

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Marcela Černá**

**Organizační kultura v obchodní organizaci**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karolína Duschinská, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES  
2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

**Marcela Černá**

**Organizational culture in a business organization**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Karolína Duschinská, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. března 2013

.....

Marcela Černá

## **Poděkování**

Chtěla bych velmi poděkovat Ing. Karolíně Duschinské, Ph.D., za její laskavý, citlivý, trpělivý přístup a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

## **Anotace**

Práce se zabývá tématem organizační kultury v obchodní organizaci. Téma je stále aktuální, protože je důležitou determinantou výkonnosti firmy a ovlivňuje její konkurenceschopnost. Práce se zabývá vlivem organizační kultury na výkonnost obchodní organizace, utvářením a změnami organizační kultury. Praktická část je věnována výzkumu zaměřenému na spoluúčasť zaměstnanců při rozvoji organizační kultury.

## **Klíčové pojmy**

Konkurenceschopnost, organizační kultura, výkonnost, změna.

## **Annotation**

The work is pursuing a subject of organizational culture in a business organization. The subject is still upcoming, because it is an important determinant of a productive company and it influences competitiveness. The work is pursuing an influence of organizational culture for efficiency of business organization by making and changing the organizational culture. The practice part brings a research directed to a participation of employees during the organizational culture's development.

## **Key words**

Competitiveness, efficiency, change, organizational culture.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
1.1 Organizační kultura.....	11
1.1.1 Zdroje organizační kultury.....	12
1.1.2 Vznik a vývoj organizační kultury.....	14
1.1.3 Etika organizační kultury.....	15
1.2 Prvky organizační kultury.....	16
1.3 Modely organizační kultury.....	21
1.3.1 Scheinův model organizační struktury.....	21
1.3.2 Model podle G. Hofstedeho.....	23
1.3.3 Model podle M. Schultze.....	24
1.3.4 Model podle S. Sackmana.....	25
1.4 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace.....	26
1.4.1 Model D. R. Denisona.....	26
1.4.2 Model B. Quinna a Rohrbauga.....	27
1.4.3 Organizační kultura zaměřená na zákazníka.....	28
1.4.4 Organizační kultura zaměřená na kvalitu.....	29
1.5 Utváření a změna organizační kultury.....	30
1.5.1 Řízení změny organizační kultury.....	30
1.5.2 Model změny organizační kultury.....	31
1.5.3 Implementace změny.....	32
1.6 Shrnutí teoretické části a situace v ČR.....	34
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
2.1 Východiska empirického šetření.....	35
2.1.1 Vymezení problému.....	35
2.1.2 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky.....	36
2.2 Metodologie výzkumného šetření.....	38

2.2.1	Výzkumný design .....	38
2.2.2	Průběh empirického šetření a sběr dat .....	40
2.2.3	Charakteristika výzkumného vzorku .....	42
2.2.4	Pracovní zařazení respondentů .....	42
2.3	Kvantitativní analýza dat.....	46
2.3.1	Hodnocení pracovního výkonu .....	46
2.3.2	Pracovní úkoly .....	49
2.3.3	Odměňování pracovníků.....	51
2.3.4	Informovanost o strategii a plánech podniku.....	52
2.4	Kvalitativní analýza dat.....	55
2.4.1	Hodnocení pracovního výkonu.....	55
2.4.2	Informovanost při plnění pracovních úkolů.....	56
2.4.3	Informovanost o platovém ohodnocení a odměnách .....	58
2.4.4	Pojem organizační kultura a možnosti jejího ovlivnění.....	59
<b>3</b>	<b>DISKUSE.....</b>	<b>66</b>
3.1	První výzkumná otázka .....	66
3.2	Druhá výzkumná otázka.....	67
3.3	Třetí výzkumná otázka .....	68
3.4	Čtvrtá výzkumná otázka.....	70
3.5	Pátá a šestá výzkumná otázka .....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79



## ÚVOD

V 90. letech dvacátého století se v České republice začala do popředí dostávat problematika organizační kultury a pro mnohé podnikatele to byla novinka. Teprve s příchodem nadnárodních společností se o organizační kultuře začalo více hovořit. Trvalo několik let, než se managementu v českých organizacích podařilo více se v této záležitosti angažovat a hledat efektivní cesty k jejímu uplatnění. Pokusme se stručně shrnout příčiny zvyšujícího se zájmu o tuto problematiku. Příchod nadnárodních společností pravděpodobně nebyl tím hlavním důvodem. Odpověď lze najít ve skutečnosti, že představitelé managementů organizací hledali nové cesty, jak zefektivnit svou činnost. Příležitosti využili také vydavatelé odborné literatury, kteří se začali intenzivně věnovat nakladatelské činnosti. V počátcích byla organizační kultura chápána spíše jako konkrétní stroj, který se automaticky stará o zabezpečení výroby, kterou následně prodá. V pozdějším období se však chápání organizační kultury proměňuje a posunuje se ve smyslu vytváření podmínek pro kulturu organizace v celém jejím komplexu, tj. včetně její vize, hodnot, postojů, norem chování atd. V současném pojetí se celý proces zavádění a zkvalitňování kultury organizace zabývá všemi jejími aspekty a to je důvodem, proč toto téma považujeme za zajímavé a přínosné pro zkvalitňování praxe.

Organizační kultura je definována jako 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 (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010). Z této definice vyplývá, že organizační kultura zahrnuje celou řadu procesů, které ovlivňují celkově činnost organizace nejen uvnitř, ale také ve vztahu k veřejnosti. Kultura organizace se nevytváří ze dne na den, ale je výsledkem dlouhého procesu. Záleží na vedení organizace, jak bude k jejímu vytváření a zavádění přistupovat. Jestli ji bude chápat jako hodnotu, která je výhodná pro vedení organizace, anebo umožní, aby se na ní podíleli zaměstnanci. Kultura organizace je kromě efektivního a kvalitního řízení všech procesů, které uvnitř i vně organizace probíhají, zaměřena, z pochopitelných důvodů, i na sledování pracovního výkonu zaměstnanců. Jedná se tak o kapitál, který je pro organizaci rozhodující a vytváří konkrétní hodnoty. Hodnota má pro organizaci mnoho významů. Týká se

výroby kvalitních produktů, schopnosti zaměstnanců odvádět kvalitní pracovní výkon, obdržet odpovídající a spravedlivou odměnu. Znamená také povinnost organizace pečovat o rozvoj zaměstnanců, kteří se společně s managementem zabývají péčí o zákazníky. K nim je nutné připočítat artefakty a normy, které dotvářejí profil organizace. Organizační kultura je vždy spojena s přístupem zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní zařazení a mnozí ekonomové ji považují za jeden z klíčových momentů pro zvyšování řízení kvality.

Cílem této práce je zmapovat organizační kulturu v obchodní organizaci. Teoretická část přinese aktuální stav poznání v této oblasti a vybrané teoretické modely. Hlavním cílem empirické části diplomové práce bude analyzovat míru ztotožnění se zaměstnanců s obsahem organizační kultury v podniku, ve kterém pracují, a jejich reakce na změnu organizační kultury. Data budou získána prostřednictvím dotazníkového šetření a pro tyto účely bude vytvořen autorský dotazník s uzavřenými a otevřenými otázkami. Následující kvantitativní a kvalitativní analýza dat poskytne deskriptivní perspektivu zkoumané problematiky a bude podkladem pro explanativní interpretaci dat ve světle poznatků shromážděných v teoretické části.

Předpokládáme, že práce přispěje k hlubšímu porozumění jevům a procesům, odehrávajícím se v rámci organizační kultury obchodní organizace a na výsledcích vybraného vzorku respondentů poukáže na dosud nevyužitý potenciál, kterým může rozvoj organizační kultury přispět ke zvyšování řízení kvality organizace.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Ještě před několika lety jsme se mohli jen velmi málo setkat s pojmem organizační kultura nebo kultura organizace. V současné době se jedná o pojem, který je manažery používán poměrně často, zejména ve velkých organizacích. Přestože se o organizační kultuře již učí ve školách, v manažerských kurzech apod., odborné literatury je zejména v českém prostředí stále ještě nedostatek.

V teoretické části přineseme přehled nejvýznamnější české a zahraniční literatury v dané oblasti, vymezíme různé definice pojmu organizační kultura a popíšeme jednotlivé prvky organizační kultury. Dále uvedeme nejvlivnější teoretické modely organizační kultury a pojednáme vliv organizační kultury na výkonnost

organizace. Závěrem teoretické části se budeme zabývat procesy utváření a změny organizační kultury, včetně problematiky implementace změny.

## 1.1 Organizační kultura

V úvodu uvedme, že v české odborné literatuře se v souvislosti s organizační kulturou používají tři různé pojmy. O organizační kultuře píše Bělohávek (1996), Bedrnová a Nový (1994) hovoří o podnikové kultuře, Pfeifer a Umlaufová (1993) používají pojem firemní kultura.

Pojem organizační kultura je pojmem zajímavým a otevřeným, proto nacházíme řadu definic, které se snaží obsah a pojem co nejpřesněji formulovat. Uvedme si některé z nich:

- „*Programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot*“ (Hall, 1995, s. 19).
- „*Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování*“ (Gordon, 1991, s. 397).
- „*Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob*

*vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“* (Schein, 1992, s. 12),

- *„Základní hodnoty, názory a přesvědčení existující v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“* (Denison, 1990, s. 27).

Lukášová a Nový (2004, s. 22) se na základě studia různých formulací pojmu organizační kultura pokusili zevšeobecnit různá současná pojetí tohoto pojmu a na základě jejich analýzy stanovili tři základní možnosti chápání pojmu organizační kultura. Podle jejich názoru se především jedná o soubor základních předpokladů, hodnot, norem a postojů chování, které sdílejí, nebo měli by v zájmu organizace sdílet, všichni zaměstnanci bez ohledu na své pracovní zařazení. Zároveň dodávají, že je nutné, aby se jejich předpoklady, postoje, hodnoty a normy projevovaly v jejich myšlení, cítění a chování a artefaktech materiální a nemateriální povahy. Dále dodávají, že organizace, zejména malé a střední podniky, mají vůči svým zaměstnancům velký dluh z hlediska výchovy k pěstování organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

Dle našeho názoru nebudeme daleko od pravdy, když budeme tvrdit, že velká část zaměstnanců nemá kvalitní a pevný vztah ke své organizaci, nýbrž ji chápou pouze jako subjekt, pro který odvádějí práci, za kterou dostanou zapláceno a tím mnohdy veškerý vztah k organizaci končí. Takovýto vztah k organizaci svědčí skutečně o tom, že je nutné, aby management organizací této problematice věnoval větší pozornost. Toto své tvrzení však teprve potvrdíme či vyvrátíme v praktické části práce.

### **1.1.1 Zdroje organizační kultury**

Organizační kultura je ovlivněna mnoha zdroji. Jedním z nich je národní kultura a další subkultury. Každý národ má svou vlastní charakteristickou kulturu, která se rozvíjela po tisíciletí. Je vždy něčím specifická, zajímavá. V současné době globalizace se jednotlivé lidské kultury začínají stále více promíchávat a postupně v dlouhém

procesu lidé přebírají některé prvky z cizích kultur, aniž si to mnohdy uvědomují. Charakteristické je to zejména v podnikatelském prostředí.

Smolík (2010, s. 15) uvádí, že „*uvést přesnou definici subkultury je z hlediska množství jednotlivých definic a přístupů ke studiu subkultur nemožné. Definice subkultur se zaměřují na jednotlivé charakteristiky a znaky subkultur. Lze jen těžko na základě definice popsat množství nejrozličnějších subkultur, které jsou často rozdílné.*“ Přestože se všichni zaměstnanci v organizaci snaží, aby i přes různou subkulturu společně vycházeli, může dojít ke konfliktům, které většinou vznikají z nepochopení a neporozumění druhé subkultury. Podle odborníků k těmto střetům většinou nedochází u manažerských pozic, ale je zřetelný na nižších organizačních úrovních, a pokud se včas nepodchytí, může být pro organizaci destruktivní. Na pracovištích, kde se stýkají různé kultury, může dojít k jejich střetům na více úrovních. Především na úrovních subkultur v rámci organizace, na úrovni organizačních kultur v rámci domácích fúzí, akvizicí a jiných forem spolupráce firem, na úrovních organizačních i národních kultur v rámci nadnárodních fúzí, akvizicí a jiných forem mezinárodní spolupráce (Lukášová, Nový, 2004, s. 64).

Z vlastních zkušeností víme, že zejména po roce 1989 byly velkou překážkou kvalitní spolupráce zaměstnanců z různých kultur slabé znalosti nebo dokonce absolutní neznalost cizích jazyků, což je problém, který v jiných evropských zemích neznali. Trvalo několik let, než vyrostla generace manažerů, která ovládá kvalitně alespoň anglický jazyk, ale i tak stále jazyková bariéra dle našeho názoru ve většině organizací přetrvává.

Dalším důležitým vlivem na organizační kulturu je vliv profese jednotlivých pracovníků. Zvláště výrazný je vliv ve větších a velkých organizacích. Zaměstnanci si pro potřeby vlastní práce vytvářejí vlastní pravidla, přičemž respektují pravidla organizace. Zvláštností profesí je, že si vytvářejí svůj vlastní odborný jazyk, odborné pojmy. Zaměstnanec, kterému organizace vytvoří kvalitní podmínky pro jeho činnost, se bude snažit, aby byl firmě prospěšným, třeba i tím, že jí bude oddaný. Oddanost organizaci obsahuje tři základní faktory. Především tím, že bude mít sílu zůstat členem organizace, bude mít silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování a bude připraven vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace (Armstrong, 2007, s. 234).

### 1.1.2 Vznik a vývoj organizační kultury

Základní rysy vzniku a vývoje určují zakladatelé organizace, kteří do podnikání vstoupili s konkrétními představami, jakým způsobem chtějí podnikat, co bude hlavním výrobním program, jakých cílů chtějí dosáhnout. K tomu potřebují mít konkrétní představu o vytváření a udržování organizační kultury. Ta se formuje od počátku zahájení činnosti, protože zakladatelé organizace mají jasnou vizi o tom, ne jak by měla, ale jak musí organizace vypadat. V průběhu činnosti organizace se na ní podílejí také zaměstnanci bez ohledu na to, jakou pracovní pozici zastávají (Lukášová, 2010). „*Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování*“ (Schein, 1985, In: Lukášová, 2010, s. 37). Kromě toho, že management organizace musí řešit záležitosti, které se týkají vnitřního chodu organizace, musí také věnovat pozornost vnějším podmínkám. Řešení všech úkolů, které se týkají vnitřních i vnějších podmínek vychází ze zkušeností předcházejících procesů, které v organizaci probíhaly a stále ještě probíhají. Je nesporné, že manažeři organizace svým přístupem k plnění úkolů vývoj organizace podstatným způsobem ovlivňují (Lukášová, 2010). Podle názoru Lukeše a Nového (2005, s. 161) má firemní kultura komplexní charakter především z jednoho důvodu: různou měrou se dotýká celkové činnosti organizace, ovlivňuje myšlení a chování lidí. Buduje se dlouhodobě, ale stačí, aby se uplatnily v řízení nesprávné postupy, a během krátké doby se organizační kultura přesune do jiné pozice. Organizace je živý organismus a jeho chod zabezpečují manažeři, kteří mají různé názory na vedení a řízení společnosti. Ke konfliktům dochází v případech, že se jedinci nemohou shodnout s jinými jedinci anebo s celými skupinami například v názorech na řízení, provedení různých změn apod. Konflikt, pokud nebude řešen ihned v době jeho vzniku, může způsobit organizaci značné potíže, včetně určité blokády probíhajících procesů (Lukeš, Nový, 2005, s. 161). Podle Čakrta „*Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů*“ (Čakrt, 2000, In: Kocianová, 2012, s. 31-32). Mnoho subjektů se na konflikty dívá tradičním způsobem, tj. vycházejí z přesvědčení, že je např. škodlivý, je spojen s destrukcí, konflikty negativně ovlivňují další jedince.

*„Konflikt představuje nejen velkou ztrátu pro osobu, ale poškozuje i celou firmu. Výzkumy ukazují, že manažer zpravidla stráví 25 % dne tím, že pak musí řešit konflikty, které nikomu a ničemu neprospívají. O to méně času pak má na produktivní a tvůrčí práci“ (McConnon, 2009, s. 17). Není nic horšího pro organizaci, když manažeři dopustí eskalaci konfliktu. Medliková (2007, s. 24) konstatuje, že eskalace konfliktu organizaci neprospívá, „zásah v této fázi je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Předpokládá racionální jednání alespoň jedné strany.“*

### **1.1.3 Etika organizační kultury**

Každá organizace si svou organizační kulturu buduje mnoho let, není to výsledek jednoho roku, ale dlouhého období, ve kterém management hledá nejoptimálnější cesty, jak organizační kulturu zkvalitnit. Významnou úlohu proto má etika kultury organizace. Můžeme si představit modelovou situaci, kdy organizace bude na trh dodávat výrobky, o které je zájem, ale postupem času se ukáže, že její etika vůči spotřebitelům již není tak kvalitní. Zákonitě dojde k poklesu zájmu o její produkty nebo služby.

*„Podnikatelská etika řeší věčný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Na druhé straně je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty i modely chování firem a jejich odpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorodém světě podnikání“ (Putnová a kol., 2007, s. 14). Vztahy k zaměstnancům ze strany vlastníků organizací, vztahy mezi managementem a zaměstnanci na nižších úrovních, to vše spolu úzce souvisí. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 507) situaci před lety okomentovali stručně: etika mj. znamená slušnost a věrnost zákonu, bezpečnost a kvalitu výrobků, poctivost v obchodních praktikách, kvalitní vztahy k dodavatelům a k zákazníkům. Čaník a kol. (2005, s. 26) k tomu dodává, že „etické chování firem výrazně podporuje především vyšší transparentnost zakázek, v důsledku čehož dochází ke snižování korupce, zefektivňuje se chod státní sféry. Etické chování podniků vede ke snižování transakčních nákladů, zvyšuje se produktivita hospodářství, což v konečném důsledku vede k vyšší*

*konkurenceschopnosti. Důsledkem je také zlepšení podnikatelského prostředí v evropském i globálním prostoru, vyšší transparentnost a produktivita, lepší pracovní morálka.*“ Rozhodující v organizaci je etika managementu. Etické podnikání znamená, že strategická vize organizace bere ohled na širší společenství. Za etiku v organizaci je odpovědné její vedení (Folwarczna, 2010, s. 165). Zajímavý je názor Dyrtra na etiku manažerů. Presentuje svůj názor, že se manažeři obávají uplatňovat manažerskou etiku. To se týká především těch, kteří pracují v organizacích s nízkou organizační kulturou a obávají se, že pokud se nepřizpůsobí, nebudou úspěšní. „*Neetickému chování svých partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že se musí chovat stejně jako oni. Proto slyšíme, že etika je přepych, který si budou moci dovolit, až na to budou mít, protože by riskovali krach své organizace*“ (Dytrt a kol., 2006, s. 55).

## **1.2 Prvky organizační kultury**

Jestliže budeme hovořit o problematice prvků organizační kultury, musíme nejprve zdůraznit, že přes velkou existenci definici pojmů organizační kultura a vše, co s ní souvisí, prvky nejsou vymezeny zcela jednoznačně. Za prvky kultury jsou nejčastěji považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále artefakty materiální a nemateriální povahy.

Prvky organizační kultury jsou natolik pro odborníky zajímavé, že je zkoumají z několika úhlů. Mnozí odborníci a následně z tohoto poznání vycházející manažeři organizací považují tyto prvky za základní stavební kameny organizační kultury, protože jejich prostřednictvím mohou poměrně snadno popsat jednotlivé jevy, které probíhají v organizaci. Druhým úhlem pohledu je, že tyto prvky využívají např. při pozorování, při empirickém výzkumu a zároveň také při stanovování základních diagnostických příčin problémů nebo naopak úspěchů v organizační kultuře. Třetím úhlem pohledu je, že se výše jmenovaní často dívají na prvky organizační kultury jako na nástroj, který jim umožňuje předávat a následně utvářet organizační kulturu.

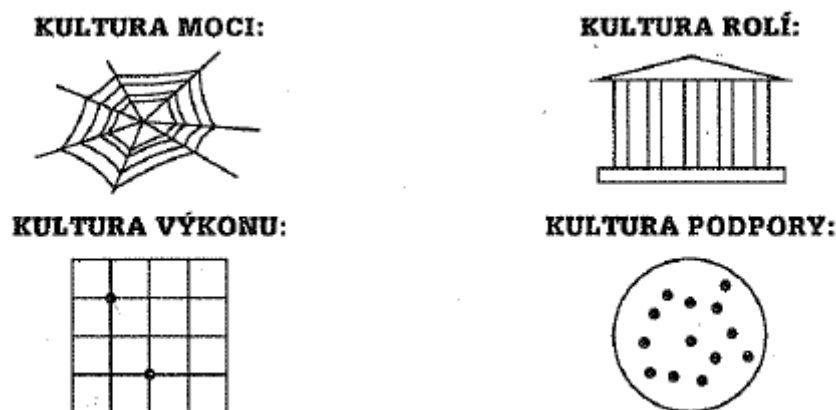
Jednotlivé konkrétní prvky organizační kultury obvykle nebývají v organizaci zcela přesně vymezeny. I přes tuto skutečnost organizace akceptuje existenci svých



určitých hodnot, norem a postojů, protože představují určitou kvalitu organizace a její postoje. Existují různé typy organizačních kultur (Lukášová, Nový, 2004). Bělohlávek (1996, s. 112) organizační kulturu definuje jako „něco jedinečného, co se samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historie života organizace vzpírá klasifikaci.“ Organizační kultura má mnoho variant, záleží na tom, kterou z nich si management organizace zvolí. Byly vytvořeny různé typologie. Jednu z nich uvádí Bělohlávek (1996):

- **Kultura frajerů**, která se dotýká světa individualistů. Ti jsou zvyklí podstupovat určitá rizika, ale aby tomu tak mohlo být, potřebují mnoho informací a rychlou zpětnou vazbu.
- **Kultura tvrdé práce**, která je postavena na práci a legraci, minimálním riziku a rychlé zpětné vazbě.
- **Sázky na budoucnost**. Jedná se o způsob rozhodování, který má přinést užitek až v budoucnosti, takže pro část lidí může být nepřijatelná, protože chtějí mít užitek co nejdříve.
- **Kultura postupu**, která postrádá zpětnou vazbu, čili dostatek kvalitních informací, aby bylo možné posoudit výsledky práce zaměstnanců v konkrétní organizaci (Bělohlávek, 1996, s. 112).

**Obrázek 1: Typy kultur a organizační struktury**



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 113.

Obrázek výše prezentuje typy kultur a organizační struktury tak, jak je vytvořil již v roce 1985 Handy. **Kultura moci** – vyjadřuje panování určitých osob, ostatní jsou jim podřízeni. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno. **Kultura rolí** – firma je spojena články řetězu. Řetěz začíná ředitelem, správní radou, přes střední manažery až k řadovým pracovníkům. **Kultura výkonu** – organizace se spíše soustřeďuje na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. **Kultura podpory** – poskytuje členům uspokojení skrze vztahy kooperace, lidé se cítí být členy organizace a pociťují potřebu se podílet na úspěchu organizace (Bělohávek, 1996, s. 113).

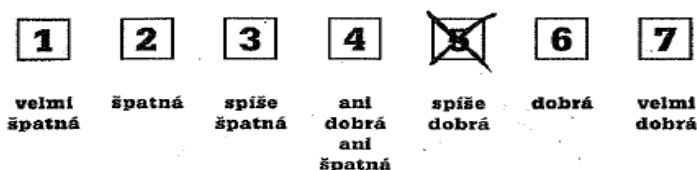
### Hodnoty

Za hodnotu považujeme všechno to, o čem si myslíme, že je to důležité, ať už se to týká jednotlivce nebo skupiny. Adler (1991, s. 16) zdůrazňuje, že hodnota je „*to, co je pro jednotlivce nebo skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti*“. Vyjádřeno našimi slovy, to, co je jako individuální hodnotový systém významné pro jednoho člověka osobně, pro druhého nemusí, protože druhý jedinec dává přednost jiným hodnotám, aniž se tím jakkoli snižuje jeho kvalita. Důležité je, aby se oba shodli, i když různou cestou, na tom, co je pro organizaci správné a důležité.

### Postoje

Vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu. Mají složky **kognitivní**, jsou postaveny na informacích, které člověk získal, na úrovni rozumových úvah o věci, o které se konkrétně jedná. Druhá je složka **emociální**, vyjadřuje citový vztah k objektu. Třetí je složka **konativní** (zobrazuje chování vůči objektu), viditelná je snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu. Postoje lidí lze měřit postojovými škálami viz obrázek níže.

Obrázek 2: Postojová škála



Zdroj: Bělohávek, 1996, s. 66.

Zjišťování postojů je důležité pro posouzení organizačního klimatu, které lze považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem (Bělohávek, 1996).

### **Normy chování**

*„Jsou vzory či pravidla chování, které vznikají v určitých opakujících se situacích. Vznikají spontánně (např. mravní normy) nebo záměrně (např. právní normy). Regulují chování jednotlivců vůči jiným jednotlivcům, dále vůči společnosti jako celku i vůči sobě samému. Každá norma má svůj hodnotový základ (je spjata s ochranou nebo popřením určité hodnoty). Rozdíl mezi hodnotami a normami spočívá v tom, že hodnoty jsou spojovány s cíli určité činnosti či s potřebami lidí, normy potom regulují způsob uspokojování těchto potřeb, to jakými prostředky dosáhnout cíle“* (Bednář, 2012, s. 12-13). Lidské společenství obecně má určitá pravidla, normy, známé jako zákony, které udržují v rámci společnosti pořádek. Stejně tak organizace mají svá pravidla, organizační řády, vnitřní směrnice a vyhlášky, které management připravuje tak, aby byl zachován spolehlivý chod organizace a vnitřně i navenek zachována určitá etika (Bednář, 2012).

Lukášová a Nový uvádějí: *„Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 24). Normy nejsou fixní, neměnné, naopak, pokud management organizace po jejich analýze uzná, že jsou již zastaralé, může vytvořit nové, aktuální. Normy chování se týkají různých oblastí činností organizace – oblasti pracovní, kvality práce, jednání se zákazníky apod.

### **Jazyk**

Jazyk procházel určitým vývojem po tisíciletí. Lidská řeč se postupně zdokonalovala. To stejné platí i pro rozvoj jazyka v organizaci. Do našeho života proniká stále více výrazů z cizích jazyků, zejména z anglického jazyka. Zatímco dříve se jednalo spíše o technické výrazy, dnes cizí jazyky zasahují i do ostatních činností člověka. Pro organizaci je velmi důležitá komunikace. Nejen komunikace týkající se odborného jazyka, ale komunikace celkové. *„Naslouchání je dnes v teorii považováno za aktivní proces, jehož součástí je nejen přiměřené sledování partnera pohledem, ale*

*také aktivní neverbální i verbální signály toho, že jej sledujete“* (Plamínek, 2008, s. 117). Mikuláščík (2003, s. 18) zdůrazňuje, že k obohacení slova „komunikace“ přispěla kybernetika. Slovo „komunikace“ často používá Křivohlavý. Latinský výraz „communicare“ překládá jako „spojení“, „mít podíl na něčem“. Na základě dlouholetých praktických zkušeností je přesvědčen, že na dobré komunikaci záleží také psychické zdraví jednotlivců (Křivohlavý, 1999, s. 19). Vymětal definuje komunikaci v širším slova smyslu jako pojem, který se netýká jen výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými a neživými organismy (Vymětal, 2008, s. 23). Kotler a Keller uvádějí, že proces komunikace má pravidla, která je nutné dodržet. Jedná se především o identifikaci cílové veřejnosti, určení cílů, návržení komunikace, výběr kanálu, sestavení rozpočtu (Kotler, Keller, 2007, s. 579).

### **Historiky a mýty**

Zaměstnanci organizace, zejména ti, kteří v ní pracují po mnoho let, při vhodných příležitostech vyprávějí různé historiky, které se odehrály v organizaci v průběhu let. Každá organizace má svoji historii, některá je dlouhá, jiná krátká. V průběhu doby se uskutečnilo mnoho událostí. Některé zůstaly v paměti zaměstnanců, jiné byly dávno zapomenuty. Zaměstnanci vyprávějí historiky z určitých událostí, které je natolik zaujaly, že zůstaly v jejich paměti. Při vyprávění se snaží, aby jejich prezentace byla pro ty, kteří si na událost nepamatují, zábavná, často přidávají své postřehy a názory, které jsou v některých případech nadnesené. V organizacích jsou také zachovávány určité mýty, které mají mnoho podob. Zpravidla se jedná o určitý výklad událostí z dob minulých. Jsou využívány k určitému zdůvodnění události. Např. je často používají vedoucí pracovníci při zdůvodňování rozdílů mezd, kdy je ospravedlňují tvrzením o potřebě speciálních dovedností pro danou práci a ve skutečnosti tomu tak není (Lukášová, Nový, 2004, s. 24).

## 1.3 Modely organizační kultury

### 1.3.1 Scheinův model organizační struktury

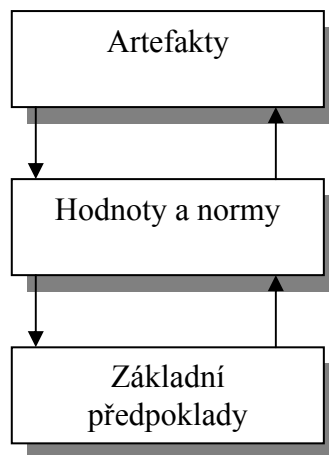
Model organizační struktury vyvinul Edgar Schein v roce 1992. Svými názory ovlivnil názory dalších autorů. Jeho práce je dnes již klasikou. Při analýze tohoto problému využil své dlouholeté zkušenosti a zpracoval na svou dobu natolik přesný, ale zároveň odvážný model, že se stal předmětem zájmu jeho následníků, kteří problematikou organizační kultury také zabývali. O tom, že je model zaujal, svědčí skutečnost, že byl, a dosud je, poměrně často citován a dáván jako příklad logického myšlení a využití dlouholetých praktických zkušeností. V průběhu let, kdy se v souvislosti s rozvojem podnikatelského prostředí začíná stále více hovořit o nutnosti zavádění a rozvoje organizační kultury, vzniká od různých autorů řada různých modelových situací, které měly za cíl charakterizovat právě vznik a rozvoj této kultury. Po několika letech se řada z nich vytratila, na rozdíl od modelu organizační kultury Scheina. Ten rozlišuje tři roviny organizační kultury. V první řadě se zaměřil na míru, podle které jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

- **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná. Schein upozorňuje na to, že pokud nebude subjekt, který je chce využívat znát obsah dalších rovin kultury, jen obtížně je bude interpretovat;
- **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná;
- **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnující vědomé, nevědomé a pro příslušníky kultury samozřejmé názory a myšlenky (Lukášová, Nový, 2004, s. 26).

Schein poukazuje na skutečnost, že existují dva způsoby, prostřednictvím kterých se mohou lidé učit kultuře organizace. Podle jeho názoru je první způsob učení se kultuře organizace traumatizující, protože členové se musí učit čelit různým hrozbám

způsobem, že si vytvoří určitý obranný mechanismus. Druhý způsob učení v kultuře organizace je podle Scheina pozitivní upevňování vědomí, kdy se ve firmě zakoření konkrétní postupy, které jsou po následujících několika letech neměnné (Schein, 1984, s. 3-16). Scheinův model organizační kultury je v současné době nejznámější.

**Obrázek 3: Scheinův model organizační kultury**



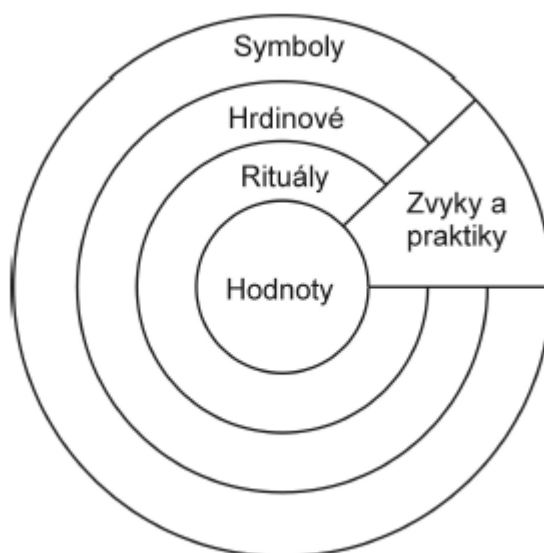
Zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno.

Při této příležitosti Schein (1992) připomíná jednu důležitou věc, která se týká managementu organizace. Při svých výzkumech a následných závěrech vyzoroval, že management organizací se tváří velmi skepticky k tomu, že „vnější prostředí nelze poznat“. Jeho názorem následně trpí celá organizace, protože rozhodnutí o tom, že vzhledem k této situaci je hazardem investovat do marketingu, který by organizaci mezi spotřebiteli zviditelnil, protože takto nikdy spokojenosti zákazníků nedosáhne. Podobný poznatek se týká zaměstnanců uvnitř organizace. Organizace mají pevně stanovená pravidla a požadavky týkající se povinností a práv zaměstnanců, protože jejich práce a vystupování charakterizuje kvalitu organizace před veřejností. Z tohoto důvodu je patrné, že v organizaci panují přátelské a otevřené vztahy, tvůrčí prostředí, lidé se sami rozhodují a sami hodnotí, zda vztahy na pracovišti jsou podle jejich názoru dobře fungující. Zároveň přemýšlejí o tom, jací sami musí být, aby v organizaci našli své správné místo a byli celkově spokojeni (Schein, 1992).

### 1.3.2 Model podle G. Hofstedeho

Hofstede pojímá kulturu jako mentální naprogramování, uvádí „*kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili*“, dále říká, že kultura je „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých*“ ( Hofstede, 2007, s. 14).

**Obrázek 4: Struktura organizační kultury podle Hofstedeho**



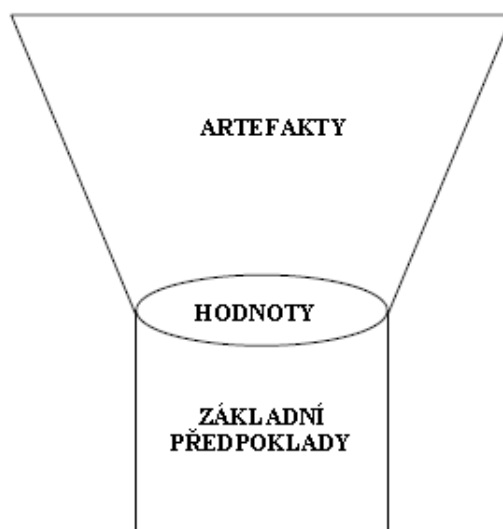
Zdroj: Hofstede, 1991, s. 9.

Hofstede přirovnává strukturu kultury k cibuli, kde jednotlivé slupky představují jednotlivé vrstvy kultury. Za strukturální prvky kultury považuje hodnoty a praktiky. Do vrstvy praktik řadí rituály, firemní hrdiny a symboly. Hofstede považuje hodnoty, tedy to, co členové kultury považují za důležité, za jádro kultury. Hodnoty podle něj tvoří nejskrytější vrstvu kultury a jsou vyjádřením toho, co se preferuje a cení v dané kultuře (Hofstede, 2007).

### 1.3.3 Model podle M. Schultze

Ze Scheinova pojetí organizační kultury vycházel Schultz (1995) při tvorbě svého modelu. Ten znázornil jako trychtýř, nad který jsou artefakty, tedy prvky, které v organizaci každý může mít před očima, jsou tedy pro každého viditelné a vědomé. O hrdle trychtýře hovoří Schultz jako o prvcích, které jsou pozorovatelné na základě projevů chování. Třetí část označuje jako násadku, kterou tvoří základní předpoklady, které ale jsou naprosto nepozorovatelné, a tudíž nevědomé. Trychtýřovitý model organizační kultury znázorňuje obrázek níže.

**Obrázek 5: Trychtýřovitý model organizační kultury**



Zdroj: Schultz, 1995, str. 35, upraveno

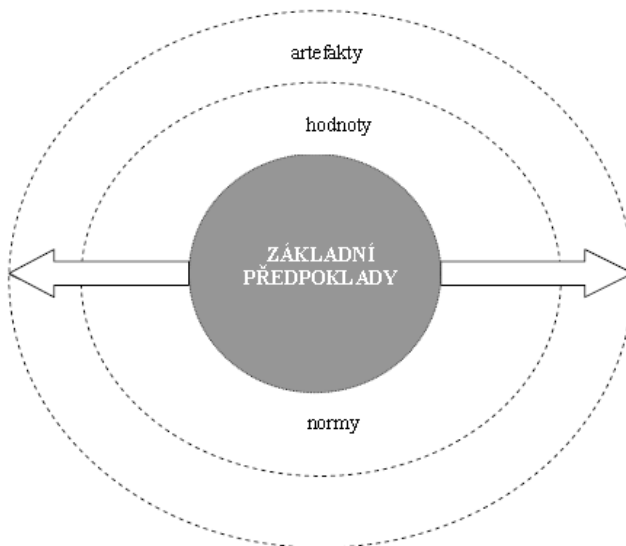
Na otázku, proč Schultz volil takovýto způsob znázornění svého modelu, odpověděl, že chtěl znázornit, jak jsou jednotlivé prvky transparentní, jak je vnímají jednotlivci a jak také vnímají tyto hodnoty organizace, které jsou, podle jeho názoru, prezentovány navenek prostřednictvím artefaktů organizace. Schultz byl názoru, že artefakty jsou mnohem početnější skupinou prvků než hodnoty organizace a než její základní předpoklady. Z tohoto důvodu jim přináležejí větší plocha v modelu (Schultz, 1995).



### 1.3.4 Model podle S. Sackmana

Dalším z autorů, který vytvořil jiný model organizační kultury, byl Sackmann (2002). Vytvořil model, který zahrnuje tři úrovně organizační kultury. Ty v modelu znázorňuje jako tři soustředné kruhy, ze kterých vycházejí čtyřky prvky: základní předpoklady, hodnoty, normy, artefakty, které se vzájemně doplňují. Model organizační kultury Sackmanna je následující:

**Obrázek 6: Model organizační kultury**



Zdroj: Sackmann, 2002, str. 5.

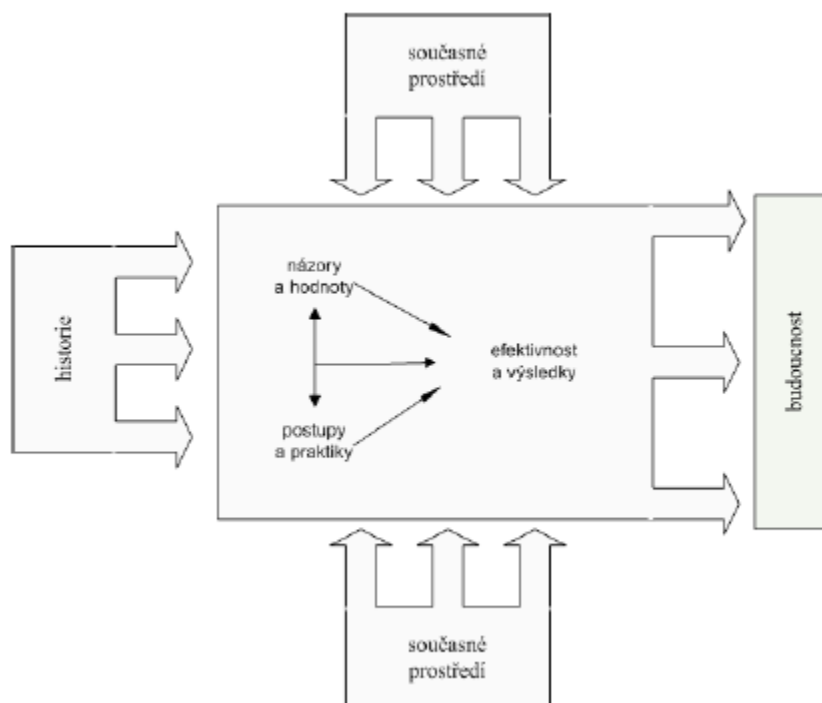
Sackmannův model se nijak výrazně neliší od ostatních modelů organizační kultury. Artefakty jsou opět vnější vrstvou, ve druhé jsou na společné platformě hodnoty a normy chování.

## 1.4 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace

### 1.4.1 Model D. R. Denisona

Odborníci ve vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace používají zejména dva modely. Prvním z nich je model D. R. Denisona.

**Obrázek 7: Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivnosti**



Zdroj: Denison, 1990, s. 5.

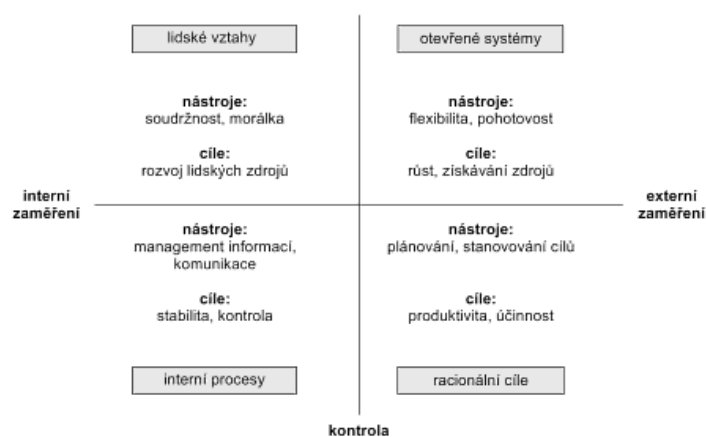
*„Model angažovanosti je podle Denisona především mírou iniciativnosti a participace členů organizace. Konzistencí rozumí skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány. Adaptabilitu organizace chápe jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí, misi jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá. Každá ze čtyř uvedených charakteristik organizační kultury představuje samostatnou cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivnost. Všechny čtyři zkoumané charakteristiky*

organizační kultury jsou pak významnými prediktory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti firmy“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 59). Podle názoru Denisona jeho model představuje samostatnou cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivnost. Zároveň ale zdůrazňuje, že některé z nich jsou v některých případech částečně protikladné, záleží na vzniklé situaci (Denison, 1990).

#### 1.4.2 Model B. Quinna a Rohrbauga

Quinn a Rohrbaugh patří k autorům, jejichž model objasňuje vztahy mezi organizační kulturou a výkonností. Je označován jako „model soupeřících hodnot“. „Quinn a Rohrbaugh se původně na výzkum kultury organizace ve svých pracích nezaměřovali. Jejich cílem bylo nalézt hlavní dimenze organizační efektivnosti a vytvořit jednoduchý a přitom účinný postup, jak efektivně organizace posuzovat. Prostřednictvím výzkumu kritérií organizační efektivnosti však k problematice obsahu organizační kultury a jejího vlivu na výkonnost organizace neplánovaně dospěli“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 60). Model efektivnosti organizace se rodil postupně. Oba autoři se zajímali o tom, jakým způsobem působí organizační kultura na výkonnost organizace. Informace jim pomohlo získat několik výzkumů, které byly hodnoceny podle vypracovaných škál. Na základě nich následně mohli vypracovat dvě základní dimenze, které tvoří osy a čtyři kvadráty.

**Obrázek 8: Model efektivnosti organizace**



Zdroj: Quinn, Rohrbaugh, In: Thierry, Koopman, de Gilder, 1998, s. 202.

### 1.4.3 Organizační kultura zaměřená na zákazníka

Připomeňme si při této příležitosti nejznámější teorie o osobnosti spotřebitele. Nejvíce známá je freudovská teorie, která je založena na předpokladu, že podvědomé potřeby a nutkání, zvláště sexuální a jiné biologické hnací síly, jsou jádrem lidské motivace a osobnosti. Druhá je neofreudovská teorie osobnosti, která tvrdí, že společenské vztahy jsou základem pro vytváření a vývoj osobnosti. Třetí je teorie povahových vlastností. Zaměřuje se na měření osobnosti podle specifických psychologických charakteristik, nazývaných povahové vlastnosti (Schiffmanm, Kanuk, 2004, s. 128). Právě těchto teorií využívají firmy pro umístění svých produktů na spotřebitelském trhu a prodeji pro uplatněné své nabídky přímo zákazníkům.

Pro organizační kulturu směrem ke spotřebitelskému trhu je velmi důležitá komunikace. O nejvýhodnějším způsobu rozhodují samy firmy, popř. jimi pověřené specializované agentury, které pečlivě sledují vývoj na trhu. Management firem se nemůže spoléhat jen na to, že spotřebitel prostě zboží koupí, protože ho potřebuje. Omyl. Může koupit produkt od jiné firmy, třeba tvrdého konkurenta. Zyman (2004, s. 9-10) situaci komentoval slovy: *„Pokud nebudete zákazníkům neustále poskytovat důvod, aby od vás nakupovali, nakupovat od vás nebudou. Znalost produktu nebo povědomí o značce jsou absolutně bezcenné, pokud nevedou k prodeji. A nakonec to nejdůležitější: Vše komunikuje – vše, co děláte nebo neděláte, vše, co říkáte, nebo neříkáte.“* Spotřebitelský trh v České republice není nijak velký, na poměrně malém prostoru působí řada firem se stejným nebo téměř stejným výrobním programem. Proto je důležité, aby organizační kultura vůči zákazníkům byla na vysoké úrovni. V této souvislosti je důležitý názor Lukášové a Nového (2004, s. 127), kteří konstatovali, že má-li organizace stanovit míru zákaznického měření, musí kontrolovat, do jaké míry svého cíle dosáhla.

#### 1.4.4 Organizační kultura zaměřená na kvalitu

Kultura managementu je pro každou firmu důležitá z mnoha důvodů. Trvalé nedostatky v manažerské kultuře způsobují, že se manažeři začínají zajímat o lidi, o procesy, které probíhají a o kvalitu organizační kultury až v okamžiku, kdy vyvstane problém, který již nejde skrýt. To se projevuje také v kvalitě vztahů mezi pracovníky ve firmě, v krajním případě se může projevit i v kvalitě nabízených produktů a služeb, v kvalitě ve vztahu k odběratelům, dodavatelům a dalším subjektům, bez jejichž spolupráce se neobejde (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 79).

Na otázku, v čem spočívá význam řízení jakosti pro organizaci, odpovídá velmi podrobně Bělohlávek (1996, s. 256-257). Podle jeho názoru je možné charakterizovat několik základních znaků. Prvním impulzem byl vstup nadnárodních společností do České republiky. Jejich velkým plusem byly rozpracované standardy jakosti kvality. Dalším faktorem bylo, že podniky zjistily, že zavedení standardů jakosti jim umožní lepší vstup na trh, udržení konkurenceschopnosti. Zavádění systému řízení snižuje náklady a zvyšuje produktivitu práce. Systém řízení odstraňuje stres v organizaci, umožňuje rozvoj lidského potenciálu (Bělohlávek, 1996). Že zavádění systémů jakosti do českého podnikatelského prostředí muselo vykonat dlouhou cestu, o tom svědčí skutečnost, že již v roce 1987 Scholtes a Hacquebort formulovali doporučení, která měla pomoci organizacím zavádět systém řízení jakosti:

- Jednalo se především o stanovení nových rolí vedení organizace a sjednocení jejich cílů, kdy vrcholový management musí být tvůrcem vize. Tím vznikne jednotná idea budoucího rozvoje.
- Rozpoznání neformální organizace – lidé se více sdružují do neformálních skupin, názory lidí upravují zejména neformální vůdci.
- Aktivní podpora kritické masy – stačí jen část lidí, kteří jsou natolik aktivní, že dokážou vytvořit hnutí, které zachvátí celou firmu. Je pak na vedení, jak dokáže jejich iniciativu využít.
- Atmosféra změny – nadšení lidí se postupně vytrácí, proto je nutné, aby je management významně podporoval. Lidem nelze vnutit kulturu jakosti nařízením (Scholtes, Hacquebort, 1978).

Pro řízení kvality je v současné době důležitý komplexní systém řízení jakosti TQM (Total Quality Management). Cílem jeho zavedení je aktivizace všech zaměstnanců organizace s cílem zvýšit celkovou kvalitu jejich práce, které odpovídá potřebám a očekáváním zákazníků (Dale, Cooper, 1992 s. 19). Tento systém se týká všech útvarů a úseků v organizaci, všech zaměstnanců bez ohledu na pracovní pozici, kterou zastávají.

## **1.5 Utváření a změna organizační kultury**

### **1.5.1 Řízení změny organizační kultury**

Každá organizace v konkrétním okamžiku dospěje k tomu, že si management uvědomí, že jsou nutné změny, pokud chce být organizace i nadále konkurenceschopná. Změna nemůže proběhnout nekoordinovaně, naopak, musí být efektivním způsobem usměrňována a řízena. Můžeme si položit otázku, proč vlastně ke změnám dochází. Může to pod tlakem konkurence, poklesem výkonnosti, mohou se projevat určité slabiny v řízení podnikových procesů apod.

Model kulturní změny předložil již v roce 1988 Dobson, který navrhl čtyřstupňový model kulturní změny. První stupeň zahrnoval aktivní roli řízení lidských zdrojů v oblasti přijímání, povyšování a propouštění pracovníků. Druhý stupeň reorganizaci a restrukturalizaci, která zajišťuje kariérní růst, třetí stupeň účinné sdělování nových hodnot a čtvrtý stupeň změny systému za účelem posílení nových názorů a hodnot (Mazák, 2010, s. 71-72).

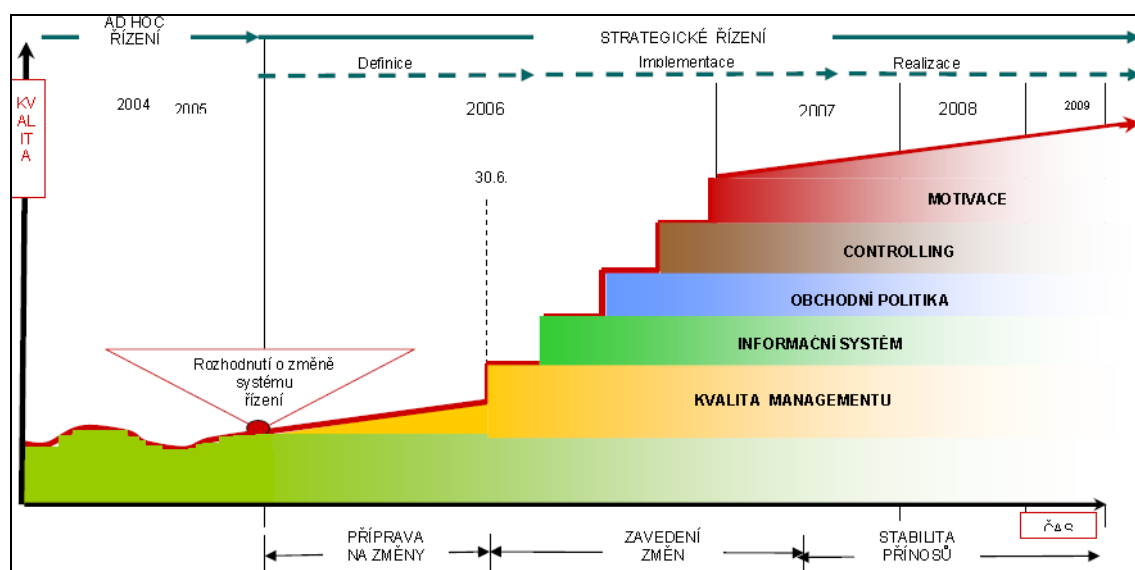
Problematikou změn v organizační kultuře firmy se zabýval také Urban (2007), který formuloval cíle organizačních změn, včetně příkladů záměrů, např. navrhl vytvořit strukturu, která umožní dlouhodobý růst předpokládaný firemní strategií, zlepšit schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníků, přiblížit rozhodování skutečnému výkonu činností či rozšířit odpovědnosti pracovních pozic, posílit koordinaci pracovních činností, snížit zátěž nejvyššího vedení firmy, zkrátit řídicí

řetězec, tj. urychlit rozhodování, odstranit nelogické či duplicitní prvky firemní struktury ztěžující koordinaci či kontrolu činností, snížit personální a s nimi spjaté další náklady firmy (Urban, 2007).

### 1.5.2 Model změny organizační kultury

Ke změně firemní kultury může dojít buď živelně (je velmi nebezpečná) nebo řízeně. V případě živelné změny může zamezit tomuto negativnímu jevu pouze uznání existence a významu firemní kultury, poznání jejího typu, zjištění shody mezi firemní strategií a kulturou, důsledné řízení firemní kultury a pochopení potřebnosti její změny (Tureckiová, 2004, s. 145-146).

**Obrázek 9: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace**



Zdroj: Centrum andragogiky, 2007.

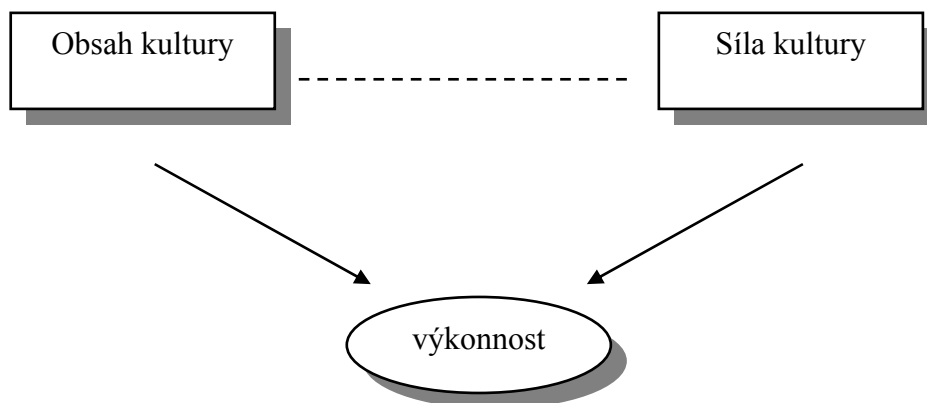
Obrázek znázorňuje postup při změně organizační kultury. Východiskem je stanovisko, že je nezbytné zvýšit kvalitu, což je podmíněno rozhodnutím o změně celého systému řízení. Jsou definovány hlavní cíle a spolu s nimi hlavní problémy, které bude nutné řešit. Společným týmem je zahájena příprava na změny, která trvá poměrně dlouhé období, protože je nutné provést analýzu všech procesů, které ve firmě

probíhají. Tým se zaměřuje na kvalitu managementu, informačního systému, na obchodní politiku, controlling a v neposlední řadě na zapojení zaměstnanců do tohoto procesu, čímž dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců. Po skončení celého procesu a zavedení změn nastává období celkové kontroly stability nové organizační kultury včetně stability jejích přínosů.

### 1.5.3 Implementace změny

Dle našeho názoru jsou změny implementovány za účelem zvýšení výkonnosti organizace. Výkonnost je hlavním bodem každého podniku a změny tedy vycházejí z potřeby jejího zvyšování. „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Integrace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály*“ (Wagner, 2009, s. 17). Výkonnost organizace úzce souvisí s její kulturou. Platí přímá úměra, čím kvalitnější je kultura organizace, tím jsou lepší předpoklady pro zvýšení její výkonnosti. Vliv organizační kultury na výkonnost organizace viz níže.

**Obrázek 10: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace**



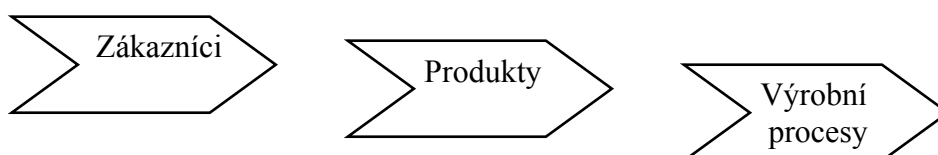
Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 53.



Kultura organizace je natolik důležitá, že nelze ji chápat jako statický problém. Musí se stále vyvíjet, musí reagovat na veškeré společenské změny. To je jedna z cest, jak si zachovat konkurenceschopnost. Johnson a Scholes upozorňují na to, že se musí chovat strategicky, přizpůsobit aktivity prostředí, ve kterém organizace operuje (Johnson, Scholes, 2000, s. 5). Pokud bude kultura organizace silná a bude v souladu s obsahem strategie, podporuje výkonnost organizace.

Každá organizace má stanoveny priority výkonnosti. Pokud se organizace rozhodne, že požadavky bude respektovat, uzpůsobí výrobní procesy, učinila nejdůležitější krok k posílení své konkurenceschopnosti. Priority výkonnosti zobrazuje další obrázek.

**Obrázek 11: Priority výkonnosti**



Zdroj: Veber, Srpová, a kol., 2008, s. 126.

Obsah kultury má dvojitý účinek na výkonnost. Zaměstnance organizuje, aktivuje nebo také neaktivuje. Tento vliv závisí na konkrétních hodnotách a normách chování, ke kterým směřuje pracovníky. Podle Denisona (1990) a dalších autorů se v případě spolupráce na tvorbě kultury organizace chovají zaměstnanci iniciativně, ve prospěch cílů organizace, přijímají odpovědnost za výsledky své práce, operativně řeší problémy. Lukášová a Nový (2004) zároveň připomínají poznatky mnoha autorů, kteří konstatovali, že k vysoké angažovanosti zaměstnanců přispívají organizace tehdy, jestliže umožňují zaměstnancům jejich soustavný rozvoj, budují kooperativní atmosféru a týmového ducha, vytvářejí a komunikují mise a vize, které jsou zaměřené do budoucnosti organizace a umožňují, aby v nich zaměstnanci hráli svou individuální roli (Lukášová, Nový, 2004, s. 53).

## 1.6 Shrnutí teoretické části a situace v ČR

Na základě studia odborné literatury jsme zjistili, že o kultuře organizace se ještě před třiceti lety psalo pouze v zahraniční odborné literatuře. Většina odborných titulů obsahuje řadu konstatování, že kulturu organizace lze jen velmi obtížně přesně definovat a teoreticky uchopit. Pokud se o to někteří odborníci pokoušeli, ostatní si je spojovali s různými vizionářskými vůdci, přičemž čekali, jak se tito zachovají (Armstrong, 2007, s. 258). Něco podobného se odehrávalo v českých podmínkách. Informací bylo sice málo, posléze přibývaly, ale nejistota stále zůstávala, protože chyběla možnost efektivního srovnání.

Shrneme-li situaci v České republice z vlastního pohledu, můžeme konstatovat, že podmínky pro vznik a vývoj rozmanitosti kultury, takové, která bude ve všech aspektech charakterizovat konkrétní organizaci, se vytvářely po malých krocích. Budování kultury v organizaci se lidé učili postupně, což nebylo snadné. Bylo nutné zvládnout a především změnit celou řadu řídicích procesů v organizaci. Představitelé managementu se učili prakticky tzv. za pochodu, učili se sami a museli také učit své podřízené zaměstnance. Hlavní problém spočíval v tom, že se musely překonat bariéry, které vznikly prakticky z důvodů zažitých systémů, které se sice po dlouhou dobu osvědčovaly, ale následně se ukázalo, že již zastarávají a ohrožují konkurenceschopnost organizací. Zažité záležitosti se jen velmi těžko překonávají.

Pomiňme nyní úlohu hodnot, norem artefaktů a zaměřme se na to, co činí organizaci konkurenceschopnou, to je na lidský kapitál. Globalizace světové ekonomiky způsobila, že se postupně měnila jeho úloha. Zatímco před několika desítkami let byl zaměstnanec organizace považován za pracovní sílu, která jí bude stát zvýšené náklady, nyní je chápán jako kapitál, který naopak firmě přináší konkrétní hodnoty. A tímto směrem bude zaměřen výzkum, který bude v rámci této práce proveden. Bude zaměřen na zaměstnance a jejich úlohu a postavení v rámci organizační kultury.

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

Výzkumná část práce bude zaměřena na úlohu zaměstnance v systému organizační kultury a na jeho spoluúčast při vytváření efektivní a kvalitní organizační kultury, které je zaměstnanec součástí. Pro hodnocení organizační kultury existuje celá řada nástrojů, zároveň jsme si vědomi toho, že hodnocení kvality kultury je poměrně obtížně uchopitelné, neboť zde působí celá řada subjektivních i objektivních faktorů.

### **2.1 Východiska empirického šetření**

#### **2.1.1 Vymezení problému**

V teoretické části práce bylo podrobně pojednáno o organizační kultuře společnosti, která se v posledních letech více stává středem pozornosti managementu. Problematika kultury společnosti byla po mnoho let přehlušována zcela jinými faktory, které se soustřeďovaly např. na plnění plánu vývozu a dovozu, plnění finančního plánu, ale již nikdo nechtěl vidět další důležité faktory, jako je právě zmiňovaná organizační kultura, zejména výrazná péče o lidské zdroje, jejich další rozvoj. Trvalo dlouho, než si většina firem připustila skutečnost, že bez kvalitního lidského kapitálu, bez jeho rozvoje, podílu na řízení firmy, mnoho nedokáže. A pokud dokáže, tak za cenu neúměrně vysokých nákladů a stále upadající konkurenceschopnosti. Zdůrazňujeme tento fakt, protože jsme přesvědčeni o tom, že základem všeho je chování lidí na pracovištích, jejich ochota zvládnout společně s managementem úkoly. Síla organizační kultury se projevuje právě ve schopnosti managementu ochotně zapojit zaměstnance do všech procesů, které v organizaci probíhají. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že se v empirickém šetření budeme věnovat organizační kultuře ve vztahu k vlastní zaměstnancům organizace. Jsme přesvědčeni, že organizace může být úspěšná

navenek vůči veřejnosti, dodavatelům, odběratelům, zákazníkům, stakeholderům a dalším subjektům tehdy, když bude mít vyjasněny všechny procesy ve vztahu k zaměstnancům. Ti jsou rozhodujícím kapitálem organizace.

Často díky médiím získáváme informace o tom, jak úspěšně si v České republice vedou zahraniční firmy, jak operativní je jejich management, jak hledá stále nové cesty k efektivní práci, ke snižování nákladů, jak se firmy aktivně zapojují do charitativních akcí, jak se mnohé prezentují jako společensky odpovědné firmy a tak bychom mohli pokračovat. Řada tuzemských firem je na srovnatelné úrovni, co se týká kvality produktu, výroby, péče o zákazníka atd., ovšem z pohledu chování vůči vlastním zaměstnancům, z pohledu firemní kultury, se vrcholný management často chová tak, jako před dvaceti lety. Vedoucí pracovníci v českých firmách ještě nepochopili nutnost změny organizační kultury. Současné kvalitní zahraniční firmy pracují v týmu, organizace je vnímána jako celek, ne jako činnost jednotlivce. Organizační kultura je něco, co nemůžeme uchopit a říci, to je mé a ne tvé. Organizační kultura je celek skládající se z několika částí, které jsou vzájemně propojeny. Ať je provázanost jakákoli, vždy se jedná především o lidské zdroje. V teoretické části jsme popsali celý systém fungování organizační kultury, vše, co s ní souvisí, co je příčinou provedení změn v organizační kultuře. Všechny procesy, které probíhají, všechny změny, které probíhají, vše se uskutečňuje díky iniciativě, motivaci zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Ve výzkumném šetření budeme řešit problém týkající se organizační kultury uvnitř organizací, tedy problematiky, která je očím veřejnosti oficiálně skrytá, i když se o ní všeobecně hovoří.

### **2.1.2 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky**

Hlavním cílem empirického šetření je analyzovat míru ztotožnění se zaměstnanců s obsahem organizační kultury v podniku, ve kterém pracují a jejich reakce na změnu organizační kultury. Zároveň formulujeme dílčí cíle, kdy chceme posoudit, jak často jsou zaměstnanci seznamováni s hodnocením svého pracovního výkonu, jak kvalitně jsou seznamováni s obsahem přidělovaných úkolů, s jakou

pravidelností jsou informováni o zdůvodnění svého platového ohodnocení a odměn a zda se domnívají, že mohou ovlivnit organizační kulturu.

### **Výzkumné otázky**

Ke zvolenému cíli této práce budeme postupovat prostřednictvím zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- Jakým způsobem jsou zaměstnanci seznamováni s hodnocením svého pracovního výkonu?
- Jak zaměstnanci posuzují kvalitu seznamování s obsahem přidělovaných úkolů?
- Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o zdůvodnění svého platového ohodnocení a odměn?
- Jak jsou zaměstnanci informováni o plánech a strategii podniku?
- Co zaměstnanci rozumějí pod pojmem organizační kultura?
- Do jaké míry a jakým způsobem zaměstnanci vnímají své možnosti ve smyslu případného ovlivnění organizační kultury ve svém podniku?

Námi vymezený výzkumný problém má v první řadě deskriptivní charakter, cílem je popsat vybrané jevy organizační kultury a pokusit se o jejich kvantifikaci, což budeme realizovat na dostupném vzorku respondentů. Při formulování cílů práce jsme vycházeli z realistických předpokladů a záměrně jsme neformulovali cíle v kauzální rovině. Domníváme se, že seriózní zachycení souvislostí a vztahů mezi příčinami a následky jednotlivých prvků organizační kultury na reprezentativním vzorku respondentů by přesahovalo rámec a možnosti této diplomové práce. Z tohoto důvodu jsme nezvolili formulaci v podobě výzkumných hypotéz, ale rozhodli jsme se pro relativně širokou formulaci v podobě výzkumných otázek. Předpokládáme, že toto řešení nám umožní naplnit i částečně explanativní cíle našeho empirického šetření, kde se pokusíme objasnit, jakým způsobem zaměstnanci rozumějí povaze a fungování organizační kultury ve své vlastní praxi.

## **2.2 Metodologie výzkumného šetření**

### **2.2.1 Výzkumný design**

Charakter námi vymezeného výzkumného problému vyžaduje jak kvantifikaci zkoumaných jevů, tak hlubší vhled do problematiky a analýzu toho, jakým způsobem respondenti vybraným jevům rozumějí. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli pro kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu, kdy kvalitativní část výzkumného šetření proběhne v rovině analýzy výzkumných dat. Sběr dat uskutečníme prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy část otázek bude otevřených a část uzavřených. Pro účely našeho výzkumného šetření navrhne vlastní autorský dotazník. Jednotlivé položky vytvoříme na základě teoretické části této práce a jejich srozumitelnost ověříme v pilotním šetření (předvýzkumu). V práci bude využita kvantitativní analýza na úrovni deskripce, tato bude využita v případě uzavřených otázek. Při interpretaci dat využijeme kvalitativní obsahovou analýzu volných odpovědí na úrovni explanace, kde budeme pracovat se subjektivními percepcemi respondentů; tato metoda bude aplikována na volné odpovědi u otevřených otázek. Dále v interpretativní části práce využijeme metody syntézy, komparace a dedukce, kdy uvedeme poznatky z teoretické části do vztahu s poznatky z části empirické.

V následujícím textu se pokusíme podrobněji objasnit tuto volbu výzkumného přístupu, tedy kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Zároveň uvedeme výhody a nevýhody jednotlivých výzkumných designů, jak jsou uvedeny v odborné literatuře, zabývající metodologií výzkumu ve společenských vědách.

Hendl (2004, s. 21) uvádí přednosti a limity kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Jak uvádí, každý výzkumný design má svá specifika, která se navzájem nevyklučují, ba naopak se doplňují. Zde se tedy již nabízí možnost volby smíšeného výzkumného designu, s využitím předností obou přístupů.

**Tabulka 1: Přednosti a nevýhody kvantitativního výzkumu**

Přednosti kvantitativního výzkumu	Nevýhody kvantitativního výzkumu
Testování a validizace teorií. Lze zobecnit na populaci. Výzkumník může konstruovat situace tak, že eliminuje působení rušivých proměnných a prokázat vztah příčina-účinek. Relativně rychlý a přímočarý sběr dat. Poskytuje přesná, numerická data. Relativně rychlá analýza dat (využití počítačů) Výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi. Je užitečný při zkoumání velkých skupin.	Kategorie a teorie použité výzkumníkem nemusejí odpovídat lokálním zvláštnostem. Výzkumník může opominout fenomény, protože se soustřeďuje pouze na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie. Získaná znalost může být příliš abstraktní a obecná pro přímou aplikaci v místních podmínkách. Výzkumník je omezen reduktivním způsobem získávání dat.

Zdroj: Hendl, 2005, s. 49.

**Tabulka 2: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu**

Přednosti kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
Získává podrobný popis a vzhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu. Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí. Umožňuje studovat procesy. Umožňuje navrhnout teorie. Dobře reaguje na místní situace a podmínky. Hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti. Pomáhá při počáteční exploraci fenoménů.	Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí. Je těžké provádět kvantitativní predikce. Je obtížnější testovat hypotézy a teorie. Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Zdroj: Hendl, 2005, s. 49.

Také Disman (1993, s. 304) přibližuje rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem, když prezentuje svůj názor, že kvantitativní výzkum se soustřeďuje na to, aby podrobně představil jedince, zatímco kvalitativní výzkum se nezabývá popisem jedince, nýbrž se soustřeďuje na to, aby se pomocí přesně cílených otázek zaměřil na popis problémů a vše, co s nimi souvisí. Odmítá „*druhotné postavení kvalitativního výzkumu, který po mnoho let stál v pozici toho druhého*“ (Disman, 2000, s. 284).

Kubátová (2006, s. 36) uvádí, že mezi často zmiňované techniky sběru patří dotazník, standardizovaný rozhovor, kvantitativní obsahová analýza dokumentů a přímé pozorování. Kubátová (2006, s. 38) zdůrazňuje, že dotazník je oproti standardizovanému rozhovoru výhodnější, protože je více anonymní, kdežto u standardizovaného rozhovoru se anonymita ztrácí, nehledě na jeho velkou časovou náročnost.

## 2.2.2 Průběh empirického šetření a sběr dat

Při plánování našeho empirického výzkumu jsme navrhli jednotlivé navazující etapy výzkumného šetření:

1. Tvorba autorského dotazníku s uzavřenými a otevřenými položkami
2. Ověření (pilotáž) dotazníku na malém vzorku respondentů, následné krátké rozhovory a úprava jednotlivých položek, finální úprava a tisk dotazníků
3. Sběr dat: distribuce dotazníků
4. Kvantitativní analýza dat
5. Kvalitativní analýza dat
6. Zpracování výsledků a interpretace výzkumných zjištění

Pro účely našeho výzkumného šetření jsem tedy navrhli vlastní autorský dotazník, kdy jsme jednotlivé položky vytvořili na základě teoretické části této práce. Finální verzi dotazníku uvádíme v příloze (Příloha A). Náš výzkum jsme zaměřili na zaměstnance různého vzdělání a z různých odvětví ekonomiky, proto jsme náležitou pozornost věnovali otázkám, týkajícím se identifikace respondentů, v našem dotazníku je jich celkem osm (položky 16-23). Jednotlivé položky dotazníku jsme zaměřili na vzorce chování ve vztahu k pracovním povinnostem a k organizaci, ve které respondent pracuje. Tyto položky jsme formulovali ve čtyřech hlavních oblastech: hodnocení pracovního výkonu (položky 1-5), přidělování a plnění pracovních úkolů (položky 6-8), odměňování (položky 9-11) a informace o plánech a strategii podniku (položky 12-15). Na konec dotazníku jsme vložili tři otevřené otázky, týkající se přímo organizační kultury organizace (položka 24).

Srozumitelnost našeho dotazníku jsme ověřili v malém pilotním šetření na vzorku 5 respondentů. Nejprve jsme nechali každého respondenta samostatně vyplnit celý dotazník, bez jakékoliv doprovodného informování a možnosti ústního dotazování. Po vyplnění dotazníku jsme s každým respondentem realizovali krátký rozhovor, kde jsem ověřovali srozumitelnost jednotlivých položek dotazníku a vyjasňovali relevantnost nabízených odpovědí u uzavřených otázek. Námi navržený dotazník se během této pilotáže ukázal jako dostatečně srozumitelný, tuto skutečnost si vysvětlujeme dlouholetou zaměstnaneckou praxí autorky. Upravili jsme pouze položku



č. 14, kde jsme na základě návrhu dvou respondentů z pilotáže vložili nabízenou možnost č. 5: Sdělení na vývěskách. Dále jsme provedli menší formální úpravy dotazníku a vložili jsme prázdné řádky pro možnost vyplnění volných odpovědí. Odpovědi našich 5 respondentů z pilotáže jsme nezahrnuli do vlastního výzkumného šetření.

Následné šetření jsme provedli na dostupném vzorku ekonomicky aktivních zaměstnanců, občanů České republiky starších 18 let. Distribuci dotazníků a jejich zpětné vybírání zajistila autorka za pomoci přátel. Celkem bylo rozdáno 250 dotazníků, vyplněných se vrátilo 164. Míra návratnosti byla tedy 65 %. Tuto návratnost lze hodnotit jako poměrně vysokou. Návratnost byla zajištěna distribucí skrze přátele, kteří zajistili kontrolu při zpětném získávání vyplněných dotazníků.

V průběhu výzkumu jsme se setkali se dvěma zásadními problémy. Prvním bylo nepochopení a neochota vyplnění dotazníků zaměřených na organizační kulturu. Mnozí oslovení byli ochotni se dotazování zúčastnit, dokud nezjistili téma výzkumu. Oslovení nechápali pojem organizační kultura, a ačkoliv jim byly vysvětleny otázky a tyto se ukázaly jako srozumitelné, mnozí oslovení neviděli ve výzkumu význam. Nechápali, proč se někdo takovému výzkumu věnuje a k čemu to bude dobré v praktickém životě. Většinou se tak k tomuto problému stavěli lidé, kteří měli nižší vzdělání a neměli nikdy možnost se s takovýmto tématem setkat.

Druhý problém se týkal účastníků, kteří se uvolili výzkumného šetření zúčastnit. Muselo jim být více než stoprocentně zaručeno, že se nikdo nedozví, že se výzkumu zúčastnili. Argumentů, proč se obávají možných komplikací, bylo více. Při podrobnějším vyhledávání, zda se s tímto problémem setkali i jiní organizátoři výzkumných šetření, jsme zjistili, že jsme se s ním nepotýkali jediní. Obava lidí se většinou soustřeďuje v argumentaci na to, že se při případném uveřejnění na internetu bojí potíží v zaměstnání, protože by zaměstnavatel celý problém pochopil jako konkrétní útok proti své firmě. Obava ze ztráty zaměstnání přehlušuje veškeré argumenty ze strany výzkumníka.

### 2.2.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 164 respondentů, 85 mužů, 79 žen, tedy 52 % je mužů, 48 % žen. Tedy poměr obou pohlaví je vyrovnaný, což přispělo k celkové validitě výzkumu. Podařilo se získat odpovědi od obou pohlaví ve vyrovnaném počtu. Co se týká věkového zařazení, respondenti jsou rovnoměrně rozloženi do všech věkových skupin. Resp. věková skupina 18 – 24 let a skupina 65 let a více jsou zastoupeny nejméně, což vyplývá z logiky věci. Do 24 let řada mladých lidí studuje, tudíž ještě není v pracovním nasazení, nad 65 let odchází část osob do důchodu, tedy taktéž již nedochází do zaměstnání. Dále je méně zastoupena věková skupina 45 – 54 let, což považujeme za shodu okolností. Celkově je většina respondentů ve věku mezi 25 – 64 lety, tedy ve standardním produktivním věku po ukončení vysokoškolského studia a před odchodem do důchodu.

**Tabulka 3: Zařazení podle věkových skupin**

Věk	Počet osob	v %
18-24 let	19	11
25-34 let	37	23
35-44 let	36	22
45-54 let	22	13
55-64 let	39	24
65 a více let	11	7
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

### 2.2.4 Pracovní zařazení respondentů

V rámci výzkumu byli dotazováni jak soukromí podnikatelé, tak zaměstnanci. Cílem bylo získat náhled obou skupin. Dotazování se zúčastnilo 50 soukromých podnikatelů a 114 zaměstnanců. Tedy 30 % výzkumného vzorku tvoří podnikatelé, 70 % zaměstnanci. Následující tabulka ukazuje rozložení dle typu podniku/zaměstnavatele.

**Tabulka 4: Typ podniku/zaměstnavatele**

Typ podniku/zaměstnavatele	Počet osob	v %
Ve vlastním nebo rodinném podniku	22	13
V českém podniku bez zahraniční účasti	69	43
V č. podniku s menšinovou zahraniční účastí	21	13
V č. podniku s většinou zahraniční účastí	18	11
V zahraničním podniku	9	5
Ve státním sektoru	25	15
Bez zaměstnání	0	0
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Nejvíce respondentů je zaměstnáno v českém podniku bez zahraniční účasti 43 %, dalších 15 % zaměstnanců je ve státním sektoru, shodně po 13 % jsou dotázaní zaměstnanci českého podniku s menšinovou zahraniční účastí a ve vlastním nebo rodinném podniku. Celkem 11 % v českém podniku s převažující zahraniční účastí. S ohledem na skutečnost, že se výzkum zaměřuje především na chování českých podniků, na fungování organizační kultury v rámci českého prostředí, je rozložení respondentů optimální. Celkem 56 % dotázaných pracuje v ryze českém prostředí, plus dalších 15 % je zaměstnanci státního sektoru, který je z velké části taktéž prostředím čistě českým (samozřejmě nemůžeme opomenout zahraniční spolupráci např. armády, proto v tomto bodě nemůžeme tvrdit, že se jedná o prostředí zcela bez zahraničních vlivů).

Dále se podíváme na rozložení respondentů dle oblasti národního hospodářství, ve které působí.

**Tabulka 5: Oblast působení v rámci národního hospodářství**

Oblast působení	Počet osob	v %
Peněžnictví, finance	9	5
Průmyslová výroba, služby výrobní povahy	35	21
Obchod	15	9
Služby nevýrobní povahy, poradenství	6	4
Stavebnictví	11	7
Zemědělství	6	4
Spoje	9	5
Doprava	8	5
Těžební, energetický průmysl	3	2
Státní správa	24	15
Školství	16	10
Svobodná povolání	7	4
Jiná oblast	15	9
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Největší procentní podíl respondentů je zaměstnán v průmyslové výrobě a službách výrobní povahy, 21 %. Na druhém místě jsou respondenti ze státní správy s 15 %. Dále jsou zastoupeni zaměstnanci ve školství s 10 % a obchodě s 9 %. Ostatní odvětví mají poměrně rovnoměrná zastoupení 4 – 7 %. Přestože distributoři dotazníků neměli stanoveny kvóty při výběru respondentů, podařilo se, kromě tří hlavních skupin, poměrně dobře zajistit různost respondentů dle oboru jejich pracovní činnosti. Tímto se podařilo získat odpovědi skutečně různorodé skupiny osob a výsledky výzkumu tak nebudou zkresleny jednostranným pracovním zaměřením dotázaných.

Dalším rozdělením dotázaných byla velikost podniku (organizace), ve kterém pracují. Organizační kultura se přirozeně výrazně liší v malých podnicích, kde se všichni navzájem znají, a v podnicích o stovkách zaměstnanců, kde pracující znají pouze osoby ze svého oddělení a celkově vše probíhá ve větší anonymitě.

**Tabulka 6: Velikost podniku (organizace)**

Velikost podniku	Počet osob	v %
Do 10 zaměstnanců	36	22
Od 11 do 100 zaměstnanců	74	45
Od 101 do 1 000 zaměstnanců	40	24
Nad 1 000 zaměstnanců	14	9
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

V rámci empirického šetření byli osloveni zaměstnanci a podnikatelé z různorodé škály podniků a to i co do jejich velikosti. Nejvíce dotázaných pracuje v podniku majícím od 10 do 100 zaměstnanců, celých 45 %. Téměř shodně je zaměstnanců z malých podniků do 10 osob (22 %) a zaměstnanců z podniků velkých, tedy mezi 101 a 1000 osobami (24 %). V mamutích podnicích o více než 1000 zaměstnancích pracuje 9 % dotázaných. Tímto se opět podařilo zajistit velmi různorodou skupinu a tedy odpovědi vztahující se k rozličným prostředím.

Následovaly další dvě otázky, které měly ještě blíže určit charakteristiku pracovního zařazení respondentů. Bylo zjišťováno, na jaké úrovni řízení podniku jsou oslovení zařazení a jak dlouho již v daném podniku pracují.

**Tabulka 7: Zařazení dle úrovně řízení podniku**

Úroveň řízení podniku	Počet osob	v %
Řadový pracovník	129	79
Nejnižší úroveň řízení	22	13
Střední úroveň řízení	9	5
Nejvyšší úroveň řízení	4	3
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Celkem 79 % respondentů pracuje jako řadoví zaměstnanci, 13 % na nejnižších úrovních řízení (např. liniovní manažeři), 5 % na středních úrovních řízení a 3 % na nejvyšší úrovni řízení. S ohledem na to, že výzkum je zaměřen na zaměstnance, na jejich vnímání komunikace ze strany vedení, na jejich informovanost, toto rozdělení dotázaných je optimální. Neboť organizační kulturu vytváří především vedoucí pracovníci, jsou jejich hybateli, a toto dopadá na řadové pracovníky, kteří nás v tomto výzkumu nejvíce zajímají a kterých je též mezi dotázanými nejvíce.

**Tabulka 8: Délka působení v současném podniku**

Délka působení	Počet osob	v %
Do 1 roku	24	15
1-2 roky	38	23
3-5 let	10	6
5-10 let	30	18
Více než 10 let	62	38
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Více než deset let pracuje v podniku 38 % respondentů, 23 % pracuje v podniku 1-2 roky, 18 % v rozmezí 5-10 let, do 1 roku 15 % zaměstnanců. Tuto otázku doplňovala ještě otevřená část. Respondenti byli požádáni, aby v případě krátkého setrvání u stávajícího podniku vysvětlili, z jakého důvodu. Odpovědi na tuto otázku byly zcela jednoznačné. Dotázaní popisovali jako hlavní důvod ztrátu předchozího zaměstnání a následnou nutnost nalezení zaměstnání nového.

Na tomto místě končí charakteristika výzkumného vzorku a dostáváme se k otázkám týkajících se organizační struktury. Tato část práce bude rozdělena na čtyři menší celky, a to dle zkoumaných oblastí, které jsou v rámci výzkumu zpracovávány.

## 2.3 Kvantitativní analýza dat

### 2.3.1 Hodnocení pracovního výkonu

K tomuto se vztahují otázky v dotazníku označené jako 1 – 5. Prvním bodem, který byl k této oblasti zjišťován, byla četnost hodnocení pracovního výkonu. Způsob hodnocení zaměstnanců v jednotlivých organizacích je závislý na schváleném organizačním řádu, a to nejen četnosti jeho provádění, ale také z hlediska obsahu hodnocení. Otázka nespécifikovala, zda se jedná o běžné hodnocení úkolů na pracovních poradách anebo skutečné pracovní hodnocení ve vztahu nadřízený – podřízený, získané odpovědi je tedy možno chápat ve smyslu hodnocení obecně.

**Tabulka 9: Četnost hodnocení pracovního výkonu**

Četnost hodnocení	Počet osob	v %
1 x měsíčně	76	46
1 x za 6 měsíců	52	32
1 x za rok	30	18
Není hodnocen	6	4
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

46 % zaměstnanců je hodnoceno jednou měsíčně, 32 % jednou za šest měsíců, celých 18 % pak jednou ročně. Dokonce se objevilo i šest osob, které nejsou hodnoceny vůbec. Toto si dovoluujeme označit za nevyhovující. Domníváme se, že hodnocení jednou měsíčně je optimální stav. Hodnocení, které probíhá jednou za půl roku, se již jako dostačující nejeví. Skrze hodnocení komunikuje nadřízený s podřízeným, dává mu najevo, jak se staví k jeho pracovním výkonům a výsledkům. Pracovník by měl mít průběžný přehled o tom, jak se jeho výkony jeví vedení firmy, resp. přímému nadřízenému, který je za něj zodpovědný. Pravidelné a dostatečně časté hodnocení zamezí vzniku větších chyb v práci, vzniklých dlouhodobým opakováním chyb, předejde tak zbytečnému stresu, nepříjemné náladě, komplikacím s tímto spojeným. Dále skrze hodnocení může nadřízený své lidi motivovat, resp. by je měl motivovat. I v případě, že v pracovním výkonu vznikla chyba, lze na tuto upozornit, najít společné řešení a vyjádřit důvěru ve schopnost pracovníka tuto chybu napravit.

**Tabulka 10: Forma hodnocení**

Forma hodnocení	Počet osob	v %
Pohovor	94	57
Diskuse na pracovišti	60	18
Písemné bodové hodnocení	24	15
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

57 % respondentů uvedlo, že jejich hodnocení probíhá formou pohovoru. Hodnocení formou diskuse na pracovišti se týkalo 18 % respondentů, písemné hodnocení 15 % respondentů. Hodnocení je všeobecně mnohými respondenty považováno za formální záležitost, o čemž svědčí některé výroky v další části práce. Osobně nepovažujeme diskusi na pracovišti za vhodnou formu ohodnocení. Hodnocení je veskrze soukromá věc a oba aktéři diskuse by měli být mimo kolektiv zbylých pracovníků. Zvláště pokud se jedná o pokárání, může veřejný proces být velmi nepříjemným a demotivujícím. Je možno pracovníka veřejně pochválit, ovšem diskuse jako taková by měla probíhat mimo veřejné prostory. Za optimální považujeme kombinaci osobního pohovoru a písemného hodnocení.

**Tabulka 11: Obeznamenost s kritérii hodnocení pracovního výkonu v konkrétním podniku**

Obeznamenost s kritérii hodnocení	Počet osob	v %
Ano	98	60
Ne	15	9
Nejsou žádná kritéria hodnocení	29	18
Nevím	22	13
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Celkem 60 % respondentů uvedlo, že s kritérii jsou řádně seznámeni, na druhou stranu se 18 % respondentů domnívá, že firma, ve které pracují, žádná kritéria nemá. Zvláště u velkých firem považujeme za důležité ustavit jistá kritéria, na základě kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Pakliže jsou jasně nastavené pracovní povinnosti a výkony, které firma očekává a která bude následně hodnotit, může se pracovník lépe zorientovat v situaci na pracovišti a pracovat optimálněji vzhledem k potřebám a požadavkům firmy.

**Tabulka 12: Časový horizont seznámení s výsledky hodnocení**

Časový horizont	Počet osob	v %
Písemně do týdne	108	66
Podle časových možností	24	14
Nejsem seznámen/a	32	20
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Celkem 66 % respondentů uvedlo, že byli s výsledky svého hodnocení seznámeni písemně do jednoho týdne, dalších 14 % podle možností. Celkem 20 % uvedlo, že nebyli s výsledky svého hodnocení vůbec seznámeni. Otázkou je, jaký byl důvod toho, že neznají výsledky svého hodnocení, zda byla míra zavinění na straně zaměstnavatele anebo zaměstnance. V každém případě je tento postup neobvyklý, protože znát výsledky hodnocení je pro zaměstnance důležité již např. z důvodů změny svého platového nebo mzdového ohodnocení. Neznalost výsledků může u pracovníka způsobit nervozitu či pocit stresu. Je uveden do stavu nejistoty, což může mít negativní vliv na jeho pracovní výkon.

**Tabulka 13: Míra, do jaké kritéria hodnocení odpovídají charakteru a nárokům vykonávané práce**

Optimálnost kritérií	Počet osob	v %
Odpovídají zcela	82	50
Odpovídají částečně	27	16
Vůbec neodpovídají	19	12
Žádná kritéria neexistují, nejsem seznámen/a	36	22
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Kritéria hodnocení jsou jiná pro zaměstnance, kteří pracují ve výrobě, jiná pro ty, kteří pracují např. ve školství nebo ve státní správě. Celkem 50 % respondentů uvedlo, že kritéria pro hodnocení jejich práce zcela odpovídají, 16 % uvedlo, že odpovídají částečně. 12 % dotázaných konstatovalo, že podle jejich názoru kritéria vůbec neodpovídají hodnocení práce, kterou vykonávají. Toto je stav, který není pro zaměstnance optimální. Pokud jsou hodnoceni na základě zcela neodpovídajících kritérií, nebo tak situaci sami vnímají, je vysoké riziko, že u nich po čase dojde ke vzniku nespokojenosti. V případě nevhodně nastavených kritérií hodnocení je zároveň



vidět, že vedení podniku charakter vykonávané práce dostatečně dobře nechápe a není tak schopno jej ohodnotit. Může dojít až k pocitům marnosti, podcenění vlastní důležitosti atd.

### 2.3.2 Pracovní úkoly

Touto oblastí výzkumu se v rámci dotazníku zabývají otázky 6 – 8. Bude zkoumáno, jakým způsobem jsou pracovníkům předkládány pracovní úkoly.

**Tabulka 14: Způsob seznámení s pracovními úkoly**

Způsob zadání úkolu	Počet osob	v %
Přesně úkoly a postup	86	53
Přesně pouze úkoly, postup rámcově	35	21
Úkol i postup pouze rámcově	43	26
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Tabulka výše shrnuje výsledky odpovědí, jakým způsobem byli respondenti seznámeni s pracovními úkoly, které budou v nejbližším období plnit. Celkem 53 % z nich uvedlo, že obdrželi přesné pracovní instrukce, čili přesné úkoly a postup pro jejich plnění, 21 % obdrželi přesně pouze zadané úkoly, postup operace byl stanoven rámcově, 26 % uvedlo, že obdrželi rámcově pouze postup i přidělený úkol. Postup, kdy jsou úkoly a postupy zadávány rámcově, může působit pozitivně i negativně. Na jednu stranu tak je zaměstnanci dán prostor, svoboda pro výběr způsobu zpracování. Na druhou stranu jej to může uvrhnout do stresové situace, protože může pociťovat nejistotu, co po něm vlastně vedení požaduje a zda vyřeší úkol optimálním způsobem. Rámcové zadávání může fungovat u již zavedených týmů, kde se úkoly opakují a podřízení již vědí, co a jak se od nich očekává. Nováčkům by měla být práce zadávána konkrétním způsobem.

**Tabulka 15: Poslední úkol, který jste dostali, a forma jeho zadání**

Zadání posledního úkolu	Počet osob	v %
Úkol mi byl zcela jasný	84	51
Úkol mi byl jasný v hlavních bodech	59	36
Úkol byl nejasně formulován	21	13
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Pro kvalitní splnění pracovního úkolu jsou podmínkou kvalitně zadané instrukce. Celkem 51 % respondentů uvedlo, že obdrželi zcela jasné úkoly. Údaj koresponduje s údajem v předcházející tabulce, kdy 53 % respondentů uvedlo, že obdrželi přesné úkoly a stanovený postup pro jejich splnění. V otázce posledního úkolu 36 % konstatovalo, že úkol jim byl jasný v hlavních bodech, což zkušeným pracovníkům stačí. Zbývajících 13 % uvedlo, že úkol pro ně byl nejasně formulován. Tedy ve 13 % případech může dojít ke zbytečnému nedorozumění, kdy bude úkol vypracován špatně na základě nejasného zadání. Chybu lze hledat na obou stranách. Nadřízený by měl úkoly vždy jasně formulovat. Podřízený by se měl v případě nejasností ptát a jasné zadání zjistit. Samozřejmě je otázkou, na jaké úrovni probíhá komunikace.

**Tabulka 16: Hlavní důraz na přístup při plnění úkolu**

<b>Přístup</b>	<b>Počet osob</b>	<b>v %</b>
<b>Výhradně na individuální práci</b>	70	43
<b>Spíše na individuální práci</b>	36	22
<b>Na individuální a týmovou práci přibl. stejně</b>	12	7
<b>Spíše na týmovou práci</b>	9	5
<b>Výhradně na týmovou práci</b>	37	23
<b>Celkem</b>	164	100

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Na základě této tabulky získáme přehled o tom, jaký druh přístupu nadřízení při plnění úkolů preferují. Ukázalo se, že v nejvyšší míře je důraz kladen na individuální práce a to ve 43 % odpovědí. Na druhém místě byly vyrovnané opozitní přístupy. S 22 % důraz na spíše individuální práci a s 23 % důraz výhradně na týmovou práci. Je vidět, že přístup různých nadřízených, resp. podniků, je značně rozlišný. Samozřejmě zde bude hrát roli typ podniku, obor působení, typ úkolu atd. Celkově však můžeme říct, že převažuje důraz na individuální práci a to v 65 %.

### 2.3.3 Odměňování pracovníků

V následující části rozebereme způsob odměňování, resp. jeho komunikaci se zaměstnanci. K těmto výsledkům se vážou otázky číslo 9 – 11.

**Tabulka 17: Seznámení s pravidly odměňování**

Obeznamenost s pravidly odměňování	Počet osob	v %
Ano, dobře	98	60
Ano, povšechně	24	15
Ne, neznám	20	12
Žádná pravidla nejsou stanovena	22	13
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Pravidla odměňování v soukromých organizacích jsou řešena zaměstnavatelem podle jeho uvážení a často ekonomických možností. V soukromých organizacích, kde funguje odborová organizace, je výše mezd a odměn vždy předmětem kolektivního vyjednávání. Ve státní správě a veřejné správě jsou platy stanoveny celostátními tabulkami vždy pro konkrétní profesi, pracovní místo, výši vzdělání a délku praxe.

Z našeho výzkumu vyplývá, že celkem 60 % dotázaných je dobře seznámeno s pravidly odměňování, 15 % je seznámeno povšechně, 12 % pravidla nezná a 13 % je názoru, že žádná pravidla odměňování v organizaci neexistují. Z toho plyne, že 25 % dotázaných osob nevím, na jakém základě jsou finančně ohodnoceni. Toto může mít negativní dopad na motivaci zaměstnance.

**Tabulka 18: Zadávání pracovního úkolu společně s informací o finančním ohodnocení za jeho splnění**

Informace o konkrétní odměně	Počet osob	v %
Ano, vždy, kdy je to možné	78	48
Ano, ale jen výjimečně	22	13
Ne, je určeno obecnými pravidly odměňování	56	34
Nikdy, žádná pravidla neexistují	8	5
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Zaměstnanci mají klasicky stanovené měsíční mzdy nebo platy, výše odměn je závislá od náročnosti plněného úkolů zcela běžného nebo nadstandardního. V současné době se často stává, především u soukromých podnikatelských subjektů, že se zaměstnanci často podílejí na plnění mimořádných zakázek apod. Pokud nejsou svou zvláštností a specifikací obsažené v pracovní smlouvě, mají zaměstnanci nárok na další finanční plnění ze strany zaměstnavatele ve výši, která je vzájemně dohodnutá.

Na základě výzkumu se ukázalo, že 48 % respondentů dostává, když je to možné, informace o finančním ohodnocení úkolu rovnou při jeho zadávání. 13 % dotázaných dostává tuto informaci pouze výjimečně. Dalších 34 % oslovených konstatovalo, že odměňování je dáno obecnými pravidly a tedy netřeba získat informaci zvlášť při zadávání úkolu. Tyto informace jsou obecně známé a standardně dodržované.

**Tabulka 19: Adekvátnost platového ohodnocení vzhledem k vykonávané práci**

<b>Platové ohodnocení odpovídá vykonávané práci</b>	<b>Počet osob</b>	<b>v %</b>
<b>Určitě ano</b>	74	45
<b>Spíše ano</b>	18	11
<b>Určitě ne</b>	19	12
<b>Spíše ne</b>	12	7
<b>Nevím</b>	41	25
<b>Celkem</b>	164	100

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

56 % dotázaných se domnívá, že jsou ohodnoceni adekvátně práci, kterou odvádějí. Oproti tomu 19 % si adekvátně ohodnoceno nepřijde. Celých 25 % si není jisto. Vysoký počet osob není schopen ohodnotit sami za sebe práci, kterou odvádějí.

### **2.3.4 Informovanost o strategii a plánech podniku**

Informovanost o krátkodobých a dlouhodobých plánech každé organizace mezi zaměstnanci je povinností organizace, pokud vyžaduje, aby se zaměstnanci ztotožňovali s kulturou organizace. Odpovědi z této oblasti zkoumání poskytují v dotazníku otázky číslo 12 – 15.

**Tabulka 20: Informovanost o plánech a strategii podniku**

Míra informovanosti	Počet osob	v %
<b>Velmi dobře</b>	59	36
<b>Dobře</b>	49	30
<b>Ani dobře, ani špatně</b>	19	12
<b>Málo</b>	15	9
<b>Vůbec ne</b>	22	13
<b>Celkem</b>	164	100

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Na základě dotazování 36 % respondentů uvedlo, že jsou velmi dobře informováni, 30 % se domnívá, že jsou dobře informováni. Dalších 12 % váhalo s odpovědí, protože podle jejich názoru nejsou ani dobře a ani špatně informováni, 13 % uvedlo, že vůbec informováni nejsou. Zde vidíme veliký nedostatek. Dohromady 22 % osob je nedostatečně informováno ohledně plánů podniku, pro který pracují. Je pak velmi obtížné, aby se tyto osoby ztotožnily s podnikem jako takovým, pakliže neví, kam směřuje. Toto opět může snižovat jejich pracovní motivaci.

V souvislosti s činností organizací se často diskutuje důležitost zapojení lidí do vybraných aktivit, které se v organizaci vykonávají. Situace je ve většině z nich taková, že zaměstnanci mají spíše zájem jen o problematiku, která se týká zachování jejich pracovních míst a způsobů odměňování.

**Tabulka 21: Vztah k cílům a poslání společnosti**

Vztah k cílům a poslání společnosti	Počet osob	v %
<b>Považuji je za dobré</b>	59	36
<b>Jsou to i mé cíle</b>	74	46
<b>Myslím, že jsou špatné</b>	22	13
<b>Nevím</b>	9	5
<b>Celkem</b>	164	100

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Celkem 36 % dotázaných konstatovalo, že je poslání společnosti považuje za dobré, tedy nejsou s ním v rozporu. 46 % respondentů považuje poslání společnosti i za své vlastní poslání, jsou s ním zcela ztotožněni. Toto lze označit za ideální stav, neboť takový pracovník je pak vysoce motivován, nadšen do práce, neboť skrze ni naplňuje sám sebe, své poslání. 13 % oslovených kriticky přiznalo, že je cíle a poslání

společnosti považuje za špatné. Tento druh pracovníka naopak může být motivován jen velmi obtížně, protože jde proti svému vlastnímu přesvědčení.

**Tabulka 22: Nejčastější způsoby sdělení informací**

Způsob sdělení informací	Počet osob	v %
Ústní sdělení v osobním kontaktu	46	28
Doručuje písemná sdělení, zasílá e-mail atd.	59	36
Sdělení na poradách	29	18
Posílá vzkaz po podřízených	9	5
Sdělení na vývěskách	19	12
Jiné způsoby (uved'te jaké)	2	1
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Jak bylo uvedeno výše, informovanost zaměstnanců o cílech, plánech a strategii organizace by měla vždy být na vysoké úrovni. Z našeho šetření se ukázalo, že 28 % respondentů získává informace od nadřízených nejčastěji při osobním kontaktu, 36 % přenosu informací se odehrává pomocí písemných sdělení (např. e-mailů), 18 % dotázaných se informace dovídá na pracovních poradách.

**Tabulka 23: Typ informací získávaných od nadřízeného**

Typy získávaných informací	Počet osob	v %
Pouze o úkolech a problémech pracoviště	90	55
Pouze o úkolech a problémech celé organizace	30	18
Informace se týkají organizace i pracoviště	44	27
<b>Celkem</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2012

Pouze o úkolech a problémech pracoviště je informováno 55 % respondentů, 18 % je informováno pouze o cílech a problémech celé organizace, 27 % dostává pravidelně informace týkající se celé organizace i pracoviště. Pokud budeme hodnotit tyto výsledky z hlediska kvality informovanosti a komunikace je nezbytné konstatovat, že situace není dobrá. Být informován pouze o úkolech vlastního pracoviště a nemít oficiální informace o cílech a problémech celé organizace, nesvědčí o kvalitě manažerského řízení a přitom se toto děje ve více jak polovině případů, jež jsme zkoumali.

## **2.4 Kvalitativní analýza dat**

Druhá část analýzy výsledků výzkumného šetření bude zaměřena na otevřené otázky, prostřednictvím kterých mohli respondenti volně odpovídat na otázky svými slovy, popsat situaci. Vždy po sérii uzavřených otázek k jednomu tématu byl respondentovi ponechán prostor pro formulaci vlastního názoru vlastními slovy. V této části výzkumu jsme očekávali zajímavé myšlenky, náměty, ale i kritiku k organizaci, ve které respondenti pracují.

### **2.4.1 Hodnocení pracovního výkonu**

Pokud se na názory, související s hodnocením pracovního výkonu, podíváme z běžně lidského hlediska lze říci, že respondenti reagovali způsobem, který je pro Čechy standardní a kterým jsme proslulí, tedy pesimisticky. 90 % odpovědí bylo negativních. Většinou se jednalo o obecnou kritiku nadřízených. I toto je pro nás cenným poznatkem a odrazem toho, jak lidé situaci vnímají.

Z našeho hlediska je hlavní problém ve skutečnosti, že zaměstnancům s nižším vzděláním jejich vedoucí odpovídajícím způsobem nevysvětlili, co je smyslem a cílem hodnocení a proč je pro organizaci potřebné. Lidé pak formální hodnocení považují za obtěžující, za ztrátu času a zbytečnost. Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci berou hodnocení jako něco, co je nutné provést kvůli nařízení shora, ovšem co považují za naprosto zbytečné. V horším případě vyloženě obtěžující. V jedné z odpovědí jsme narazili na potíže, která se ukázala už v uzavřených otázkách, a to na fakt, že hodnocení probíhá málo často. Pokud nadřízený vytkne pracovníkovi chybu půl roku poté, co ji tento udělal a zároveň v okamžiku, kdy byla chyba učiněna, nijak nepřispěl k nápravě ani nepomohl s řešením, je poměrně logické, že pracovník pak hodnocení považuje za obtěžující a bezcenné.

Jak jsme uvedli výše, hodnocení je potřeba provádět průběžně a především jej neprezentovat jako formální proces, nýbrž jej zařadit do běžné pracovní praxe. Radit a pomáhat zaměstnanci v průběhu jeho každodenních činností, chválit ho a motivovat k dalším výkonům. Pakliže by hodnocení probíhalo nenásilnou formou, bylo průběžné,

docházelo k pochvalám, je vysoká pravděpodobnost, že by na celý proces zaměstnanci nahlíželi výrazně pozitivněji. Ve chvíli, kdy pracovník není motivován finančně (díky jasnému tabulkovému zařazení) a ještě je zdržován od práce formálním, strohým hodnocením, je těžké očekávat, že bude toto považovat za přínosné. Dále uvádíme ukázky odpovědí.

*„Hodnocení probíhá čtvrtletně, dopředu jsme informováni, a abychom nebyli při hodnocení šokováni, nadřízená připraví přehled, jak jsme termínově zvládli přidělené úkoly.“*

*„Pracuji jako úředník a víc snad nemusím říkat. Vše je černé na bílém, takže hodnocení probíhá hladce jednou za rok“. Ale někdy si říkám, že kdyby se nekonalo, nic by se nestalo. Jenže je to nařízeno, tak se koná a všichni to už bereme s nadhledem.“*

*„Leze mi to na nervy. Je to povídání o ničem. Přijdu, v kanceláři sedí vedoucí, před sebou papír, já stejně nevidím, co tam je, vedoucí řekne už dopředu, že je to pouhá formalita. Tak proč s tím obtěžuje? Protože to nadřízení chtějí?“*

*„U nás je to pouhá formalita. Vše doslova proběhne v letu. Je to o tom, aby se nikdo ničím zbytečně nezatěžoval. I kdybych se v práci tzv. přerazil, je to na nic, protože jsem zařazen v tabulce a tím to končí.“*

*„Připadá mi to několik let jako administrativní zbytečnost. Vedoucí je přece od toho, aby problémy s podřízenými řešil ihned, jakmile vzniknou a ne aby se k nim vracel po půl roce, kdy si nikdo z nás pamatuje jen základ, ne detaily.“*

#### **2.4.2 Informovanost při plnění pracovních úkolů**

Odpovědi na tuto otázku byly smíšené. Našla se řada velmi spokojených pracovníků, kteří si jednoznačně pochvalovali přístup svých nadřízených, jejich ochotu a preciznost. Stejně tak jako řada pracovníků velmi nespokojených, kteří si museli často přesné zadání „vynutit“.

Jak negativní, tak pozitivní ohlasy se sešly z různých pracovních zařazení a odvětví, aniž by jedno vyloženě vyčnívalo. Co bylo však z odpovědí jednoznačně



cítit, že zaměstnanci pracující manuálně, resp. takoví, kteří se zabývají výrobou a tedy u kterých je chyba materiálně jednoznačně znatelná, přistupují z praxe k přebírání úkolů obezřetněji. Pakliže udělá takový pracovník chybu a vyrobí něco jinak, než jak je požadavek, často musí svou chybu zaplatit, resp. musí zaplatit spotřebovaný materiál, prodlení, které díky němu vzniklo atd. Zatímco např. v administrativě je chyba často opravitelná, zvrátitelná, stačí vykonat nějaké telefonáty, maily, věci jinak zorganizovat, chyba ve výrobě je nezvratná a stojí peníze. Proto bylo z výrobních dělníků znát vyšší preciznost při zjišťování úkolu, vyšší požadavky na jasné zadání.

Naopak o něco volněji se k tématu stavěli pracovníci v oblasti obchodu. Tito vyjadřovali spokojenost nad tím, že je jim často nechávána volná ruka a že jsou si do velké míry vlastními pány. Mají daný výsledek, kterého mají dosáhnout, často dostanou obecný návod, ale vlastní zpracování, postup je pak už na nich a jejich vlastním uvážení. Tito lidé oceňovali jistou míru kreativity a svobody, kterou jim jejich profese poskytuje. Následují příklady odpovědí.

*„Pracuji přímo ve výrobním provozu. Máme nadřízeného, který je, jak se říká, starý praktik. Ne, že by nám nevěřil, že jsme zadanému úkolu porozuměli. Řekne, co je to za úkol, zvláště je-li nový, pro koho se výrobek bude dělat a kolik bude naše odměna oproti předcházejícímu výrobku apod. Počká, jak se k práci postavíme, jen vidí zaváhání, odstrčí nás, předvede, pak řekne, ať to zkusíme, chvíli nás pozoruje a pak odejde. To se jedná samozřejmě jen o novinky. Vždycky si s kluky v dílně říkáme, že je lepší se blbě zeptat, než pak něco vyrobit blbě a způsobit škodu.“*

*„Informovanost je nutná. Pracuji ve službách, kde se vše neustále mění podle přání a podmínek zákazníků. Pokud ta možnost je, vedoucí nás zavolá k sobě do kanceláře, takže máme možnost si věci osvětlit přímo se zákazníkem, což je výborné.“*

*„U nás je to jak kdy, ale většinou až s křížkem po funuse, když nastane nějaký problém. Pak má každá dvacet nápadů, jak se to mělo udělat, ale co je platné, když informace nebyly na začátku.“*

*„Po dvou zkušenostech, kdy jsem dostal nedostatečné informace a způsobil jsem firmě škodu, kterou chtěli uhradit, si vše nechávám od vedoucího napsat a podepsat. Sice má kolem toho plno řečí, ale udělá to. Stačila mi úhrada škody za první problém. Škodu jsem musel uhradit podle zákoníku práce ve výši čtyř a půl násobku mého*

*průměrného výdělku před porušením povinnosti. Tuhle větu nezapomenu asi do smrti. Takže jsem zaplatil více než čtyřicet tisíc korun. Od té doby chci veškeré pracovní příkazy, které jdou nad standard mé pracovní smlouvy, písemným příkazem k vykonání práce.“*

### **2.4.3 Informovanost o platovém ohodnocení a odměnách**

Oproti první otevřené otázce, kde byla většina odpovědí negativních, na tomto místě se naopak setkáváme s většinou reakcí veskrze pozitivních. Toto koresponduje s výsledkem předchozího šetření, kdy na otázku, zda jsou pracovníci seznámeni s ohodnocením a odměnami, 65 % dotázaných odpovědělo kladně. Doplňující otázka procenta z uzavřené odpovědi jen potvrdila. Objevilo se několik typů odpovědí. Rozdílly spočívaly především ve velikosti firem.

Menší firmy vyznávají dva základní přístupy. Jedním je otevřená komunikace na pracovišti. Tato se uplatňuje u zcela malých firem, kde se všichni zaměstnanci znají. Mzdy jednotlivých osob jsou veřejně známy (samozřejmě s jejich souhlasem). Odměny se vyhláší veřejně a to jak výše, tak důvod získání. Vše je tak zcela průhledné. Každý nejen ví, kolik druhý dostal na odměnách, zároveň se v práci vidí během činnosti a tedy i vidí aktivitu, kterou posléze dostane kolega zaplacenou.

Druhou variantou, která se uplatňuje též u spíše menších firem, případně v rámci dobře fungujících oddělení firem větších, jsou otevřené nabídky na práci navíc a tedy i odměnu navíc. Pracovníci se na základě vlastního rozhodnutí mohou ke speciálnímu úkolu přihlásit. Předem vědí, co je čeká za práci a kolik za ni dostanou zaplacenou.

Třetí velmi častou variantou jsou tabulkové platy. Zvláště u velkých firem jsou platy, jako takové, jasně tabulkově dány. Pracovníci bez ohledu na množství vykonané práce dostanou předem určené mzdové ohodnocení. Tento systém není příliš motivační, je výsledkem jisté pohodlnosti a lenosti managementu.

*„Vím, že zejména platy ve velkých společnostech se staly tabu, takže nikdo neví, kolik kdo bere. Často to pak zavdává příčiny k různým dohadům, drbům, závistí. U nás*

*je to naopak. Jsme malá organizace, účetní v jedné kanceláři, tak to si neumím představit, že by se utajily platy. Náš majitel to vyřešil jednoduše. Když nastoupí nový zaměstnanec, který už ví, kolik bude mít, tak mu řekne, jak to u nás chodí, že každý ví o platu toho druhého, samozřejmě se souhlasem, aby nebyl porušen zákon o ochraně osobních údajů, nový zaměstnanec se přesvědčí, že to tak je, také řekne - vždyť vlastně o nic nejde - a kolik let to takhle funguje. Po celý rok si nikdo na nějaké prozrazení platu druhého ani nevzpomene. Když dojde na odměny před koncem roku, tak je společná porada, šéf přečte navržené odměny, řekne, za co jsou, a je klid.“*

*„Není nic horšího, než kdy se ve firmě vyskytnou dohady o tom, kolik kdo bral a každý se diví za co. Zažil jsem několikrát, že dohady, fámy apod., už dokázaly skoro rozložit pracovní kolektiv. Protože sám rozhoduji o výši platů a odměn, vím, že to není jednoduché. Čím více se zejména kolem odměn mlží, tím horší to je. Lidé společně tráví málem celý den, vidí si tzv. do talíře, tak jsem to vyřešil jednoduše. Na začátku čtvrtletí vypíši veřejně mimořádné pracovní akce, k tomu dám částku, kterou bude honorovaná, podmínky splnění a termín splnění. Každý si vybere, na které akci se chce podílet (jedná se o poradenskou činnost). Uvedu, kdy splněno a je po fámách a rozbrojích. Tak to funguje už čtyři roky.“*

#### **2.4.4 Pojem organizační kultura a možnosti jejího ovlivnění**

V závěru dotazníku byly osloveným položeny tři otázky týkající se organizační kultury, a to za přímého použití tohoto pojmu. Cílem bylo zjistit, co si lidé pod pojmem organizační kultura představují, zda je jejich představa o obsahu pojmu správná a jaký je jejich celkový přístup. Zároveň jaký přístup pozorují na pracovišti, jak se k organizační kultuře staví dle jejich vnímání jejich nadřízený.

##### **Co si představujete pod pojmem organizační kultura**

Z odpovědí je znatelné, že lidé si zdaleka nejsou jistí, co se pod označením organizační kultura skrývá. S největší pravděpodobností si plně neuvědomují,

že většina otázek v rámci dotazníků směřovala k zjištění organizační kultury jejich firmy, resp. podniku, kde pracují. Odpovědi se řadily do tří základních okruhů.

První typ odpovědí popisoval organizační kulturu jako způsob, jakým podnik vystupuje na veřejnosti. Tedy důležitost dobrého jména, péče o dobrou pověst podniku. Podnik by se měl starat o poskytování kvalitních služeb či výrobků, tak aby zákazníci byli spokojeni, aby bylo minimum reklamací. Tím si buduje a posiluje své dobré renomé. Tito dotázaní si pod pojmem organizační kultura představují vystupování podniku na veřejnosti a kvalitu výrobků / služeb.

Druhá část dotázaných pod pojmem organizační kultura vidí způsob, jakým funguje podnik interně po stránce svého vývoje, růstu, plánu. Dobrá organizační kultura pro ně znamená, že má podnik vypracovanou strategii, dlouhodobý plán a jasný cíl, čeho a jak chce dosáhnout. Takový podnik má schopný management, který vede firmu jasně definovaným směrem, má vytyčeny postupné body, které chce dosáhnout, a jasně vymezení, jaký je konečný cíl a kdy ho má být dosaženo.

Třetí skupina zaměřila svůj odhad interní prostředí firmy. Oslovení z této skupiny pokládají organizační kulturu za způsob, jakým probíhá řízení firmy na úrovni běžné denní činnosti a zároveň, jaké jsou mezilidské vztahy. Dle jejich názoru by se měli nadřízení chovat k podřízeným slušně, nevytvářet stresové situace, jasně vymezovat úkoly, činnosti zaměstnanců ohodnotit. Celé řízení by mělo být jasné a průhledné, aby se v něm zaměstnanci dobře orientovali. Zároveň byl kladen důraz na slušné chování mezi pracovníky samotnými. Příjemná atmosféra na pracovišti, optimální podmínky pro kvalitní práci, dobrý tým, fungující kolektiv.

Pokud nahlédneme zpět do teoretické části, jak pojímá organizační kulturu odborná literatura, zjistíme, že všichni dotázaní mají částečně pravdu. Dobrá organizační kultura má více složek a spadají do ní všechny výše uvedené. V podniku s dobrou organizační kulturou se dbá na kvalitu výrobku a především na komunikaci se zákazníkem, na otevřený přístup. Zákazník by měl být vždy informován o tom, co firma nabízí a jaké jsou její další plány, co bude nabízet v budoucnu a jakým způsobem. Tedy firma s dobrou organizační kulturou má vytvořený dlouhodobý plán, strategii vývoje a působení na trhu. Zákazníci z ní musí cítit jistotu. Aby mohla firma poskytovat kvalitní služby / výrobky a mohl dosahovat vytyčených cílů, potřebuje k tomu dobře fungující tým pracovníků. Bez dobrých pracovníků nemůže firma

postupovat kupředu. Proto je potřeba o zaměstnance pečovat, vybudovat jim přátelské pracovní prostředí, které odpovídá jejich pracovním potřebám. Firma by měla citlivě budovat fungující kolektiv. Toto je z velké části práce managementu a celkově osob na řídicích pozicích, byť těch nejnižších. Směřování a akce firmy by měly být transparentní, aby si zaměstnanci byli jisti tím, co se ve firmě děje a kam tato směřuje. Na pracovišti by měla probíhat otevřená komunikace, jasné zadávání úkolů. A přirozeně je potřeba zaměstnance adekvátně ohodnotit a to jak finančně, tak pochvalou, různými bonusy atd. Následují příklady odpovědí:

- *„že každý vykonává práci tak jak má, chová se slušně k ostatním;“*
- *„kvalitu řídicích procesů, odpovědnost vedoucích za svěřené úseky, že je stanoven cíl a je vytvořen dlouhodobý plán včetně strategie podniku;“*
- *„že podnik dbá na svou historii, má svou značku, dbá na svou pověst na veřejnosti;“*
- *„že si vedoucí umí vše zorganizovat, nebudou křičet na podřízené, budou se chovat kulturně;“*
- *„že všechno funguje tak jak má, ve firmě není nepořádek, snaží být k veřejnosti slušná, aby ta nereklamovala zboží.“*

### **Hovořil s Vámi nadřízený, co pro podnik a pro Vás znamená organizační kultura?**

V tomto bodě se odpovědi různí a opět je můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií. Část oslovených o organizační kultuře v rámci firmy nikdy neslyšela, ovšem zájem o informace mají. Mají určité představy, co za pojmem stojí, případně jsou informováni z jiných zdrojů, než skrze firmu. Ovšem byť jsou otevřené mysli, v rámci firmy s nimi tuto problematiku nikdy, nikdo neřešil. Zájem o vzdělávání a informování zaměstnanců je ze strany firmy v tomto směru nulový.

Druhá část dotázaných zodpověděla otázku kladně. O organizační kultuře byli informováni dvěma způsoby. Buď prošli přednáškou či besedou na toto téma přímo se svým nadřízeným či odborným lektorem, nebo dostali v rámci firmy k prostudování brožuru či jiný informační materiál. V ideálním případě se v některých firmách děje oboje. Zaměstnanci jsou informováni jak předložením tištěného materiálu, tak následně ústní formou, kde se mohou zeptat na vše, co jim není jasné, mohou o tématu hovořit

s někým, kdo je v problematice fundovaný a je schopen otázky odpovídajícím způsobem zodpovědět.

Třetí případ odpovědi tvořily odpovědi negativní a to jak ze strany aktivity firmy, tak co se týká zájmu ze strany zaměstnance. Část zaměstnanců nejenže informace ze strany firmy nedostala, nýbrž o ně ani nestojí. Tvrdí, že informace nepotřebují, protože zhruba vědí, o co jde. Případně informace vůbec nechtějí, protože je něco takového nezajímá. Řeší jen své aktuální osobní problémy a odmítají, či nejsou schopni, vidět věci v širší souvislosti. Proto ani nevidí význam v zaobírání se čímkoliv nad rámec svých pracovních povinností. Konkrétní ukázky níže:

- *„se mnou nemusel nikdo hovořit, já to vím, i když ne úplně přesně;“*
- *„nehovořil, ale přečetl jsem si o tom díky dceři, která studuje na vysoké škole management, tak si se mnou o tom povídala a nakonec z diskuse vyšlo, že v naší firmě nemá nikdo o organizační kultuře ani šajna a dodala, že se diví, že firma ještě nezkrachovala;“*
- *„hovořil ve smyslu, že nám řekl, co můžeme a co nesmíme a pak, co chce firma po nás, aby si udržela svou pověst;“*
- *„o organizační kultuře přednáším jako lektor, takže jsem v obraze;“*
- *„organizační kultura organizace, vím co je, četla jsem to ve zpravodaji naší firmy a pak jsme to probírali na společné poradě;“*
- *„pracuji ve firmě sedm let a organizační kultuře se mnou nikdo nemluvil, takže ani nevím, o co se jedná, ale hovoříme často o tom, co je nutné v práci vylepšit;“*
- *„tak tohle mne fakt nezajímá, zajímá mě, abych neztratil zaměstnání, a nějaká organizovaná kultura jde mimo mne.“*

### **Víte, jakým způsobem můžete ovlivnit změnu organizační kultury?**

V této otázce se plně míře odrazila velmi nízká informovanost zaměstnanců v otázce organizační kultury. Ačkoliv v první otázce projeví oslovení určitou představu, co se pod pojmem organizační kultura skrývá, byť jejich domněnky byly značně kusé a zasahovaly pouze část celého pojmu, představu, jak ji ovlivnit až na výjimky nemají. Ač v první otázce vyjádřili jistou „definici“ organizační kultury, v této otázce se ukázalo, že konkrétně ji popsat nedokážou a nevědí, jaké kroky by k jejímu ovlivnění mohli učinit.

Našlo se několik respondentů, kteří byli s pojmem organizační kultura a s možnostmi jejího ovlivnění seznámeni. Tito ovšem pocházeli buď z řad managementu, nebo šlo o osoby management studující. Jinými slovy to byli lidé, kteří se přímo danou problematikou zabývali. Z běžných zaměstnanců, kteří pracují na řadových pozicích, neměl jakoukoliv představu takřka nikdo.

Většina dotázaných má pocit, že organizační kulturu svého podniku žádným způsobem ovlivnit nemůže. Domnívají se, že to buď z jejich řadové pozice vůbec nelze, nebo lze, ovšem za cenu problémů, které by si tím způsobili. Z dotazování mimo jiné vyplynulo, že se pracovníci často bojí v práci vyjadřovat své názory, neboť mají obavu z výpovědi. Když budou něco kritizovat, šéf je vyhodí. Proto jsou raději zticha, plní svou práci a doufají, že si udrží zaměstnání.

Zároveň vyšlo najevo, že řada dotázaných skutečně nemá představu o skutečném obsahu slovního spojení organizační kultura. Za změnu organizační kultury považují např. změnu loga firmy, výměnu strojů v dílně či výměnu managementu. Z tohoto logicky vyplývá, že pak mají lidé pocit, že organizační strukturu ovlivnit nemohou.

Tuto neznalost považujeme za negativní vizitku liniových manažerů, středního a vrcholového managementu. Takto nízká informovanost mezi řadovými zaměstnanci poukazuje na nevěnování pozornosti základním znalostem, které se zaměstnanců samotných přímo dotýkají. Neznalost organizační kultury dané firmy znamená buď absenci cíleného budované takové kultury, nebo nedostatečný zájem o vlastní zaměstnanec. V obou případech je dopad na firmu v celkovém dlouhodobém efektu negativní. Ukázky odpovědí přikládáme níže:

- „nevím, to je snad záležitostí majitelů, ne;“
- „když to neřeknu vědecky, tak bychom asi měli dobře pracovat, aby se na trhu naše firma se svými výrobky dobře prezentovala, protože to pro firmu bude znamenat zisk a pro nás jistotu výplaty;“
- „nevím, jak bych jako dělník mohl ovlivnit změnu kultury ve firmě;“
- „asi vyměnit šéfa, ten si dělá, co chce, to bych udělal;“
- „myslím si, že organizační kultura (je to dobře? Já myslel, že je to kultura organizace, to jsem někde četl), je pro nás dobrá, když nic jiného, tak se budeme všichni chovat správně, zkrátka kulturně a o firmě se bude v novinách psát

*a v televizi hovořit jako o dobré firmě; já asi osobně neudělám nic, nevím jak na to;“*

- *„nevím, tím, že budu stále něco kritizovat? Tak to ano, to bych skončil za vraty;“*
- *„jako manažer vím, u nás se chystají změny od září letošního roku, které se budou dotýkat i mne, protože jsem byl zařazen do týmu, který změny bude připravovat;“*
- *„jedinou změnou u nás bude, že se mění logo, takže všechny papíry, vizitky atd., ale jak bych mohl přispět já, to nevím;“*
- *„protože studuji při zaměstnání management, tak tohle náhodou vím přesně, takže bych mohla klidně udělat přednášku, ale zkrátka a dobře, opravdu to vím;“*
- *„u nás se prý budou měnit více než z poloviny manažeři, že by to byla ta změna?, jak bych přispěl já, nevím;“*
- *„vím to, protože jsme měli krátké školení, asi přispěju tím, že budu pořádně makat;“*
- *„u nás přijdou nové stroje do dílen, prý s počítači, tak to je asi ta změna kultury, nepřemýšlel jsem nad ničím takovým, že bych měl přispět ke změně.“*

Podrobněji se budeme výsledkům a interpretacím empirického šetření věnovat v následující diskusi. V závěru této části si shrňme zjištění, která jsme učinili na našem vzorku respondentů:

- u 46 % zaměstnanců je jejich pracovní výkon hodnocen jednou měsíčně, u 32 % jednou za šest měsíců;
- 57 % zaměstnanců je hodnoceno při pracovních pohovorech, 18 % při diskusi na pracovištích;
- 60 % zaměstnanců je seznámeno dopředu s kritérii pro hodnocení;
- 66 % zaměstnanců je seznámeno s výsledky pohovoru písemně do týdne;
- 50 % zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich hodnotící kritéria zcela odpovídají charakteru a nárokům jejich práce;
- 53 % zaměstnanců dostává úkoly přesně definované včetně pracovního postupu;
- 51 % zaměstnanců obdrželi jasné instrukce k provedení práce od nadřízeného, kterým rozuměli;
- 43 % zaměstnanců uvedlo, že je u nich v podniku kladen důraz na výhradně individuální práci, 23 % výhradně na týmovou práci;



- 60 % zaměstnanců bylo seznámeno s pravidly odměňování dobře, 13 % je přesvědčeno, že v jeho podniku žádná pravidla neexistují;
- 48 % zaměstnanců konstatuje, že při zadávání pracovního úkolu vědí, jaká bude jejich finanční odměna, pokud je to možné, 34 % konstatovalo, že u nich platí obecně určená pravidla odměňování;
- 45 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich platové ohodnocení odpovídá ohodnocení jejich práce;
- 36 % zaměstnanců je velmi dobře informováno o plánech a strategii podniku, 30 % dobře, naopak 13 % uvádí, že vůbec nejsou informováni;
- 46 % zaměstnanců považuje cíle společnosti také za své cíle;
- 36 % zaměstnanců je informováno o činnosti firmy prostřednictvím písemných sdělení, např. e-mail;
- 55 % zaměstnanců je ze strany nadřízených informováno pouze o úkolech a problémech pracoviště;
- většina zaměstnanců nemá jasnou představu, co znamená pojem organizační kultura a tedy ani jak by ji mohli ovlivnit.

## 3 DISKUSE

V této části diplomové práce se dostáváme k zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek a k interpretaci zjištěných skutečností.

### 3.1 První výzkumná otázka

*Jakým způsobem jsou zaměstnanci seznamováni s hodnocením svého pracovního výkonu?*

K tomuto zjištění pomáhalo prvních pět formulovaných položek dotazníkového šetření. Každá organizace má svá vlastní opatření pro zajištění organizování pracovních pohovorů hodnocení. Přestože jejich příprava a průběh vyznívaly kladně, je nutné vidět také negativní odpovědi a závěry. Někteří respondenti se domnívají, že tak, jak většina pohovorů probíhá, jsou zbytečnou formalitou, která nikomu nepřinese žádný užitek. Celkem 57 % respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni při pracovních pohovorech, 60 % že jsou seznámeni dopředu s kritérii hodnocení.

Hodnocení pracovníků není důležité jen z hlediska jejich osobního pocitu a motivace, nýbrž i z pohledu tvorby mezd. Armstrong (2007, s. 550 - 551) píše: *„Spravedlivou a obhajitelnou mzdovou/platovou strukturu nelze vytvořit bez použití strukturovaného a systematického procesu posuzování hodnot práce a jejich relací.“* Ve vztahu k hodnocení práce Armstrong dále uvádí, že: *„Kritika se zaměřuje spíše na způsob provádění hodnocení práce než na pojetí hodnocení práce samé“* (Armstrong, 2007, s. 550 – 551).

Jestliže máme hodnotit tuto baterii odpovědí, musíme konstatovat, že vyhodnocení vyznělo pro vedení organizací příznivě. Vycházeli jsme z předpokladu, jak jej formuluje Koubek (2004), že hodnocení má význam pro podnik, pro zaměstnance i jejich nadřízené a že hodnocení probíhá s cílem zvýšit osobní výkonnost jednotlivců, zaměřit se na rozvoj potenciálu zaměstnanců, zlepšit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, navrhnout plánování

personálních záloh (Koubek, 2004, s. 59). Když se podíváme na výše uvedené odpovědi, je z krátkých poznámek patrné, že velká část respondentů byla s přístupem svých nadřízených při hodnocení svého pracovního výkonu spokojena. Spokojenost zaměstnanců se spravedlivým přístupem nadřízených k nim je pro jejich další motivaci velmi důležitá.

Při analýze údajů získaných na základě prvních pěti otázek můžeme konstatovat, že první výzkumnou otázku se podařilo zodpovědět kladně. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že respondenti vyjadřují uspokojení s postupem nadřízeného při hodnocení svého vlastního pracovního výkonu (46 %), s formou hodnocení (57 %), s obeznameností s kritérii pro hodnocení jejich pracovního výkonu (60 %), se způsobem seznámení s výsledky hodnocení (66 %) a souhlasí s kritérii hodnocení své práce (50 %).

### **3.2 Druhá výzkumná otázka**

*Jak zaměstnanci posuzují kvalitu seznamování s obsahem přidělovaných úkolů?*

Pro kvalitní plnění pracovních úkolů je rozhodující způsob přidělování pracovního úkolu a kvalita sdělené informace. Na otázku, zda jsou pracovní úkoly přidělovány detailně nebo jen rámcově, odpovědělo nejvíce respondentů (53 %), že jsou jim přesně popsány úkoly a postupu k provedení práce. Dalších 26 % sdělilo, že úkoly a postupy jsou jim přidělovány rámcově. Záleží na tom, zda jsou přidělovány úkoly, které zaměstnanec vykonává pravidelně a jejichž splnění je již určitým stereotypem, anebo zda se jedná o úkoly nové, jejichž pracovní postupy zaměstnanec dosud nevykonával. V tomto případě je součinnost nadřízeného a zaměstnance, který bude pracovní úkol plnit, zcela nezbytná.

Položka 7 poskytla odpověď na otázku, zda při předávání úkolu bylo zaměstnanci jasné, co od něj nadřízený očekává a zda mu zadání úkolu bylo jasné. Celkem 51 % oslovených odpovědělo, že úkol byl zcela jasný, dalších 36 % sdělilo, že úkol byl jasný v hlavních bodech. Poměrně vysoké procento, 13 % zaměstnanců, uvedlo, že podle jejich názoru byl úkol formulován nejasně, což může mít dopad na

kvalitu provedené práce. Je ovšem též v zájmu zaměstnance, aby si podrobnější informace získal, pakliže je automaticky nedostane.

Třetí bod této části se týkal otázky, zda zaměstnanec pracuje individuálně, anebo v týmu, či na základě jiných variant a v souvislosti s tím, jaké preference jsou kladeny na konkrétní pracovní úkol. Zaměření výhradně na individuální práci uvedlo 43 % respondentů, naopak dalších 23 % výhradně na práci v týmu. V odborné literatuře je velmi často operováno s tím, že je pro firmy výhodnější, jestliže dokáže vytvořit pro řešení vybraných úkolů pracovní týmy, které budou řešit pracovní úkol společně. V případě našich respondentů převažovala individuální práce, která ovšem vyplývala z pracovních oborů, ve kterých respondenti působí.

Při analýze údajů získaných z položek 6 – 8 můžeme tedy říci, že zaměstnanci našeho výzkumného vzorku jsou dobře informováni ohledně povahy úkolu a způsobu vypracování zhruba v jedné polovině případů.

### **3.3 Třetí výzkumná otázka**

*Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o zdůvodnění svého platového ohodnocení a odměn?*

Je velmi důležité, aby zaměstnanci byli informováni o způsobu finančního hodnocení, aby měli představu, jak a za co peníze vydělávají, jak mohou dosáhnout na odměny, a jak naopak mohou přijít k finanční újmě. Proto musí nejen existovat dobrá informovanost, nýbrž i propracovaný systém finančního ohodnocení, kterému zaměstnanci rozumí. Bylo by možné uvést mnoho příkladů z praxe, kdy zaměstnanci vykonávají práci, která je mnohdy nad rámec jejich pracovní smlouvy, ale protože se bojí ztráty zaměstnání, tak se bojí zeptat, kolik za tuto práci dostanou zapláceno. V podstatě tak čekají, jaká výše finanční částky se jim objeví ve výplatě a mnohdy jsou zklamáni. Proto je tak důležité, aby práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, byla měřitelná, aby bylo možné výsledky jeho snažení spravedlivě vyhodnotit.

Opět se dostáváme k výzkumné otázce jedna. Hodnocení zaměstnance je základem pro to, aby bylo možné určit spravedlivou odměnu. Podle Stýbla (2003,

str. 16) systém odměňování „určuje, jak se bude výkonnost ve firmě posuzovat a odměňovat, jak se tento systém bude využívat pro stimulování žádoucího chování a jednání pracovníků a jeho oceňování a jak se budou zaměstnanci podílet na dosažených ekonomických výsledcích apod.“ Zde tedy můžeme vidět, jak se dokonale prolíná hodnocení pracovních výkonů a následné finanční hodnocení. Zaměstnanci musí být motivováni dobrým hodnocením, pak mají vyšší motivaci pracovat, odvádějí lepší výkony, čímž si zaslouží vyšší mzdu. Díky vysoké motivovanosti zaměstnanců se vyrábí či poskytuje více a kvalitnější produktů/služeb, přichází více zákazníky a tak plyne více peněz do firmy. To opět vede k pozitivnímu hodnocení zaměstnanců a vysoké pracovní motivaci a celý proces se opakuje.

Finanční ohodnocení zaměstnanců musí vycházet z konkrétně stanovených pravidel. U státní a veřejné správy se vychází z konkrétních celostátních platových tabulek, u veřejného sektoru si podnikatelské subjekty většinou vydávají vlastní platové řády. Armstrong (2007, s. 516) uvedl, že: „*Filozofie řízení odměňování uznává, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na dlouhodobé záležitosti, týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie.*“ V každodenním životě můžeme být častokrát svědky toho, jak je veřejností kritizováno nevhodné vynakládání finančních prostředků na platy státních zaměstnanců, aniž bylo nezpochybnitelně prokázáno, že zaměstnanec odvedl nadstandardní výkon. Veřejnost tento stav komentuje slovy, že „tohle by se u podnikatele stát nemohlo.“ Soukromý zaměstnavatel hospodáří z hlediska odměňování a prokazaného pracovního výkonu velmi pečlivě. Nevydává peníze zbytečně, ovšem na druhou stranu je schopen adekvátně ohodnotit dobrý pracovní výkon.

K této výzkumné otázce se v dotazníku vztahovaly otázky 9 – 11. Celkem 60 % respondentů uvedlo, že je s pravidly odměňování spokojeno. Ostatní odpovědi byly poměrně vyrovnané, mezi 13 a 15 %. Podstatné byly informace týkající se souvislosti zadávání úkolů a výše odměn. Celkem 48 % respondentů sdělilo, že vždy, když je to nutné, obdrží informace o výši odměny za konkrétní pracovní úkol. Na druhou stranu 34 % respondentů uvedlo, že informace v konkrétních případech nedostává, protože jsou určena obecná pravidla odměňování, která platí paušálně (týká

se převážně státní a veřejné správy). Co se týká adekvátnosti platového ohodnocení vzhledem k vykonávané práci, celkem 45 % oslovených uvedlo, že se cítí být zcela adekvátně ohodnoceni, 25 % uvedlo, že neví. Výzkumnou otázku tedy můžeme zodpovědět kladně, dotázaní jsou většinou seznámeni s tím, jak a za co budou finančně ohodnoceni. Ať už na základě jasných tabulkových platů (zde je jasné, jak budou ohodnoceni, ovšem často nikoliv za co), tak i v případě soukromých podniků, kde jsou odměny pohyblivé, ovšem zaměstnanci jsou s nimi obeznámeni před přidělením úkolu.

### 3.4 Čtvrtá výzkumná otázka

*Jak jsou zaměstnanci informováni o plánech a strategii podniku?*

V práci bylo několikrát zdůrazněno, že organizační kultura je celý komplex procesů, které v organizaci probíhají a na nichž se kromě managementu musí podílet všichni zaměstnanci podniku. Tolik dle specifikace odborné literatury. Skutečnost je taková, že jen málo organizací zapojuje skutečně efektivně své řadové zaměstnance do těchto procesů. Informován je management, ovšem dolů se informace většinou nedostanou. Důvodů je mnoho. Pokud budeme hodnotit všeobecně, tak je možné uvést dva základní faktory, proč tomu tak je. Většinu zaměstnanců nezajímá podrobná činnost organizace, je zajímavá pouze to, aby za svou práci dostali spravedlivě zapláceno, aby nenastal okamžik, kdy organizace nebude mít nedostatek zakázek a bude např. hrozit propouštění z práce. Okrajově vnímají některé události, které se v souvislosti s jejich organizací dozvědí. Stručně shrnuto, nemají zájem na tom muset rozhodovat tam, kde si myslí, že by stejně ničemu nepomohli. Z toho následně vychází druhý faktor. Vlastníci organizace a management nemají zájem, aby zaměstnanci příliš viděli do strategie organizace, protože to následně chápou jako zbytečné komplikace, zdržování od dokončení akce apod. Ukázkovým příkladem je kolektivní vyjednávání s odbory o výši mezd v případě, že v organizaci působí.

Celkem 36 % respondentů hodnotí kvalitu informací ze strany zaměstnavatele jako velmi dobrou, jako dobrou pak 30 %. Naopak 13 % je přesvědčeno, že kvalita informací je nulová. Na otázku, jaký vztah mají zaměstnanci k cílům a poslání společnosti, odpovědělo 36 %, že je považuje za dobré, dalších 46 % uvedlo, že jsou

to i jejich cíle. Co se týká informovanosti o podniku jako celku, 55 % respondentů sdělilo, že dostávají informace pouze o úkolech, které mají přímou souvislost s pracovištěm a tedy, že o celkové strategii a plánech společnosti nevědí nic.

### **3.5 Pátá a šestá výzkumná otázka**

*Co zaměstnanci rozumějí pod pojmem organizační kultura?*

*Do jaké míry a jakým způsobem zaměstnanci vnímají své možnosti ve smyslu případného ovlivnění organizační kultury ve svém podniku?*

Závěrečná položka č. 24 našeho dotazníku obsahovala tři otázky, ke kterým měli respondenti možnost napsat své názory. První otázka zněla, co si respondenti představují pod pojmem organizační kultura. Většina odpověděla, že mají jen povšechné informace. V další otázce se posléze ukázalo, že dotázaní mají nikoliv pouze povšechné, nýbrž především velmi nepřesné informace. Když měli vyjádřit konkrétní příklad, velmi často byly ve svých odpovědích zcela mimo téma. To koresponduje se skutečností, že zaměstnanci často nemají zájem získávat informace a tedy tyto nemají. Bohužel velká část nadřízených se svými zaměstnanci na toto téma nehovoří, ani je nijak neinformuje, čímž nevědomost jen prohlubují.

Této skutečnosti pak odpovídá i pocit nemožnosti jakkoliv organizační kulturu ze strany řadových pracovníků ovlivnit. Nejen pocit nemožnosti, nýbrž i nezájem. Neboť čemu lidé nerozumí, co neznají, to jen těžko mohou ovlivnit a většinou ani nemají zájem to ovlivňovat. Pátou a šestou výzkumnou otázku lze tedy zodpovědět spíše negativně. Zaměstnanci našeho výzkumného vzorku pojmu organizační kultura příliš nerozumějí a mají pocit, že ji nemohou ovlivnit. Tento výsledek může být svědectvím, že organizační kultura, a problematika činnosti organizací vůbec, většinu běžných zaměstnanců příliš nezajímá.

## ZÁVĚR

Organizační kultura je pojem, který je popsán a definován v řadě odborných publikací, v České republice se o něm více hovoří teprve od 70. let 20. století. Frekvencovanost užívání tohoto pojmu odbornou i laickou veřejností u nás pak vzrůstá v důsledku příchodu nadnárodních společností, které rozvoj organizační kultury a její průběžné zkvalitňování považují za zcela samozřejmou součást činnosti organizace.

Díky zorganizovanému výzkumnému šetření se nám podařilo získat informace přímo z praxe, což může pro další rozvoj organizační kultury v každé organizaci cenným zdrojem informací. Představitelé managementu, kteří si uvědomí výhodu těchto informací, mohou na jejich základě zvážit svou další činnost, případně upravit dílčí procesy v organizaci. Informace mohou vést k zamyšlení nad tím, zda není žádoucí provést v organizační kultuře jisté změny.

Z výzkumu vyplynulo, že většina respondentů našeho výzkumného vzorku byla spokojena obecně s přístupem nadřízených, co se týká pracovního hodnocení, způsobu odměňování, způsobu předávání informací o pracovních úkolech. Problém se projevil v okamžiku, kdy jsme se snažili proniknout více do hloubky v oblasti znalostí o organizační kultuře. A to jak z pohledu teoretického, tak z hlediska praktického, tedy jejich přímé vnímání na pracovišti. Ukázalo se, že kromě manažerů nebo studujících při zaměstnání, zaměstnanci o organizační kultuře nevědí téměř nic. Převážná většina její obsah zužovala (pořádek na pracovišti apod.) případně ji dokonce pletla s kulturou obecně (divadlo, hudba).

Organizační kulturu jsme ve výzkumném šetření pro lepší přehlednost a jednoduchost pro respondenty zúžili pouze na výběr témat, která jsou respondentům blízká, a záměrně jsme nevytvářeli příliš rozsáhlý okruh otázek. Výsledky výzkumného šetření, zejména jeho poslední část, prokázaly, že organizační kultura si zaslouží větší pozornosti managementu organizací, a to především ve vztahu k zaměstnancům a jejich informovanosti.

K závěrečnému hodnocení výzkumného šetření konstatujeme, že výzkum prokázal zájem lidí o problematiku, která se jich v zaměstnání bezprostředně dotýká, tj. informovanost o jejich pracovních úkolech, o spravedlivém a transparentním odměňování, o hodnocení kvality plnění uložených pracovních úkolů a všeobecných



informacích týkajících se současné situace organizace. Již méně nebo téměř vůbec je nezajímá problematika dalšího rozvoje organizace, protože to z jejich hlediska je záležitost několika příštích let a ještě se jich přímo netýká, nepocítují za ni přímou zodpovědnost. Zaměstnance obvykle zajímá výhradně jejich práce, co bude nyní, co za měsíc, maximálně za rok. Proto opětovně zdůrazňujeme, že je nezbytné, aby management věnoval pozornost efektivnějšímu zapojení zaměstnanců do spolurozhodování o budoucnosti organizace. Pracovníci tak budou mnohem lépe motivováni, získají celkové povědomí, budou chápat důležitost a záměr svých pracovních úkolů, z čehož bude profitovat společnost jako celek.

Organizační kultura, to je především záležitost hodnot, které organizace vytváří a prezentuje. Ještě i v současné době se můžeme setkávat s tím, že některé organizace své hodnoty sice navenek prezentují jako dokonalé, ale při bližším zkoumání se prokáže, že tomu tak není. V řadě organizací panuje nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně vytvářenými (Lukášová, 2010, s. 21).

Nyní se pokusíme zhodnotit, jak jsme se dokázali vyrovnat se splněním cílů práce. V úvodu teoretické části práci jsme konstatovali, že zejména v 70. a 80. letech 20. století se projevoval na knižním trhu velký nedostatek odborných knih zaměřených na problematiku organizační kultury, a teprve se zvýšeným zájmem o kulturu organizace se začínají objevovat odborné knihy ve větší míře. Mnohé odborné publikace na toto téma však vyšly již téměř před deseti lety, nyní sice vycházejí jejich přepracovaná a doplněná vydání, avšak původních nových prací je stále relativní nedostatek. Tomuto problému se nevyhnula ani tato práce, museli jsme čerpat z literatury staršího data, pokud jsme chtěli zařadit do práce více odborných titulů, včetně zahraničních. Přesto jsme názoru, že se nám podařilo shromáždit dostatečné množství české i zahraniční odborné literatury, abychom mohli na jejím základě zmapovat problematiku organizační kultury v podmínkách České republiky a získané poznatky uplatnit v další praktické části práce.

Na tomto místě si dovoluji uvést sebereflexi volby dané problematiky. Nejprve jsme se domnívali, a to na základě bohatých zaměstnaneckých praktických zkušeností autorky, že zvolené téma diplomové práce bude relativně snadné a srozumitelné, avšak opak byl pravdou. Náročnost práce vyplývala z komplikovanosti problematiky

prezentovaného tématu organizační kultury. Ta je sama o sobě velkým problémem k řešení u mnoha organizací, a to jak s ohledem na jejich velikost (počet zaměstnanců), tak např. s ohledem na finanční stabilitu. Jedná se o natolik provázaný systém procesů, které v organizaci probíhají, že provést změnu v organizační struktuře není často jednoduché. V teoretické části práce jsme provedli zhodnocení organizační kultury v celém jejím komplexu. Věnovali jsme pozornost utváření změn organizační kultury včetně modelu její změny a její implementace. Na základě teoretické části jsme pak deduktivně stanovili cíle empirického šetření a výzkumné otázky, k jejich zodpovězení jsme využili analýzu dat získaných pomocí dotazníkového šetření. Volbu smíšeného výzkumného designu v oblasti analýzy dat (kvantitativní a kvalitativní) zpětně hodnotíme jako vhodnou, neboť jejím prostřednictvím se nám dle našeho názoru podařilo splnit cíle empirické části práce jak v deskriptivní, tak v explanativní rovině. To jest nejen kvantifikovat zkoumané prvky organizační kultury, ale i porozumět procesům a jejich chápání jednotlivými respondenty.

V práci jsme využili poznatky autorů odborné literatury a snažili se z nich vytěžit zajímavé momenty. Domníváme se, že zejména empirická část práce přinesla zajímavé výsledky, které by mohly být využity v další praxi.

Náš výzkum je nicméně limitován charakteristikou výzkumného vzorku, kdy se nejednalo o reprezentativní vzorek zaměstnanců odpovídající zaměstnaneckému profilu v České republice, avšak o vzorek dostupný. Pro možnou zobecnitelnost výsledků na celou populaci zaměstnanců v ČR by tedy bylo nutné rozšířit dotazování na reprezentativní vzorek, např. prostřednictvím zakázky pro specializovanou sociologickou agenturu.

Další využitelnost výsledků bychom viděli v rámci možností jedné organizace. Pokud by, za podmínky zaručené anonymity sběru dat, bylo podobné výzkumné šetření realizováno mezi všemi zaměstnanci jedné konkrétní organizace, výsledky by pak byly obrazem organizační kultury této organizace. Zmapovaná silná a slabá místa organizační kultury by pak mohla napomoci nejen ke zkvalitnění procesů řízení a zvyšování kvality, ale i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k jejich většímu ztotožnění se s danou organizací. Tyto momenty hodnotím ze své zkušenosti praktika jako zcela zásadní.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. (2012) *Strategie vyjednávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3858-1.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 1998. ISBN 850-85943-79-4.

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

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVŘEL, T. (2005). *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE. 2005. ISBN 80-245-0980-6.

DISMAN, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

DYTRT, Z. a kol. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

FOLWARCZNÁ, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.

HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2007). *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-70-X.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KOCIÁNOVÁ, R. (2012) *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, P. KELLER, K. (2007). *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- KOUBEK, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (1998) *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KUBÁTOVÁ, H. (2006) *Sociologický výzkum*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1586-6.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. (2005). *Psychologie podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- McCONNON, S., McCONNON, M. (2009). *Umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MAZÁK, E. (2010). *Firemní kultura a etické kodexy*. 1.vyd. Praha: BIVŠ, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- MEDLIKOVÁ, O. (2007) *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- PFEIFFER, L., UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-0818-X.
- PLAMÍNEK, J. (2008). *Komunikace a prezentace. Umění slyšet, mluvit a rozumět*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. (2007). *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1621-6.
- SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. (2004). *Nákupní chování*. 1.vyd.. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.
- SMOLÍK, J. (2010). *Subkultury mládeže. Uvedení do problematiky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2907-7.
- STÝBLO, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. (2007). Organizační změny – příčiny, cíle a řízení. In: *Práce a mzda*, 2007. Roč. 55, č. 9. ISSN 0032-6208.

VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VYMĚTAL, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-1.

WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využít informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZYMAN, S., BROTT, A. (2004). *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-107-0.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ADLER, N. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2. vyd. Boston: PWS-KENT Publishing Company. 1991. ISBN 0534922740.

DALE, B., COOPER, C. (1992). *Total Quality and Human Resources*. Oxford: Blackwell. 1992.

DENISON, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Willey & Sons, 1990.

GORDON, G. G. (1991) Industry Determinants of Organizational Culture. In: *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 2, s. 396-415. ISSN 0363-7425.

HALL, W. (1995) *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Willey & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.

HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill Book Company, London, 1991.

THIERRY, H., KOOPMAN, P. L., DE GILDER, D. Assessment of Organizational Change. In DRENTH, P. J. D., THIERRY, H., DE WOLFF, Ch. J. (eds.) *Organizational Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 4, East Sussex, Psychology Press, 1998, s. 193 – 227. ISBN 0-86377-526-8.

SACKMANN, S. (2002). *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln-Verändern*. Neuwied-Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag, 2002. ISBN 3-472-05049-7.

Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 19, 3-16.

SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.

SCHOLTES, P. HACQUEBORD, H. (1987). *A Practical Approach to Quality*. Madison: Joiner, 1987.

SCHULTZ, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 3-11-014137-X.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy kultur a organizační struktury .....	17
Obrázek 2: Postojová škála .....	18
Obrázek 3: Scheinův model organizační kultury .....	22
Obrázek 4: Struktura organizační kultury podle Hofstedeho .....	23
Obrázek 5: Trychtýřovitý model organizační kultury .....	24
Obrázek 6: Model organizační kultury .....	25
Obrázek 7: Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivnosti .....	26
Obrázek 8: Model efektivnosti organizace .....	27
Obrázek 9: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	31
Obrázek 10: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	32
Obrázek 11: Priority výkonnosti .....	33

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Přednosti a nevýhody kvantitativního výzkumu .....	39
Tabulka 2: Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu .....	39
Tabulka 3: Zařazení podle věkových skupin .....	42
Tabulka 4: Typ podniku/zaměstnavatele .....	43
Tabulka 5: Oblast působení v rámci národního hospodářství.....	43
Tabulka 6: Velikost podniku (organizace) .....	44
Tabulka 7: Zařazení dle úrovně řízení podniku .....	45
Tabulka 8: Délka působení v současném podniku.....	45
Tabulka 9: Četnost hodnocení pracovního výkonu .....	46
Tabulka 10: Forma hodnocení .....	47
Tabulka 11: Obeznamenost s kritérii hodnocení pracovního výkonu v konkrétním podniku.....	47
Tabulka 12: Časový horizont seznámení s výsledky hodnocení .....	48
Tabulka 13: Míra, do jaké kritéria hodnocení odpovídají charakteru a nárokům vykonávané práce .....	48
Tabulka 14: Způsob seznámení s pracovními úkoly .....	49
Tabulka 15: Poslední úkol, který jste dostali, a forma jeho zadání .....	49
Tabulka 16: Hlavní důraz na přístup při plnění úkolu.....	50
Tabulka 17: Seznámení s pravidly odměňování .....	51
Tabulka 18: Zadávání pracovního úkolu společně s informací o finančním ohodnocení za jeho splnění.....	51
Tabulka 19: Adekvátnost platového ohodnocení vzhledem k vykonávané práci.....	52
Tabulka 20: Informovanost o plánech a strategii podniku .....	53
Tabulka 21: Vztah k cílům a poslání společnosti .....	53
Tabulka 22: Nejčastější způsoby sdělení informací .....	54
Tabulka 23: Typ informací získávaných od nadřízeného.....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Vážená respondentko, vážený respondente,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při mém výzkumném šetření, které je zaměřeno na hodnocení firemní kultury v obchodní organizaci. Jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, Katedra andragogiky, obor Řízení lidských zdrojů.

Zjištěné výsledky výzkumu budu využívat pro potřeby své diplomové práce, ve které se budu v praktické části zabývat názory lidí na kvalitu organizační kultury. Dotazník obsahuje přiměřený počet otázek, které jsou formulovány tak, abyste jim porozuměli. Snažila jsem se, aby počet otázek nebyl velký, abych Vás neodradila od jeho vyplnění, ale zároveň aby poskytl data, která jsou pro mne potřebná.

### **Instrukce pro vyplnění**

Vyplnění dotazníku je jednoduché, většina otázek má uvedeny dvě nebo více varianty odpovědí a Vy budete vybírat tu, o které si myslíte, že nejpřesněji vyjadřuje Váš názor. vybíráte tu, která nejvíce odpovídá vašemu názoru. Pokuste se vždy odpovědět prostřednictvím uvedených variant. U otázek zakroužkujte pouze jednu odpověď.

Na konci dotazníku je oddělená otázka s podotázkami, týkající se ovlivnění organizační kultury v podniku, ve kterém pracujete. Byli bychom rádi, kdybyste odpověděli tak, jak si to myslíte, byť by některé Vaše názory byly negativní. I negativa jsou součástí výzkumu.

Dotazování je anonymní. Zavazuji se, že za žádných okolností nebude zjišťována osoba, která vyplnila dotazník. Bude vždy striktně dodržován zákon o ochraně osobních údajů. Získané údaje budou prezentovány jako zcela anonymní.

Děkuji předem za spolupráci.

S pozdravem

Bc. Marcela Černá  
V závěťtí 58  
251 64 Mnichovice  
e-mail: marcela.cerna@seznam.cz



## HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

### 1. Jak často je hodnocen nadřízeným váš pracovní výkon?

- 1) 1x měsíčně 2) 1x za 6 měsíců 3) 1x ročně 4) není hodnocen

### 2. Jakou formou Vaše pracovní hodnocení probíhá?

- 1) Pohovor 2) diskuse na pracovišti 3) Písemné bodové hodnocení

### 3. Jste obeznámen/a s kritérii hodnocení pracovního výkonu v organizaci (podniku) kde pracujete?

- 1) Ano 2) Ne 3) Nejsou žádná kritéria hodnocení 4) Nevím

### 4. Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s výsledky hodnocení?

- 1) Písemně do týdne 2) Podle časových možností 3) Nejsem seznámen/a

### 5. Odpovídají používaná kritéria hodnocení charakteru a nárokům Vaší práce?

- 1) Odpovídají zcela 2) Odpovídají částečně 3) Vůbec neodpovídají  
4) Žádná kritéria neexistují nebo s nimi nejsem obeznámen/a

Zde uveďte své názory na problematiku hodnocení pracovního výkonu:

.....  
.....  
.....

## PŘIDĚLOVÁNÍ A PLNĚNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ

### 6. Jsou Vám Vaše pracovní úkoly stanovovány detailně včetně postupu práce při jejich zajištění nebo jsou stanovovány úkoly a postup rámcově a je na Vás, jak si s nimi poradíte?

- 1) Přesně úkoly a postup. 2) Přesně pouze úkoly postup rámcově.  
3) Úkol i postup pouze rámcově.

### 7. Když se zamyslíte nad posledním úkolem, který Vám předal Váš nadřízený. Bylo Vám zcela jasné, co se od Vás čeká?

- 1) Úkol mi byl zcela jasný.  
2) Úkol mi byl jasný v hlavních bodech, na podrobnosti jsem se musel, ale doptat jinde  
3) Úkol byl jen nejasně zformulován

### 8. Na co je při plnění úkolů kladen důraz?

- 1) Výhradně na individuální práci.  
2) Spíše na individuální práci.  
3) Na individuální i týmovou práci přibližně stejně.  
4) Spíše na týmovou práci.  
5) Výhradně na týmovou práci.

Zde uveďte své názory na problematiku plnění pracovních úkolů:

.....  
.....  
.....

## ODMĚŇOVÁNÍ

**9. Byl/a jste seznámen/a s pravidly odměňování (prémiování) ve Vaší organizaci (podniku)?**

- 1) Ano dobře            2) Ano povšechně    3) Ne, neznám            4) Žádná pravidla nejsou stanovena

**10. Stanovuje Váš bezprostředně nadřízený při zadávání každého pracovního úkolu i způsob odměňování a výšku odměn?**

- 1) Ano vždy, kdy je to možné. 2) Ano, ale jen výjimečně.  
3) Ne, je určeno obecnými pravidly odměňování. 4) Nikdy a žádná pravidla neexistují.

**11. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**

- 1) určitě ano    2) spíše ano    3) spíše ne    4) určitě ne

Zde uveďte své názory na problematiku odměňování:

.....  
.....  
.....

## INFORMACE O PLÁNECH A STRATEGII PODNIKU

**12. Jste informován/a o plánech a strategii podniku, o jeho celkových záměrech ?**

- 1) Velmi dobře 2) Dobře    3) Ani dobře, ani špatně    4) Málo    5) Vůbec ne

**13. Jaký vztah máte k cílům a poslání společnosti?**

- 1) Považuji je za dobré 2) Jsou to i mé cíle 3) Myslím, že jsou špatné 4) nevím

**14. Jakých způsobů využívá Váš bezprostředně nadřízený nejčastěji, jestliže Vám chce sdělit potřebné informace**

- 1) Ústní sdělení v osobním kontaktu  
2) Doručuje písemná sdělení, zasílá e-mail, předání dokumentů  
3) Sdělení na poradách  
4) Posílá vzkaz po podřízených  
5) Sdělení na vývěškách  
6) Jiné způsoby (Uveďte jaké.) .....

.....  
.....

**15. Jsou informace od Vašeho bezprostředně nadřízeného pouze o problémech Vašeho oddělení, dílny (pracoviště) nebo i celé organizace (podniku)?**

- 1) Pouze o úkolech a problémech pracoviště.
- 2) Pouze o cílech a problémech celé organizace.
- 3) Informace se týkají organizace i pracoviště.

Zde uveďte své názory na problematiku plánů a strategií podniku:

.....  
.....  
.....

**IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE**

**16. Kde jste zaměstnán/a, kde pracujete?**

- 1) Ve vlastním nebo rodinném podniku.
- 2) V českém podniku bez zahraniční účasti.
- 3) V českém podniku s menšinovou zahraniční účastí.
- 4) V českém podniku s většinovou zahraniční účastí.
- 5) V zahraničním podniku.
- 6) Ve státním sektoru (rozpočtové a příspěvkové organizace).
- 7) Bez zaměstnání.

**17. V jaké oblasti národního hospodářství pracujete nebo podnikáte?**

- 1) Peněžnictví, finance.
  - 2) Průmyslová výroba a služby výrobní povahy.
  - 3) Obchod.
  - 4) Služby nevýrobní povahy, poradenství
  - 5) Stavebnictví.
  - 6) Zemědělství.
  - 7) Spoje.
  - 8) Doprava.
  - 9) Těžební, energetický průmysl.
  - 10) Státní správa.
  - 11) Školství.
  - 12) Svobodná povolání (umění, publicistika, sport apod.).
  - 13) Jiná oblast (uveďte jaká). .....
- .....

**18. Kolik zaměstnanců má přibližně organizace (podnik) kde nyní pracujete?**

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1) Do 10 zaměstnanců.         | 2) Od 11 do 100 zaměstnanců |
| 3) Od 101 do 1000 zaměstnanců | 4) Nad 1000 zaměstnanců     |

**19. Charakter Vašeho pracovního zařazení?**

- |                           |                |
|---------------------------|----------------|
| 1) Podnikatel, soukromník | 2) Zaměstnanec |
|---------------------------|----------------|

**20. Na jaké úrovni řízení v organizaci (podniku) jste zařazen/a?**

- 1) Řadový pracovník
- 2) Nejnižší úroveň řízení (moji podřízení nemají už své podřízené)
- 3) Střední úroveň řízení
- 4) Nejvyšší úroveň řízení (jsem součástí vrcholového managementu firmy)

**21. Jak dlouho již v podniku pracujete?**

- 1) Do 1 roku
- 2) 1 - 2 roky
- 3) 3 - 5 let
- 4) 5 - 10 let
- 5) Více než 10 let

Zde můžete připojit komentář, týkající se délky působení ve svém současném pracovišti:.....  
.....

**22. Charakteristika podle pohlaví**

- 1) muž
- 2) žena

**23. Zařazení podle věkových skupin**

- 1) 18-24 let
- 2) 25-34 let
- 3) 35-44 let
- 4) 45-54 let
- 5) 55-64 let
- 6) 65 a více let

**24. Otázky týkající se organizační kultury**

1. Uveďte prosím stručně, co si představujete pod pojmem organizační kultura:

.....  
.....  
.....  
.....

2. Již jste někdy se svým nadřízeným na toto téma diskutoval? Prosím stručně popište obsah a průběh této diskuse:

.....  
.....  
.....  
.....

3. Myslíte si, že můžete nějakým způsobem ovlivnit změnu organizační kutyry své organizace? Prosím popište svoje představy:

.....  
.....  
.....  
.....

***Děkuji Vám za Váš čas!***

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Marcela Černá**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Organizační kultura v obchodní organizaci**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 65**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 38**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 11**

**Vedoucí práce: Ing. Karolína Duschinská, Ph.D.**