SUMMARY

The aim of the Diploma Thesis was to analyze the field of corporate culture at the company HELUZ and suggest changes in the corporate culture.

The first part summarizes information taken from the scientific literature focusing on corporate culture, its typology, the impact on company's strategy and company performance.

Practical part describes selected company HELUZ, its data, innovative and personal policy. It focuses on content of corporate culture, its elements standards and values.

Further part of the Thesis deals with corporate climate, atmosphere and satisfaction of employees. Based on information previously provided I made recommendations for changes, which should be implemented by management of the company into its strategy and which should encourage strength of the corporate culture.

In the last part, there are summaries, answers and suggestions for the aim of my Thesis.

Key words: corporate culture, typology of corporate culture, content of corporate culture, the influence of strength of corporate culture, influence on company performance

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bednář, V., & kolektiv, A. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bělohávek, F. (2012). *20 typů lidí; jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.Beck.
- HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. (12 2015). Loga společnosti. *Grafický manuál*, 2-4.
- HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. (2015). Profil společnosti. *Výroční zpráva 2015*, 4.
- HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. (13. Květen 2016). *Aktuality: HELUZ*. Načteno z HELUZ: <http://www.heluz.cz/cs/akce-cihla>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Lang, H. (2007). *Management*. Praha: C.H.Beck.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Lukášová, R., Nový, I., & kolektiv, a. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Meier, R. (2007). *Úspěšná práce s týmem*. Gabal Verlag GmbH.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Plamínek, J. (2014). *Diagnostika a vitalizace firem a organizace. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Seknička, P., & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv, a. (2010). *Základy podnikání, Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarova nejdůležitějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing

III. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Struktura výroby.....	45
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle oddělení v %	47
Graf 3: Procentuální zastoupení mužů a žen	61
Graf 4: Zastoupení respondentů dle věku v %.....	61
Graf 5: Struktura respondentů dle vzdělání v %.....	63
Graf 6: Struktura respondentů dle pracovního zařazení v %.....	64
Graf 7: Struktura délky pracovního poměru v %.....	65
Graf 8: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru a jejich zařazení na pracovní pozice	66
Graf 9: Jste hrdý, že pracujete ve společnosti HELUZ v %	66
Graf 10: Jste hrdý, že pracujete ve společnosti HELUZ - dle pracovního zařazení	67
Graf 11: Proč lidé pracují ve společnosti HELUZ?	68
Graf 12: Ochota účasti na firemních akcích dle pracovních pozic	68
Graf 13: Jste zváni na firemní akce	69
Graf 14: Hodnocení pozvání na firemní akce dle pracovních pozic.....	69
Graf 15: Jsou akce pro zaměstnance přínosem v %.....	70
Graf 16: Jsou akce pro zaměstnance přínosem – rozdělení dle pracovního zařazení.....	71
Graf 17: Hodnocení pracovního prostředí v %.....	71
Graf 18: Hodnocení respondentů pracovního prostředí dle pracovního zařazení.....	72
Graf 19: Hodnocení zařízení a pomůcek, které potřebují pro splnění svých úkolů v %	73
Graf 20: Problém s oslovením nadřízeného s žádostí o rozhovor	74
Graf 21: Podpora návrhů a nápadů ze strany nadřízeného	74

Graf 22: Podpora návrhů a nápadů ze strany nadřízeného dle pracovního zařazení	75
Graf 23: Struktura odpovědí, zda se zaměstnanci cítí motivováni	76
Graf 24: Hodnocení motivace dle pracovního zařazení.....	76
Graf 25: Máte definovanou práci.....	77
Graf 26: Víte, za co ve firmě zodpovídáte a jste hodnoceni?	78
Graf 27: Jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením.....	78
Graf 28: Co zaměstnance nejvíce motivuje	79
Graf 29: Vztahy s kolegy na pracovišti v %	80
Graf 30: Vztahy s kolegy na pracovišti dle pracovních pozic	80
Graf 31: Stihnou zaměstnanci přidělenou práci v %	81
Graf 32: Stihnou zaměstnanci přidělenou práci, rozdělení dle pracovních pozic	81
Graf 33: Zabýváte se v pracovní době i činnostmi, kterou jste výslovně nedostal od svého nadřízeného v %.....	82
Graf 34: Zabýváte se v pracovní době i činnostmi, kterou jste výslovně nedostal od svého nadřízeného, struktura odpovědí dle pracovních pozic	83
Graf 35: Vyjmenování zaměstnaneckých výhod	84
Graf 36: Využívání zaměstnaneckých výhod	84
Graf 37: Cíle společnosti firmy HELUZ	85
Graf 38: Znalosti cílů společnosti dle pracovních pozic.....	86
Graf 39: Informovanost zaměstnanců o konání firemní akce v %	86
Graf 40: Informovanost zaměstnanců o konání firemní akce dle pracovních pozic	87
Graf 41: Pravidelné informace o dění ve firmě v %	88
Graf 42: Pravidelné informace o dění ve firmě dle pracovního zařazení	88
Graf 43: Pravidelné informace o plnění dílčích cílů v %	89
Graf 44: Pravidelné informace o plnění dílčích cílů v %	89

Tabulka 1: Sociální systém organizace.....	9
Tabulka 2: Počet zaměstnanců a jejich zastoupení v dotazníkovém šetření.....	41
Tabulka 3: Vlastnická struktura společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s.	45
Tabulka 4: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti HELUZ	46
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle oddělení	47
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle pohlaví a věkových kategorií	60
Tabulka 7: Struktura respondentů dle vzdělání	62
Tabulka 8: Struktura respondentů dle pracovního zařazení.....	64
Tabulka 9: Délka pracovního poměru respondentů	65
Tabulka 10: Harmonogram projektu.....	101
Tabulka 11: Rozpočet projektu.....	102
Obrázek 1: Čtyři základná typy	13
Obrázek 2: Typologie F. Trompenaarse	14
Obrázek 3: Kompasový model W. Hall.....	15
Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	29
Obrázek 5: Certifikát Environmental product declaration.....	56

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Ocenění společnosti za poslední tři roky

Příloha č. 2 Dotazník

V. PŘÍLOHY

Ocenění společnosti za poslední tři roky

<p>Vydavatelství Business Media CZ, s. r. o. a časopis Můj dům udělují v rámci ankety DŮM ROKU 2015 cenu internetového hlasování v kategorii Katalogové zděné domy společnosti HELUZ cihlářský průmysl, v. o. s., za projekt Triumf. Nominovaný dům se umístil na 1. místě podle internetového hlasování.</p>	
<p>Certifikační autorita tímto zařazuje do programu KVALITNÍ FIRMA v oblasti stavebnictví společnost HELUZ cihlářský průmysl v. o. s.</p>	
<p>Akustická cihla HELUZ AKU 17,5 MK získala ocenění Akustický výrobek roku 2014. Cena za 1. místo v kategorii Vzduchová neprůzvučnost konstrukcí byla předána na konferenci Tiché bydlení 2015 pořádané Asociací akustiky českého stavebnictví.</p>	
<p>RECEPTY PRIMA NÁPADŮ udělují Ocenění Kozlíka Šikuly za rok 2014 v kategorii Obvodové zdivo, obvodovému zdivu HELUZ FAMILY 50 2in1.</p>	
<p>Nejlepší výrobce stavebnin roku 2013</p>	
<p>Čestné uznání FOR ARCH 2014 - Kominový systém HELUZ IZOSTAT DUO Odborná porota 25. mezinárodního stavebního veletrhu FOR ARCH udělila ČESTNÉ UZNÁNÍ firmě HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. za kominový systém HELUZ IZOSTAT DUO.</p>	
<p>Výrobek roku 2014 - Kominový systém HELUZ IZOSTAT DUO</p>	
<p>Zlatá medaile IBF 2014 - Kominový systém HELUZ IZOSTAT DUO</p>	
<p>Čestné uznání CONECO 2014, exponát KOMÍNOVÝ SYSTÉM HELUZ IZOSTAT DUO Videoreportáž z výstavy CONECO 2014.</p>	

<p>3. místo ve čtenářské hlasovací soutěži TOP Energie 2013 - vytápění společnosti HELUZ cihlářský průmysl, v. o. s. za komínovou stavebnici Klasik</p>	
<p>3. místo ve čtenářské hlasovací soutěži TOP Energie 2013 - kategorie Nízkoenergetická a pasivní výstavba společnosti HELUZ cihlářský průmysl, v. o. s. za cihelný blok HELUZ Family 2in1</p>	
<p>TITUL ČEEP 2012 CIHLOVÝ PASIVNÍ DŮM HELUZ TRIUMF Využití klasického stavebního materiálu a provedení - jednovrstvé zdivo - pro dosažení pasivních energetických parametrů stavby. Fotografie z předávání ocenění, Video z předání ocenění.</p>	
<p>CENA SFŽP 2012 CIHLOVÝ PASIVNÍ DŮM HELUZ TRIUMF Využití klasického stavebního materiálu a provedení - jednovrstvé zdivo - pro dosažení pasivních energetických parametrů stavby. Fotografie z předávání ocenění, Video z předání ocenění.</p>	
<p>Nejlepší výrobce stavebnin roku 2012</p>	
<p>Zlatá medaile za nejlepší exponát na veletrhu AQUA-THERM 2012 pro úsporný dvouvrstvý cihelný komínový systém HELUZ MINI-PLAST</p>	
<p>Titul ČEEP 2011 pro HELUZ cihlářský průmysl, v.o.s. v soutěži Česká energetická a ekologická stavba, projekt, inovace 2011 za inovaci „HELUZ FAMILY 50 2IN1“ za zavedení progresivní technologie výroby cihelných tvarovek umožňujících výstavbu nízkoenergetických objektů</p>	
<p>CENA ČESKÉ SPOŘITELNY ERSTE CORPORATE BANKING hlavního partnera soutěže Česká energetická a ekologická stavba, projekt, inovace 2011 v kategorii v kategorii C - Inovace za zavedení progresivní technologie výroby cihelných tvarovek HELUZ Family 50 2in1 umožňujících výstavbu nízkoenergetických objektů</p>	
<p>Česká stavební akademie Praha & INCHEBA EXPO PRAHA udělují osvědčení. Vhodné pro památky. Výrobek - Cihelná dlažba HELUZ</p>	

<p>Odborná porota veletrhu FOR ARCH udělila společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. cenu GRAND PRIX za Sanační sadu HELUZ Profi.</p>	
<p>Firemní klub České spořitelny - HELUZ cihlářský průmysl v. o. s.</p>	
<p>Firemní klub České spořitelny - HELUZ s. r. o.</p>	
<p>Zlatá medaile IBF Brno 2012 - HELUZ FAMILY 2in1</p>	
<p>Výrobek roku 2012 - hlavní cena pro HELUZ FAMILY 2in1</p>	
<p>Broušené cihelné bloky HELUZ Family 50 2in1 získaly ocenění Zlatá plaketa na 33. veletrhu stavebnictví CONECO v Bratislavě.</p>	
<p>Odborná porota veletrhu FOR HABITAT udělila společnosti HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. cenu GRAND PRIX za broušené cihelné bloky HELUZ Family 50 2in1.</p>	
<p>Česká stavební akademie udělila společnosti HELUZ cihlářský průmysl, v.o.s. Zlatou cenu v soutěži Stavební výrobek - technologie roku 2011 za unikátní tepelněizolační parametry broušeného cihelného bloku s integrovanou izolací HELUZ Family 50 2in1</p>	
<p>AQUA-THERM - ČESTNÉ UZNÁNÍ ZA NEJLEPŠÍ EXPONÁT</p>	

Dotazník - Podniková kultura ve vybrané organizaci

Tento dotazník slouží pro účely zpracování údajů do diplomové práce a je anonymní.

Zaškrtněte pouze jednu správnou odpověď. U otázek, kde může být více než jedna odpověď, budete v průběhu dotazníku informováni.

- 1) Jste
 - a) muž
 - b) žena

- 2) Kolik je Vám let?
 - a) do 26 let
 - b) od 27-50 let
 - c) více než 50 let

- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) vyučen
 - c) vyučen s maturitou
 - d) středoškolské
 - e) vyšší odborné VOŠ
 - f) vysokoškolské – bakalářské
 - g) vysokoškolské – magisterské
 - h) Jiné (doplňte)

- 4) Kolik let jste zaměstnán ve společnosti?
 - a) do 1 roku
 - b) od 1- do 5
 - c) od 5 let – 10 let
 - d) od 11 let a více

- 5) Na jaké pracovní pozici jste zařazen?
 - a) dělník
 - b) administrativní pozice
 - c) odborný pracovník – metodicky **řídím** část pracovního procesu
 - d) odborný pracovník, vedu kolektiv do 3 zaměstnanců
 - e) odborný pracovník, vedu kolektiv do 10 pracovníků
 - f) odborný pracovník, vedu kolektiv nad 10 pracovníků

- 6) Patříte do vedení společnosti?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

7) Jste hrdý, že pracujete ve společnosti HELUZ?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8) Znáte hlavní cíle společnosti HELUZ?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

9) Pracujete ve společnosti HELUZ, protože: (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- a) nemám jinou pracovní příležitost
- b) dočasně, než si najdu odpovídající zaměstnání
- c) pracuji na místě, které mě baví a jsem za něj rád
- d) je blízko mého bydliště
- e) rozumím si se svým nadřízeným
- f) mám dobré finanční ohodnocení
- g) mohu si práci časově přizpůsobit, je mi vycházeno vstříc
- h) pracuji ve správném kolektivu

10) Máte přesně definovanou práci, kterou vykonáváte?

- a) ano
- b) ne

11) Víte přesně, za co zodpovídáte a jste hodnocen/a?

- a) ano
- b) ne

12) Jste spokojený/á se svým mzdovým ohodnocením?

- a) ano
- b) ne

- 13) Myslíte si, že Vás Váš nadřízený motivuje k vyšším výkonům?
- a) ano
 - b) ano někdy
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) ne nikdy
- 14) Podporuje Váš nadřízený Vaše nápady a návrhy na zlepšení?
- a) ano
 - b) ne
 - c) spíše ano
 - d) spíše ne
- 15) Dělá Vám problém oslovit nadřízeného s žádostí o rozhovor?
- a) ano
 - b) ne
- 16) Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 17) Máte podle Vás ke své činnosti takové zařízení a pomůcky, které odpovídají úrovni pro splnění Vašich úkolů?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 18) Co Vás nejvíce motivuje k práci (můžete zaškrtnout více odpovědí)?
- a) dobré vztahy na pracovišti
 - b) možný kariérní růst
 - c) mzdové ohodnocení
 - d) veřejná pochvala a uznání
 - e) možnost podílet se na rozhodování
 - f) firemní výhody

19) Jako hodnotíte vztahy s kolegy na pracovišti

- a) přátelské
- b) nepřátelské
- c) neutrální

20) Jste informován o firemních akcích ve společnosti?

- a) ano
- b) ne

21) Jste na ně zván?

- a) ano
- b) ne
- c) někdy

22) Chodíte na firemní akce, když jste pozván?

- a) ano
- b) ne

23) Domníváte se, že firemní akce jsou pro Vás přínosem (např. pro vztahy na pracovištích, pro lepší komunikaci apod.)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

24) Umíte vypsát výhody, které Vám společnost HELUZ nabízí mimo mzdové ohodnocení?

Prosím vypište ty, které znáte:

25) Využíváte tyto výhody?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

26) Stihnete v pracovní době všechnu Vám přidělenou práci?

- a) ano vždy
- b) často
- c) někdy
- d) nikdy

27) Zabýváte se v pracovní době činností, která sice je pro firmu, ale vy jste ji výslovně nedostal /a přidělenou? (například přijde jiný vedoucí, jiný kolega s oddělení apod.)

- a) ano často
- b) ano někdy
- c) ne, vždy jdou úkoly přes nadřízeného

28) Máte pravidelné informace, co se děje ve firmě?

- a) ano
- b) ne

29) Máte pravidelné informace o plnění dílčích a celkových cílů společnosti?

- a) ano
- b) ne
- c) vůbec