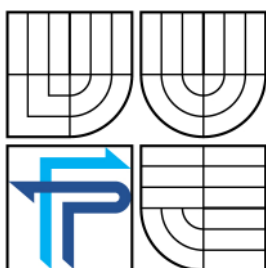


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUT OF ECONOMICS**

## **NÁVRH ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY**

**SUGGESTION FOR THE IMPROVEMENT OF COMPANY'S CULTURE**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**Bc. DENISA DUCHOŇOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.**

*BRNO 2009*

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

---

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Duchoňová Denisa, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh zlepšení firemní kultury**

v anglickém jazyce:

**Suggestion for the Improvement of the Company's Culture**

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce  
Přehled teoretických poznatků  
Analýza konkrétní situace  
Návrhy řešení  
Závěr, možnosti realizace  
Literatura  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BROOKS, I. Firemní kultura. 12003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. 1 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2009

## **Anotace**

Diplomová práce „Návrh zlepšení firemní kultury“ se zabývá analýzou podnikové kultury ve firmě Diplomat.cz, která patří mezi významné prodejce služeb na českém trhu. Hlavním cílem práce je zjistit sílu a úroveň firemní kultury, spokojenost pracovníků, identifikovat složky firemní kultury podle Scheinova modelu a navrhnou na základě výsledků dotazníkové šetření opatření, která by zlepšila vnitropodnikové klima a přispěla tak ke zvýšení produktivity práce.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, organizační struktura, podniková etika, dotazník, typy podnikové kultury, funkce firemní kultury, význam firemní kultury, Scheinův model, síla podnikové kultury, změna podnikové kultury, subkultura, motivace, podnikové klima, etický kodex.

## **Annotation**

Master's thesis „Suggestion for the Improvement of the Company's Culture“ is engaged in analysis of corporate culture in the company called Diplomat.cz which belongs to the significant seller of services on the Czech market. The main target of Master's thesis was to engage the power and level of corporate culture, satisfaction of employee, to identify the components of corporate culture due to the Schein's model and suggest on the basis of questionnaire's results steps, which could improve corporate atmosphere and contribute to increase the productivity of labour.

## **Key words**

Corporate culture, organization structure, corporate ethics, questionnaire, models of corporate culture, function of corporate culture, importance of corporate culture, Schein's model, power of corporate culture, changes in corporate culture, motivation, corporate atmosphere, ethics code.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

V Brně, dne 13.5. 2009

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za poskytnuté cenné rady a připomínky v průběhu zpracování diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>15</b>
<i>1.1. Podnik a jeho význam .....</i>	<i>15</i>
<i>1.2 Firemní kultura.....</i>	<i>15</i>
1.2.1 Vznik a formulování firemní kultury .....	17
1.2.2 Význam firemní kultury.....	18
1.2.3 Funkce firemní kultury .....	19
1.2.4 Determinanty firemní kultury .....	19
1.2.5 Zdroje organizační kultury.....	20
1.2.6 Prvky a struktura organizační kultury.....	23
<i>1.3 Silná x slabá podniková kultura.....</i>	<i>26</i>
<i>1.4 Změna firemní kultury.....</i>	<i>28</i>
<i>1.5 Motivace .....</i>	<i>29</i>
1.5.1 Zdroje motivace .....	29
1.5.2 Stimulační prostředky .....	30
<i>1.6 Hodnocení.....</i>	<i>32</i>
<i>1.7 Typy podnikové kultury.....</i>	<i>33</i>
1.7.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho .....	33
1.7.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho.....	34
1.7.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese .....	35
<i>1.8 Podniková identita .....</i>	<i>37</i>
<i>1.9 Podniková etika.....</i>	<i>37</i>



<b>2. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<i>2.1 Základní údaje a charakteristika firmy .....</i>	<b>40</b>
<i>2.2 Sheinův model ve firmě .....</i>	<b>41</b>
2.2.1 Artefakty .....	41
2.2.2 Hodnoty, pravidla, normy chování .....	44
2.2.3 Základní východiska a předpoklady .....	46
<i>2.3 Dotazníkové šetření.....</i>	<b>47</b>
2.3.1 Vyhodnocení I. části .....	48
2.3.2 Vyhodnocení výsledů z II. části.....	61
<b>3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>67</b>
<i>3.1 Oblast motivace a hodnocení.....</i>	<b>67</b>
<i>3.2 Oblast prezentace firmy na webových stránkách.....</i>	<b>68</b>
<i>3.3 Oblast personálních změn.....</i>	<b>69</b>
<i>3.4 Oblast etiky.....</i>	<b>72</b>
<i>3.5 Oblast zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....</i>	<b>74</b>
<i>3.6 Oblast nábor zaměstnanců .....</i>	<b>75</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>79</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>81</b>

## ÚVOD

Slovo firemní kultura se začalo skloňovat v průběhu 60. a na počátku 70. let, kdy došlo k výrazným změnám v západních zemích v důsledku pádu kolonialismu a celosvětového smýšlení. Podniky začaly být chápány jako jedinečná individua mající své kořeny, tradice, historii a specifické normy.

Tak jako neexistují dvě osoby se shodným DNA, neexistují ani dvě firmy mající stejnou firemní kulturu, jelikož firemní kultura se skládá z elementárních částic - lidí, kteří se vyznačují svou jedinečností a neopakovatelností.

Firemní kultura představuje nepřeborné množství norem, psaných i nepsaných pravidel, tvořící východisko pro myšlení, uvažování a řešení problémů v organizaci podle kterých určujeme, co je dobré a žádoucí a co je špatné. Ne však vždy bývají tato kritéria odrazem toho, co je vyhlášeno oficiálně. Kromě stylu oblékání k firemní kultuře patří mj. také způsob vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců, historie a značka firmy, firemní filosofie ale např. i standard vybavení pracovišť. Projevy firemní kultury a pravidla hrají důležitou roli v rozhodování, která firma je pro konkrétního jedince vhodná a zásadně ovlivňuje fakt, zda se pracovník bude v organizaci cítit příjemně.

Tvorba firemní kultury je výsledkem dlouhodobého vývoje, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka, závisející zejména na velikosti organizace a stabilitě prostředí v němž se organizace pohybuje. Předpokladem úspěchu zavedení funkční firemní kultury je participace všech složek firmy a především jejich společné přesvědčení, že celková strategie firmy má pevné základy a že firemní kultura tvoří její neoddělitelnou součást.

Pozitivní kulturu považujeme za mocný nástroj pracovní motivace, může představovat konkurenční výhodu firmy na trhu nebo také významný zdroj rizik. Při správném uplatňování firemní kultury lze docílit snížení fluktuace a zvýšení efektivity. Naopak neoptimálně nastavená firemní kultura může vést k totální demotivaci všech zaměstnanců, v krajním případě dokonce až k ohrožení existence firmy. Důkazem fungující firemní kultury jsou projevy sounáležitosti pracovníků, loajalita, ztotožnění se

zaměstnanců s podnikovými hodnotami a cíly. Tyto neměřitelné ukazatele se často odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i v efektivitě vykonávaných procesů. Často se opomíjí skutečnost, že firemní kultura zasahuje až do dřeně firemních procesů a úzce souvisí s řízením a rozhodovacími procesy.

Po vstupu ČR do EU se podstatně změnilo podnikatelské prostředí, začal se výrazně projevovat vliv globalizace a propojení trhů, což v mnohých firmách mělo za následek fúze a akvizice. Kulturní rozdíly a mnohdy jejich neslučitelnost ukázaly, že i při spojení dvou prosperujících podniků není úspěch zaručen a multiplikován. Což vede k závěru, že hodnotu společnosti dnes tvoří hlavně nehmotná aktiva - strategie, kvalita lidí a kulturní faktory, tedy kvalitativní složka, jejíž hodnota se jen těžko vyčísluje. Nutno podotknout, že právě akvizice a fúze přinášejí jedinečnou možnost ke změně zakořeněné, strnulé a neflexibilní firemní kultury.

## CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce „Návrh zlepšení firemní kultury“ je najít způsob, jakým by bylo možno docílit zvýšení povědomí zaměstnanců o firemní kultuře, zvýšení efektivnosti vykonávaných procesů a spokojenosti zaměstnanců, stejně tak jako navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu souvisejícího s vysokou fluktuací zaměstnanců. Výchozím bodem pro stanovení zlepšujících návrhů je provedení analýzy stávajícího stavu firemní kultury ve vybraném podniku (resp. na brněnské pobočce firmy) a na základě získaných výsledků provést návrh opatření vedoucí ke zlepšení situace a poskytnout firmě doporučení, která by byla aplikovatelná v praxi.

Jako **dílčí cíle** jsem si stanovila:

- identifikaci složek firemní kultury dle modelu E. H. Sheina
- zjištění síly podnikové kultury,
- míru seznámení zaměstnanců s etickým kodexem,
- znalost hodnot podniku a míru identifikace zaměstnanců s těmito hodnotami,
- úroveň firemního klimatu a spokojenost pracovníků firmy.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. V **teoretické části** jsem věnovala pozornost teoretickým východiskům čerpaných z odborné literatury, jež mají poskytnout ucelený pohled na tematiku firemní kultury, mezi kterou patří definování složek, vzniku, významu a funkcí firemní kultury.

Druhá část se zaměřuje ryze na **praktickou oblast** problematiky firemní kultury. Nejprve se seznámíme se základními charakteristikami a profilem společnosti, včetně analýzy současného stavu a rozdělení složek firemní kultury podle Scheinova modelu, následují pak výsledky dotazníkového šetření spolu s grafickou prezentací a závěrů z něho plynoucích.

Při zpracování informací jsem použila základní techniky zjišťování - nejprve jsem se zabývala **studiem a analýzou vnitropodnikových materiálů** (etický kodex, účetní výkazy, znalecký posudek zpracovaný firmou Novota a.s. z roku 2006, pracovní manuály, pracovní smlouvy, pokyny pro prodejce a team leadery, firemní časopis, mzdový řád, pracovní řád, projekt změny právní formy, všeobecné obchodní

podmínky), které mi umožnily seznámit se se základními projevy firemní kultury, podnikových klimatem a stylem řízení. Cenným zdrojem poznání byly pro mě propracované **webové stránky firmy**, kde jsou přístupná data o historii podniku, počtu zaměstnanců, obratu, podnikových cílech, vizi do budoucna, obchodních partnerech, službách a produktech podniku. Internet rovněž poskytuje možnost nahlédnout do obchodního rejstříku, výročních zpráv a novinových článků. K dispozici jsem měla rovněž manuál, propagační materiály a veškerou dokumentaci přístupnou zaměstnancům firmy na disku v počítači. Analýzu podnikových dokumentů jsem použila jako doplněk jiných metod, jejíž cílem bylo získat informace a porozumět znakům firemní kultury. Jakožto současnému pracovníkovi mi bylo bezesporu umožněno proniknout hlouběji do podstaty zkoumaného problému pouhým **zúčastněným nestandardizovaným pozorováním**: okolí, chování zaměstnanců, řešení problémů na pracovišti apod. Za zdroj užitečných a praktických rad považuji **konzultace** s vedoucím diplomové práce.

Pokud hovoříme o podnikové kultuře, musíme vzít v potaz, že jako celek je tvořena jedinci, avšak jeden člověk nemůže tvořit kulturu. Jelikož mým záměrem bylo poznání objektivních základních prvků kultury, jejich vazeb a úrovně firemní kultury, použila jsem pro ověření svých hypotéz jednu z kvalitativních metod – **písemné dotazování** - aplikované na brněnskou pobočku firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že zkoumaný podnik má mezinárodní zastoupení v Polsku, Slovensku a Rumunsku, Maďarsku, bylo by pro mé účely dosti časově a jazykově problematické vybrat a oslovit reprezentativní vzorek, proto jsem pro účely dotazování zvolila pobočku sídlící v Brně v centru města.

Analýza a dotazníkové šetření má povahu vyčerpávající, tzn. mým záměrem bylo oslovit všechny pracovníky kromě vedoucího pracovníka brněnské pobočky a personální oddělení. Při sestavování dotazníku jsem brala v úvahu, aby vyplnění bylo časově nenáročné a pro respondenty co nejjednodušší.

Anonymní písemné dotazníkové šetření jsem učinila po dohodě s vedoucím pracovníkem brněnské pobočky čítající 70 zaměstnanců, kdy jsem osobně předala **profilový dotazník** pracovníkům firmy. Jako současný pracovník firmy předpokládám dosáhnoutí vysoké návratnosti díky osobním vztahům s respondenty na pracovišti.

Nevýhoda spočívá v časové náročnosti zpracování dat, při němž může dojít k chybě lidského faktoru.

Shromážděná data jsem následně analyzovala dle předem stanovených hledisek. Pro přehlednost prezentace jsem vypracovala grafické znázornění ve formě tabulek a sloupcových popř. výsečových grafů. Aby nedošlo k nepřehlednosti dosažených výsledků, zabývala jsem se pouze extrémními hodnotami a odpověďmi souvisejícími s pracovními hypotézami. Pomocí **dedukce** jsem následně stanovila potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz.

Dotazník se skládá ze 2 částí podle zaměření a účelu otázek. *I. část dotazníku* má škálovou povahu odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne, skládající se z blokově členěných otázek dle tématických okruhů:

- znalost firemních cílů a identifikace zaměstnanců s firmou (otázky č.1 - 7),
- etika v podniku (otázky č. 8 - 10),
- spokojenost pracovníků s prací, pracovní náplní a pracovním zařazením (otázky č.11 – 19),
- úroveň pracovního klimatu, konzistentnost týmu (otázky č.20 - 29),
- význam nadřízeného a jeho funkce (otázky č.30 - 35),
- úroveň nábory pracovníků, školení (otázky č. 36 - 40),
- povědomí pracovníků o firemním časopise (otázky č. 41 - 43).

Respondenti se vyjadřují v I. části dotazníku výběrem pouze jedné odpovědi z nabízených variant.

*II. část dotazníku* obsahuje jednak otázky uzavřené (dichotomické - výběr z možností ano x ne, polytomické - možnost výběru více odpovědí, výběrové - výběr jedné odpovědi z několika nabízených variant, škálové - vyjádření preferencí respondenta) tak otevřené a polootevřené.

II. část byla zakomponována proto, abych zjistila hlubší souvislosti v problematice o ověřila platnost svých předem stanovených hypotéz. II. část zahrnuje na začátku identifikační otázky (věk, pohlaví, pracovní pozice a úvazek), poté plynule přecházím ke zdrojům prvotního kontaktu zaměstnance s firmou, motivům práce, motivačním

faktorům a zjišťovacím otázkám souvisejících se znalostí hodnot a zásad společnosti. Formulář dotazníku jsem připojila do přílohy na straně 89.

V průběhu práce na diplomové práci jsem používala **nestandardizovaného dotazování** se na určitá témata kolegů, abych zjistila osobní pohledy na problematiku a dobrala se jádra a kořenů současné situace.

Výsledky dotazníkového šetření byly následně konzultovány s vedoucím pracovníkem a personalistou pobočky **řízeným rozhovorem**, na jehož základě bych se chtěla pokusit zjistit možné směry zlepšujících návrhů a jejich možné převedení do praxe.

### **Hypotézy**

- Hypotéza č. 1: Firma neinformuje své pracovníky o svých budoucích plánech, záměrech ani o situaci podniku na trhu.
- Hypotéza č. 2: Zaměstnanci se neztotožňují s firemními cíli.
- Hypotéza č. 3: Zaměstnanci se chovají eticky a jednají v souladu s pracovním postupem.
- Hypotéza č. 4: Práce není pro zaměstnance pestrá a zajímavá.
- Hypotéza č. 5: Zaměstnanci mají strach o svou pracovní pozici.
- Hypotéza č. 6: Pracovníci nejsou spokojeni s profesním růstem ve firmě, který stagnuje.
- Hypotéza č. 7: Zaměstnanci nemají čas na vedlejší aktivity – koníčky, rodina – kvůli pracovní době.
- Hypotéza č. 8: Pracovníci jsou nespokojeni s vybavením a funkčností zařízení (maily, telefony, faxy, IS, hardware).
- Hypotéza č. 9: V podniku panuje pozitivní pracovní klima.
- Hypotéza č. 10: Ve firmě panuje anonymita lidí na pracovišti – pracovníci se neznají jmény, ačkoliv pracují na stejném pracovišti v jedné místnosti.
- Hypotéza č. 11: Firma nedostatečně informuje své zaměstnance o vedlejších produktech a službách (certifikáty, slevy, klubové karty).
- Hypotéza č. 12: Podnik není otevřen zlepšujícím podnětům ze strany zaměstnanců.
- Hypotéza č. 13: Pracovníci jsou nespokojeni s aktuálností a funkčností webových stránek firmy.
- Hypotéza č. 14: Etický kodex firmy neplní svou funkci.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1. Podnik a jeho význam

Podnik jakožto systém vytváří souhrn technologické, ekonomické, právní, organizační ale především sociální základny státu. Předním důvodem pro zakládání firem však tvoří ekonomické hledisko. Důvodem k založení podniku jsou dle P.A. Samuelsona [2; s. 461]:

- úspory z rozsahu,
- efektivní výroba za předpokladu kvalifikovaného řízení,
- kumulace prostředků (hmotných i nehmotných), které by jedinec byl jen těžko schopen opatřit.

V 70. letech se na organizaci pohlíželo již i z hlediska kulturologického, mnohé základy se objevily v dílech T. Parsonse, dle něhož lze pojímat podnik jako celek skládající se ze 4 základních subsystémů [2; s. 464]:

- biologicko-organický systém,
- psychologický systém,
- sociální systém,
- kulturní systém.

V této souvislosti bych ráda vyzdvihla význam lidských zdrojů v podniku, jelikož lidské zdroje uvádějí do pohybu veškeré ostatní zdroje (půda, kapitál). Řízení lidských zdrojů se považuje za jádro podnikového řízení a v současném tržním prostředí představuje nejdražší zdroj zajišťující konkurenceschopnost rozhodující o prosperitě firmy. Proto důležitou roli pro podnik sehrává uvědomění si toho významu lidských zdrojů. [8; s.13]

## 1.2 Firemní kultura

Pojem firemní kultura byl poprvé zaznamenán v průběhu 60. a na počátku 70. let, kdy došlo k výrazným změnám v západních zemích v důsledku pádu kolonialismu a celosvětového smýšlení. Podniky začaly být chápány jako jedinečná individua mající své kořeny, tradice, historii a specifické normy.



Firemní kultura se vyvíjí odlišně v jednotlivých oborech, tudíž předurčujícími determinanty vývoje kultury spočívají v předmětu činnosti, jímž se podnik zabývá.

Zaměření kultury můžeme chápat ve dvou rovinách a to: *interkulturální* orientace, kdy se v kultuře zkoumají společné a rozdílné znaky mezi oddělenými sociálními společenstvími. Na druhou stranu *intrakulturní* orientace se projevuje zkoumáním vzniku a vývoje společných znaků subkultur uvnitř společenství. [10; s. 17]

Vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, avšak v jádru se shodují, proto pro názornost uvádím citace známých autorů:

Pfeifer a Umlaufová ve své publikaci uvádí definici, podle nichž je „*kultura firmy souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ [13; s.19]

Poněkud jiný pohled na firemní kulturu nabízí Armstrong, který píše, že „... *firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuluje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“ [16; s.9]

Významným autorem a osobností zabývající se firemní kulturou a její podstatou byl Schein, dle něhož: „*Podniková kultura je vzorec základních rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat pode nich.*“ [2; s. 467]

Jiný pohled na podnikovou kulturu přináší Deyer, podle něhož: „*Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.*“ [2; s. 466]

Brose P. a Hertze J. uvádí jinou definici a to: „*Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma*

*společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.*“ [2; s. 466 - 477]

U výše uvedených definic lze vyzorovat **společné charakteristiky** shodující se na jistých myšlenkách [2; s. 469 – 470]; [13; s.23 - 26 ]:

1. Podniková kultura jako celek nemá svou vlastní objektivní formu existence → pro externí nezúčastněné pozorovatele není snadno srozumitelná.
2. Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, chování a myšlení.
3. Podniková kultura označuje sdílené hodnoty a normy mající nadindividuální a sociální povahu.
4. Podniková kultura je produktem minulých činností a zároveň limitujícím faktorem činností budoucích.
5. Podniková kultura se sdílí mezi pracovníky, nemůžeme si ji vynutit nařízením či jinými donucovacími prostředky.
6. Podniková kultura je zprostředkována v adaptačním procesu a vzniká jako výsledek procesu učení se při koordinaci vnějšího a vnitřního prostředí.
7. Podniková kultura je kvalitativní veličinou měnící se v čase a prostoru.
8. Umožňuje snadnější vnitropodnikovou orientaci.

### **1.2.1 Vznik a formulování firemní kultury**

Největší vliv na vytváření a formulování podnikové kultury má politické a ekonomické prostředí dané země spolu s tradicemi národa.

Firemní kultura se šíří pomocí socializačního procesu, jemuž je vystaven každý nově příchozí jedinec. Aby podniková kultura plnila funkci, musí být osvojována a také sdílena zaměstnanci. Socializační proces probíhá ve 3 etapách [15; s. 51]:

- **porozumění** – jasnost a srozumitelnost zvolených hodnot a zásad,
- **přijetí** – učení se a osvojování si kultury,
- **konání** – řízení se podle deklarovaných pravidel.

S firemní kulturou se však může jedinec seznámat ještě dříve než do firmy nastoupí, protože firemní aspekty bývají často jedním s kritérií, ke kterým uchazeč přihlíží při volbě zaměstnání. Ve velkých organizacích bývá socializační proces víceméně řízen

záměrně pomocí školicích programů, přičemž u menších firem se tento proces děje postupně při seznamování se s pracovníky a pracovními postupy spíše neformálním způsobem předávání. Délka socializačního procesu je individuální a záleží na intenzitě tohoto procesu, jeho řízení, na síle kultury a na počáteční míře informovanosti a ztotožněním se s firemními hodnotami a názory. Pokud se pracovník s některými rysy kultury organizace neztotožní nebo není schopen se přizpůsobit, může se stát jedinec neproduktivním či dokonce kontraproduktivním. [15; s. 50 - 51]:

Na základě výše uvedeného identifikoval K.A. Golden čtyři **druhy vztahů jedince k organizační kultuře** [9; s. 38 - 39 ]:

- *Jednoznačné dodržování* - projevuje se věností a loajalitou, jedinec se zcela ztotožňuje s normami a hodnotami kultury.
- *Napjaté dodržování* - pracovník chce působit dojem věnosti, avšak je ve vnitřním rozporu s normami chování a hodnot.
- *Utajené nedodržování* - pracovník vyslovuje nesouhlas s hodnotami a normami organizační kultury, skrytě je nedodržuje a nepřijímá.
- *Otevřené nedodržování* - zaměstnanci firmy otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, jejich chování se však projevuje v momentech, kdy mají pocit bezpečí a jsou si jisti, že je nepostihne trest.

### 1.2.2 Význam firemní kultury

Význam firemní kultury lze na základě autorů shrnout do několika bodů [9; s. 40]:

1. Kvalita firemní kultury se odráží v efektivnosti podniku.
2. Firemní kultura nemá hmatatelný charakter - existuje pouze v podobě hodnot, norem a vzorů chování.
3. Firemní kultura je projevem skupinového chování, ačkoliv jejími prvky jsou jedinci.
4. Firemní kultura vzniká v procesu učení se.
5. Firemní kultura je v podstatě stabilní, má však potenciály ke změně.
6. Významná funkce firemní kultury spočívá v redukci vnitropodnikových konfliktů.
7. Firemní kultura slouží jako nástroj kontroly a koordinace procesů.

8. Firemní kultura ovlivňuje emocionální stránku pracovníků a jejich pracovní spokojenost.
9. Firemní kultura je důležitým motivačním prvkem sama o sobě - přispívá k sounáležitosti a smysluplnosti vykonávané práce.
10. Silná firemní kultura se stává konkurenční výhodou.

### **1.2.3 Funkce firemní kultury**

Vliv firemní kultury se významně projevuje ve dvou oblastech, proto lze konstatovat, že kultura firmy plní dvě základní funkce [13; s. 33]:

**Vnější**, kterou je:

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky a prostředí - projevuje se v rychlosti adaptace a flexibility subjektu na změnu prostředí,
- tvář firmy a její image - způsob prezentace firmy a její vnímání zvenčí z pohledu věřitelů, zákazníků, dodavatelů apod.

**Vnitřní**, spočívající v:

- způsobu integrace uvnitř firmy - úspěšnost implementace a začlenění nových postupů, prvků, procesů a lidí v organizaci,
- průbojnost strategie firmy - harmonie mezi firemní kulturou a strategickou orientací firmy na trhu.

### **1.2.4 Determinanty firemní kultury**

Na firemní kulturu působí v každém momentu determinanty, které ji ovlivňují a do jisté míry předurčují směr, kterým se ubírá. Základní členění determinantů jsem uvedla v níže zobrazené tabulce. [13; s. 26 - 29]

**Tab. č. 1:** Determinanty firemní kultury<sup>1</sup>

<b>DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY</b>	
<b>VNĚJŠÍ VLIVY</b>	<b>VNITŘNÍ VLIVY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- legislativa</li><li>- ekologie</li><li>- politické preference</li><li>- ekonomický systém</li> <li>- sociální systém</li> <li>- geografická dislokace</li><li>- regionální vlivy</li><li>- charakter kultur vyšších řádů (mentalita, národní dějiny, kultura mateřské firmy)</li> <li>- tržní pozice</li> <li>- rychlost zpětné vazby trhu</li><li>- úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- předmět podnikání a jeho rizikovitost</li><li>- velikost firmy</li><li>- majetek firmy</li><li>- právní forma</li><li>- používané procesy a struktury</li><li>- dominantní technologie</li><li>- strategie firmy</li> <li>- zaměstnanci - jejich mentalita a vzdělání</li> <li>- míra setrvačnosti vžitě kultury</li> <li>- historie firmy (vliv zakladatele, fáze vývoje a stáří firmy)</li></ul>

### **1.2.5 Zdroje organizační kultury**

Organizační kultura je jednoznačně determinována jistými, níže specifikovanými faktory, které do určité míry určují ráz organizační kultury podniku. Jednotlivým složkám se u různých firem připisuje jiná váha důležitosti. Mezi nejčastěji zmiňované determinanty patří [9; s.33 - 37]:

- **vliv národní kultury**

Každá kultura vychází z jiných tradic, má jiné normy, hodnoty a základní předpoklady. Zdrojem odlišností se stává nejen písmo, jazyk ale i myšlení, chování a náboženství. Mezi významné zástupce autorů zabývajících se kulturní odlišností se řadí Holanďan Geert Hofstede, který prováděl výzkum souvislostí mezi obsahem národních kultur a kulturními charakteristikami organizací, chováním manažerů a pracovníků

<sup>1</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: 1993.

v jednotlivých zemích. Na základě výzkumu pak identifikoval pět dimenzí národní kultury [12; s.20 - 25]:

#### ***Individualismus x Kolektivismus (IDV)***

- stupeň sociálního posilování kolektivní práce a mezilidských vztahů,
- vysoká míra individualismu značí, že individualismus a osobní práva jsou nadřazena ve společnosti,
- nízká hodnota indexu označuje společnost, kde jsou blízké vazby mezi jedinci a kolektivní duch.

#### ***Dlouhodobá orientace x Krátkodobá orientace na cíle (LTO)***

- u krátkodobě orientovaných firem dochází snáze ke změnám a vyznačují se flexibilnějším přístupem ke změnám.

#### ***Maskulinita x Feminita (MAS)***

- svědčí o míře zavedení tradičního modelu mužské kontroly a moci ve společnosti,
- vysoký index maskulinity svědčí o významu mužského postavení a role, tato společnost se vyznačuje vysokou mírou diferenciací podle pohlaví,
- nízký index maskulinity je důkazem eliminace diferenciací podle pohlaví a diskriminace mezi pohlavími – obě pohlaví se považují za rovnoprávné.

#### ***Velké rozpětí moci x Malé rozpětí moci (PDI)***

- rozdíly v postavení ve společnosti,
- vysoký index rozpětí moci lze považovat za kastovní systém, kde jedinec nemá možnost růstu, jelikož je zařazen do jisté sociální skupiny,
- malé rozpětí moci nezdůrazňuje rozdíly mezi mocí a majetkem - příležitost a rovnoprávnost pro každého jedince.

#### ***Malá míra vyhýbání se nejistotě x Vysoká míra vyhýbání se nejistotě (UAI)***

- míra tolerance nejistoty a nejednoznačnosti ve společnosti,
- vysoká hodnota indexu ukazuje na společnost, která musela zavést zákon, pravidla a regulace, aby zamezila a redukovala nejistotu,
- nízká míra vyhýbání se nejistotě se projevuje u společenství, která se nebojí riskovat, akceptují rychleji změny a disponují tolerancí pro různá řešení a přístupy.

- **vliv podnikatelského a tržního prostředí**

Podle autorů Deana a Kennedyho bývá kultura organizace nejsilněji ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém firma existuje. Tyto faktory pak ovlivňují úspěšnost a vůbec existenci firmy na trhu – výjimku však tvoří firmy, mající monopolní postavení, které nepodléhá konkurenčním tlakům.

- **vliv profese**

Každá profese s sebou nese jistou specifickou kulturu, která se může projevovat určitými způsoby organizace práce, zvyky, rituály, „hantýrkou“ apod.

- **vliv zakladatele/vůdce**

Zakladatelé firmy mají klíčový význam při určování základních hodnot a předpokladů, které determinují v počátečních fázích vývoje podniku primární firemní kulturu. V případech dlouhého trvání firmy na trhu se vyskytují případy, kdy se firemní kultura formuluje na základě norem chování silného, úspěšného a uznávaného vůdce.

- **vliv velikosti a délky existence organizace**

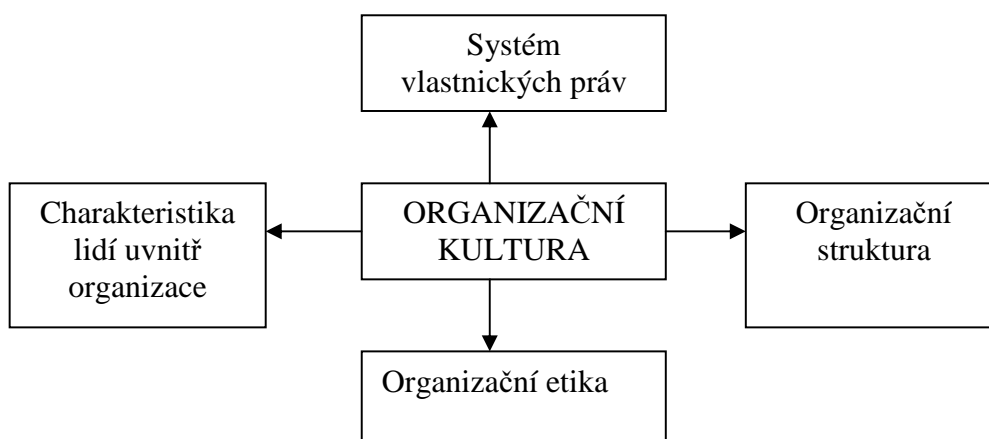
Stejně jako nový výrobek zaváděný na trh prochází základními životními fázemi, má i podniková kultura svá životní stádia: založení firmy (počáteční fáze), kdy nositeli hodnot jsou zakladatelé a majitelé firmy, kdy pracovní vztahy mají spíše neformální charakter.

- **vliv technologií**

Technologie ovlivňují pracovní procesy, tedy i interní procesy podniku a chování organizace. Vybavenost moderní technikou předurčuje způsob komunikace uvnitř organizace a tím dochází mnohdy k omezení či eliminaci komunikace „face to face“.

Jiné pojetí nabízí E. H. Schein (1983) ve své publikaci „Role zakladatele při vytváření organizační kultury“, v níž specifikoval čtyři základní zdroje kultury takto [8; s. 29 - 30]:

**Obr. č. 1:** Zdroje firemní kultury dle E.H. Sheina<sup>2</sup>(1983)



### 1.2.6 Prvky a struktura organizační kultury

Abychom poznali podstatu a kořeny firemní kultury, je třeba zjistit a definovat si základní části systému. Mezi nejznámější a také nejčastěji zmiňované, patří model významného vědce zabývajícího se organizační kulturou Edgara Scheina, který definoval a rozlišuje tři základní vrstvy firemní kultury a to podle míry, do jaké jsou jednotlivé projevy zřejmé a viditelné navenek pro vnějšího pozorovatele [16; s. 39 - 42]:

- základní východiska a předpoklady,
- hodnoty, normy, a pravidla,
- artefakty (systém symbolů).

#### ***Základní východiska a předpoklady***

Jedná se o nejhlubší vrstvu modelu, zahrnující nevědomé a často zcela samozřejmé názory a myšlenky členů organizace. Lze je charakterizovat za časem potvrzené a osvědčené postupy, které se vžily a aplikují se často automaticky a nevědomky, proto se považují za velmi stabilní. Na první pohled nejsou rozpoznatelné a identifikovatelné, ačkoliv pro pracovníky, které považujeme za součást systému jsou chápány jako daná skutečnost. [9; s. 23]

---

<sup>2</sup> JONES, G., R. *Organizational theory, design, and change*. New Persey: 2007.



### ***Hodnoty, pravidla a normy chování***

Tuto složku modelu považujeme za částečně vědomou a do jisté míry ovlivnitelnou, pro vnějšího pozorovatele však zřetelnou jen z části. [11; s.38]

Hodnotou ve smyslu firemní kultury se myslí vše důležité, čemu skupina nebo jednotlivec přikládají důležitost a význam. *Organizační hodnoty* jsou výrazem toho, co by se v organizaci i mimo ni mělo dělat, co se považuje za správné a důležité. Hodnoty představují jádro organizační kultury a bývají zakotveny v etickém kodexu každé firmy, hovoříme tedy o normativních, morálních a funkcionálních směrnících, způsobech jednání, které pomáhají členům skupiny jak se v určitých situacích chovat. [1; s. 358 - 359]

Hodnoty se vyvíjí a rostou s organizací a její členové používají odlišná kritéria v rozhodovacím procesu vedoucí k lepším či horším výsledkům. Uplatňování hodnot v rozhodovacím procesu vyžaduje stanovení měřítek, co je dobré a zlé. Zdrojem hodnot na začátku je sám vlastník nebo zakladatel firmy, pokud se jeho postupy osvědčí, řešení fungují spolehlivě a vedou k úspěchu, jsou pak akceptovány a brány jako kultura skupiny. [16; 357 - 358]

*Normy chování* ve skupině jsou nepsaná pravidla přijímána skupinou jako celkem. Může se jednat o komunikaci ve firmě a jazyk jaký firma používá, způsob jednání s klienty nebo také rychlost práce. Normy chování mají v podniku nezastupitelný význam, jelikož vymezují mantinely pro chování, které je v organizaci považováno za akceptovatelné a neakceptovatelné. [1; 359 - 360]

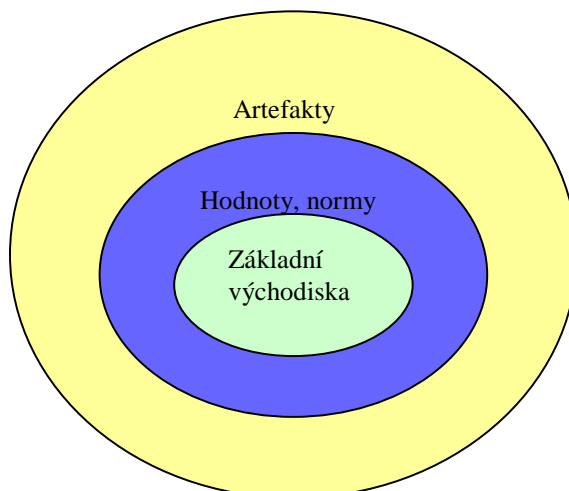
### ***Artefakty***

Artefakty jsou projevem vnější manifestace kultury mající materiální nebo nemateriální (též behaviorální) povahu. Za projev artefaktů **materiální povahy** lze považovat architekturu budov, materiální vybavení firmy, výroční zprávy, propagační materiály či produkty vytvářené organizací.

Do kategorie artefaktů **nemateriální povahy** se řadí [2; s. 485 - 493]:

- *Jazyk* používaný při komunikaci v organizaci do jisté míry odráží, zda v podniku panují formální či neformální vztahy.
- *Historiky* pramení ze skutečné události odehrané v minulosti, které se často přibarvené vypráví v rámci organizace. V těchto historkách bývají zakotveny základní hodnoty a normy akceptované a předávané ve firmě.
- *Mýty* jsou určité způsoby uvažování postavené nikoliv na racionálním základě, objasňující nežádoucí a žádoucí jednání. Mýtů může být však zneužíváno při sobeckém a amorálním jednání.
- *Zvyky* jsou zažitá a ustálená vzorce chování, které se předávají a udržují v rámci firmy. Mají za úkol zvýšit integraci všech pracovníků. Příkladem mohou být oslavy narozenin, firemní večírky, firemní akce, povýšení, odchod pracovníků do důchodu apod. Někdy můžeme ztotožňovat pojmy zvyk s rituálem, pokud jsou zvyky zaběhnuté a zažitá. Nutno však říci, že *rituály* mají větší symbolickou hodnotu. Jako příklad rituálu můžeme uvést způsob zdravení na pracovišti, hlasování na poradě nebo nábor pracovníků.
- *Ceremoniály* – chápeme jako veřejnou slavnost, společenskou událost založenou na tradiční soustavě společenských zvyklostí či formalit zaběhnutých v podniku.

**Obr. č. 2:** Scheinův model firemní kultury<sup>3</sup> (1985)



### 1.3 Silná x slabá podniková kultura

Je zřejmé, že podniková kultura a její síla do značné míry ovlivňuje organizaci a jednání pracovníků. Intenzita tohoto působení pak bývá rozdělována na silnou a slabou firemní kulturu. Podniky disponující silnou kulturou by měly vykazovat vyšší efektivitu práce a tedy i vyšší míru rentability.

Silná firemní kultura se vyznačuje následujícími znaky [16; s.16]:

- *jasnost, zřetelnost* - jednoznačné definování žádoucího jednání,
- *rozšířenost* - informovanost celé organizace o prvcích firemní kultury,
- *zakotvenost* - v podnikových hodnotách, normách a jednání.

**Znaky silné podnikové kultury** [2; s. 472 - 474]:

- poskytuje zjednodušený pohled na organizaci a události, činí ji přehlednou, snadno pochopitelnou a umožňuje pochopit vzájemné vztahy a souvislosti,
- jednoznačná komunikační neformální síť - nedochází ke zkreslování informací,

---

<sup>3</sup> JONES, G., R. *Organizational theory , design, and change*. New Persey: 2007.

- zdroj rychlého rozhodování díky jednotné komunikaci, společnému preferenčnímu systému a sdíleným podnikovým cílům,
- zrychluje kontinuální implementační proces rozhodnutí, plánů a projektů vyžadující jednotný postoj,
- redukce kontrolních procesů vycházející z předpokladu sdílených cílů a prostředků jejich dosažení,
- stabilita sociálního systému vycházející ze společně sdílených hodnot redukcí strach a nejistoty,
- zvýšení motivace a týmové soudržnosti.

Důsledky plynoucí ze silné firemní kultury mají však i stinné stránky. V době, kdy podnikatelské prostředí vyžaduje flexibilní jednání, může mít **silná firemní kultura negativní dopad** na působení podniku na trhu, např. [2; s. 474 - 476]:

- u silné firemní kultury se projevuje tendence k uzavřenosti, odmítání a ignoraci informací zvenčí,
- zbraň v rukou manažerů a vlastníků, kteří jednají neeticky a nelegálně,
- upnutí se k tradičním vzorům, vedoucí k nedostatečné flexibilitě a odmítání přílivu nových orientací → blokáce nových strategií,
- vynucení si konformity, eliminace kritiky a případných konfliktů.

**Slabá firemní kultura** nebo také „difúzní“ má jisté rysy projevující se v nekonzistenci názorů, špatné komunikaci a to nejen mezi vedoucími pracovníky a podřízenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli výše zmíněným nedostatkům pak vznikají daleko vyšší nároky na kontrolní procesy a motivaci kolektivu. Dosahování pozitivních výsledků se tak podstatně ztěžuje. V našich podmínkách se za zdroj slabé firemní kultury primárně považuje špatná komunikace (resp. délka komunikačních kanálů) se zaměstnanci zejména u společností střední velikosti. Dalším zdrojem a problémem vedoucím ke slabé firemní kultuře je vedení podniku, které často „káže vodu a pije víno“, schopnost ovlivňovat charakter průběhu podstatných podnikových procesů je limitován. [17]

Jednota a tedy i síla kultury úzce souvisí s existencí dílčích **subkultur** v organizaci. Jednotlivé subkultury se vyznačují rozdílnými normami a hodnotami. Subkultury jsou

relativně samostatné kultury vznikající na různých úrovních řízení (např. dělníci x vedoucí pracovníci) a mezi určitými funkčními oblastmi (např. marketing x informatika). Za primární zdroj vzniku subkultur považujeme diferenciaci organizační struktury a divizionizaci. Pokud však firmu spojují společné podnikové a všemi pracovníky akceptované cíle, priority a způsoby jejich dosažení, mluvíme o silné podnikové kultuře. [17]

**Vznik subkultur** je primárně zapříčiněn těmito faktory [16; s.17-18]:

- výraznou změnou obsahu, charakteru a režimu práce,
- výraznou změnou životního stylu majoritního počtu zaměstnanců,
- demografickým pohybem v pracovních skupinách,
- výraznou změnou ekonomických, fyzických a společenských podmínek,
- rychlým a trvalým importem nových myšlenek, techniky, zboží a cizích kultur,
- ztrátou významu důležitých společenských symbolů a rituálů.

## 1.4 Změna firemní kultury

Řízení organizačních změn v podnikové kultuře slouží k zajištění organizační dynamičnosti. Bylo vytvořeno nespočet modelů postavené myšlenky, že změnu podnikové kultury lze docílit pomocí kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. [4; s.226]

Pettigrew v roce 1990 definoval a označil obtíže, jímž musí podniky čelit v procesu a aplikaci kulturní změny: [4; s. 223]

- kultura existuje ve všech vrstvách modelu firemní kultury,
- kultura je všudypřítomná, zahrnuje všechny organizační činnosti,
- implicitnost kultury,
- kultura má hluboké kořeny,
- kultura má vztah k rozdělení moci uvnitř organizace,
- existence více než jedné kultury v podniku (subkultury),
- vzájemná závislost mezi politikou, strukturou, lidmi a prioritami v podniku.

V praxi bývá často uplatňován iterační **námět kulturní změny** vycházející z díla Silverzweiga a Allena [4; s. 226 - 230]:

1. Analýza stávající podnikové kultury a srovnání se základními principy žádoucí (ideální) kultury.
2. Přimět zaměstnance, aby se zamysleli a začali pochybovat o původních principech podnikové kultury, a tím se začali spolupodílet při budování nové žádoucí kultury a využít této participace k vyladění společných představ a očekávání.
3. Převedení představ o budoucí žádoucí firemní kultuře do podoby konkrétních pracovních rolí. Řídící pracovníci plní funkci trenérů, moderátorů a koučů.
4. Poslední krok by se měl opakovat a stát se tak trvalou součástí rozvoje podniku spočívající v kontinuální evaluaci, obnově a kontrole.

Změna firemní kultury vyžaduje mnohem větší pozornost managementu než změna pracovních postupů vyvolaná novými technologiemi. Změny firemní kultury lze dosáhnout především [11; s. 15]:

- výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu,
- účinným odměňováním žádoucích projevů a pracovních postojů.

## **1.5 Motivace**

### **1.5.1 Zdroje motivace**

Aby firma dosáhla žádoucího cíle, potřebuje použít motivačních nástrojů vedoucích ke kýženému výkonu, který je determinován subjektivními prvky: motivací a schopnostmi jedince. Tento vztah vyjadřujeme pomocí funkce, matematicky zapsáno [2; s. 138]:

$$V = f(M,S)$$

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

Zdroje motivace charakterizujeme jako skutečnosti, které motivaci vytvářejí, vedoucí k zaměřené lidské činnosti a přetrvání tohoto zájmu.

Za **zdroje motivace** považujeme [5; s. 35]:

- *potřeby* - vnitřní stavy vedoucí k uspokojení základních lidských potřeb (biologické, fyziologické, sociální, společenské, psychogenní),
- *návyky* - naučený vzorec chování vznikající jakožto výsledek výchovy či vlastní vůle jedince (může se jednat i o nezáměrný produkt lidské činnosti),
- *zájmy* - trvalé zaměření jedince na zájmovou činnost (zájmy poznávací, výtvarné, sportovní, estetické, sociální...),
- *hodnoty* - hodnotový systém ovlivňuje jednání a prožívání člověka,
- *ideály* - pozitivně hodnocená názorová představa o jejíž naplnění a uskutečnění se jedinec snaží.

### 1.5.2 Stimulační prostředky

Za stimul se považuje vše, co má pro pracovníky význam a co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Mezi nejčastěji používané stimulační prostředky k dosahování výkonnosti pracovníků se řadí [2; 82 - 89]:

- **hmotná odměna**

Hmotná odměna je považována za nejúčinnější a často používaný stimulační prostředek, hlavně proto, že je zdrojem nutným pro zajištění existenčních potřeb. V praxi se shledáváme s několika podobami a to peněžní (mzda, plat, prémie) nebo nepeněžní (firemní využívání automobilu, mobilu, zaměstnanecké akcie, půjčky pro zaměstnance). Čím více zaměstnanci vydělávají a čím více se ztotožňují s náplní práce, tím klesá relativní význam finanční odměny. Výška platu se často považuje za významnost postavení osoby v hierarchii podniku. [5; s. 45]

- **obsah práce**

Obsah práce patří mezi neméně důležité stimulační faktory, které ovšem platí odlišně na každého pracovníka. Mezi apely, jimiž působí na obsah práce se řadí: apel na autonomii, apel na tvořivé myšlení, apel na koncepční myšlení, apel na systematické myšlení, apel hrdosti na práci, apel moci aj.

- **povzbuzování pracovníků**

Povzbuzování pracovníků se většinou projevuje v neformální rovině v podobě hodnocení, jež má vliv jak na racionální stránku tak i na prožitkové (emocionální) vnímání. Jedná se o způsob, jímž se děkuje zaměstnancům a projevuje se jim uznání. Považuje se za velmi efektivní nástroj zejména u řídicích pracovníků, jehož prostřednictvím pomáhají lidem odhalit stimulační hodnotu práce.

- **atmosféra pracovní skupiny**

Pracovní skupina je živý organismus mající svá pravidla, normy a projevy vyvíjející se na základě její skladby, aktivitách a okolí. Hlavním článkem určujícím ráz atmosféry ve skupině se stává řídicí pracovník svou formální či neformální autoritou. Soutěživost mezi skupinami se považuje za pozitivní prvek podněcující motivaci pracovníků vedoucí k dosažení lepších výkonů. Může však někdy přerůst do soupeření či dokonce nevraživosti.

- **pracovní podmínky a režim práce**

Pracovní podmínky, jež podnik vytváří svým pracovníkům, mají efekt projevující se jednak ve zlepšení pracovních výkonů v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, tak ve zlepšujícím se vztahu mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o zaměstnance dává podnik najevo, že si svých zaměstnanců váží. V případech, kdy pracovní podmínky nedosahují vysoké úrovně, bývají často kompenzovány vysokými hmotnými odměnami.

- **identifikace s prací, profesí a podnikem**

Za úroveň identifikace s prací lze chápat, do jaké míry člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje do jaké míry se zaměstnanec ztotožňuje s profesí. Identifikace s podnikem se projevuje v přijetí a naplňování podnikových cílů. Pokud dojde k propojení identifikace s prací zaměstnance s identifikací s profesí směřuje pak pracovní výkon zaměstnance vysoko, pracovník odvádí práci odpovědně, a aktivně se podílí v pracovním procesu.



- **externí stimulační faktory**

Zaměstnance ovlivňují nejen dění a procesy uvnitř organizace ale také faktory mající širší než jen podnikový rámec. Máme zde na mysli celkovou image, prestiž a pověst podniku v celospolečenském měřítku. Platí zde přímá úměra, čím uznávanější podnik tím více jsou pracovníci stimulováni k práci.

## **1.6 Hodnocení**

Hodnocení má velký význam pro podnik jako celek, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Hodnocení je jednou ze základních průběžně vykonávaných personálních činností, pokládáme ho za nástroj k udržení autority, kázně, k dosažení požadovaných cílů a k podněcování aktivity pracovníků.

**Hodnocení pracovníků má význam** v [3; s.59 - 60]:

- zvýšení výkonnosti pracovníka,
- využití a rozvoj pracovníků a jejich potenciálu,
- zlepšení komunikace,
- plánování personálních rezerv.

Hodnocení výkonu probíhá na čtyřech úrovních [3; s. 60 - 61]:

- každodenní styk vedoucího s pracovníky,
- hodnocení při dosažení výsledků - typické pro dlouhodobé úkoly,
- finanční hodnocení,
- systematické hodnocení - zvyšuje účinnost stimulačního systému, často v kombinaci s hodnotícím rozhovorem,
- hodnocení 360 stupňů - hodnocení kolegů a podřízených pomocí anonymního formuláře, zachycení zpětných vazeb, z nichž se nevyvozují závěry.

## 1.7 Typy podnikové kultury

Jelikož každá firma, každý subjekt na trhu má svůj jedinečný a specifický ráz, je problematické najít jeden model, který by striktně rozdělil typy podniků. Proto lze modelovat jednotlivé typologie dle rozličných hledisek. V praxi rozeznáváme tři základní skupiny typologií [9; s.76]:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

### 1.7.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tento typ kultury se člení podle přístupu, jakým způsobem jsou role v podniku strukturovány. Harrison definoval základní čtyři typy kultur, jejichž přehled si uvedeme [4; s.223]:

*Mocenská kultura* - zakládá se na centralizaci moci, vyskytuje se převážně u menších firem, kde panují neformální vztahy založené na důvěře a komunikaci. Pracovníci jsou hodnoceni podle dosažených výsledků bez ohledu na použité postupy. Vyhovuje lidem se sklonem k riskování, organizační kultura má většinou tvar pavučiny.

*Funkční kultura* - charakterizuje kulturu vyznačující se vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Pokud nositel role vykonává práci odpovídající jeho popisu práce, dostává se mu stabilita, jistota pracovního místa, klade se důraz na dodržování norem, postupů a stanovených pravidel. Funkční kultura je vhodná pro firmy nacházející se ve stabilním podnikatelském prostředí, jelikož změny se velmi těžko u této struktury aplikují.

*Úkolová kultura* - typická u firem mající organizační strukturu maticového typu, organizace disponuje flexibilitou a adaptací na změny. Důraz se klade na výkony a schopnosti než-li na postavení, což lidi pozitivně motivuje a přináší jim uspokojení z práce.

*Osobní kultura* - důraz se klade na jedince jakožto samostatné osoby, primární roli hrají mezilidské vztahy a členství v organizaci. Jednotlivec přispívá ke společnému cíli svou odborností, která je také měřítkem dělení moci.

### **1.7.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Tento model se zakládá na přesvědčení autorů, že firemní kultura je nejvíce ovlivňována podnikatelským a sociálním prostředím. Model obsahuje základní čtyři typologie [9; s. 79 - 81]:

*Kultura drsných hochů* - jedná se o typ kultury, kde pracovníci podstupují velkou míru rizika, avšak potřebují rychlou zpětnou vazbu, aby se vědělo, zda bylo jejich konání úspěšné či nikoliv. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, bývají zpravidla individualistické a projevuje se zde vysoká míra fluktuace.

*Kultura tvrdé práce* - je charakteristická pro firmy podstupující nízké riziko, kde se klade důraz na iniciativu, kreativnost a hlavně na týmovou soudržnost a spolupráci. Firmy se zmíněnou kulturou se orientují na masového konzumenta. Dílčí neúspěch nehraje velkou roli, úspěch přichází s aktivitou, s množstvím prodeje a počtu obslužených zákazníků a s rychlostí. Stavební jednotku tvoří tým, ústřední pozornost je věnována zákazníkovi a jeho potřebám.

*Kultura sázky na budoucnost* - se vyskytuje u firem podstupující velké riziko rozhodování, zpětná vazba je velmi malá, projevuje se až s odstupem několika let, kdy se prokáže zda rozhodnutí udělaná v minulosti přinesla pozitivní výsledky. Kultura sázky na budoucnost je typická u firem vyžadujících velký kapitál na realizaci projektů – letecké, naftařské společnosti investující nemalé sumy do vývoje a výzkumu. Kariéerní růst má pomalou rychlost.

*Procesní kultura* - se vyznačuje nízkým rizikem, malou flexibilitou, téměř nulovou zpětnou vazbou, důraz se klade na postup než-li na výsledek. Ve firmách s procesní kulturou si potrpí na formality, organizační hierarchii, kompetence a detaily -

příkladem jsou orgány státní správy, školství. Vybavení pracoviště zaměstnance je adekvátní k zařazení v organizační hierarchii.

**Obr. č. 3:** Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A.Kennedyho<sup>4</sup>(1982)

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

### 1.7.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tento typ modelu jehož autoři - R. Goffee a G. Jonese (1996) předpokládali, že firemní kultura je dána úrovní **sociability** (míra přátelství v organizaci, její vysoká míra se projevuje sdílením informací a intenzivní spoluprací mezi členy organizace) a **solidaritou** (soudržnost, která nestojí na citech, nýbrž její základ spočívá v racionálním základu). Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají typy kultur [9; s. 94 - 97]:

*Síťová kultura* - vyznačuje se vysokou mírou sociability a poměrně nízkou úrovní solidarity. Zakládá se především na vztazích, na vzájemném přátelství a spolupráci. V pozitivní síťové kultuře se informace šíří ochotně a vstřícně mezi všechny pracovníky, což se projevuje v přátelském pracovním klimatu podporující tvůrčí práci a ochotě pracovat přesčas. V tomto modelu převládají neformální pracovní vztahy.

*Námezdní kultura* - opak síťové kultury, hlavní roli hraje osobní zájem jedince, splnění přiděleného úkolu → veškeré vztahy se rozvíjí pouze v rámci splnění úkolu. V pozitivní námezdné kultuře soustředí pracovníci úsilí k dosažení společného cíle pomocí koordinace procesů. V kariéřním postupu sehrává roli, pro jaké lidi děláte. V negativní

---

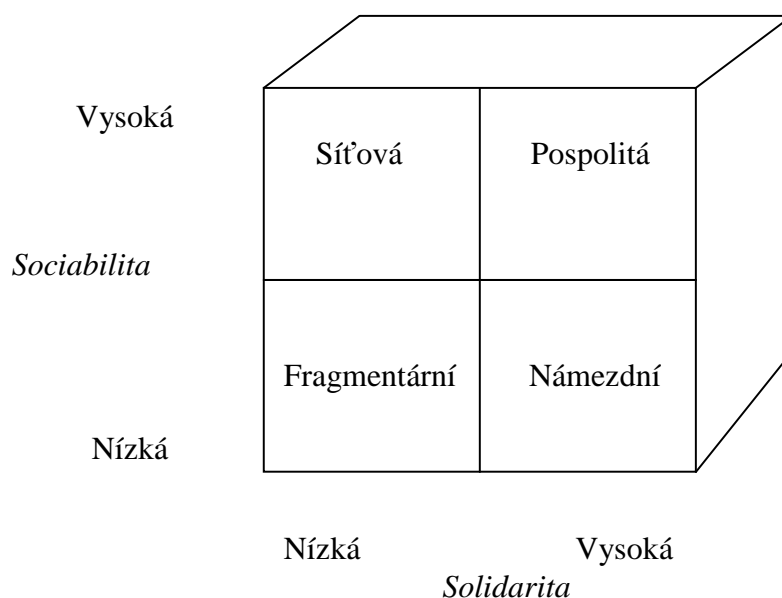
<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: 2004.

kultuře se projevuje nízký práh loajality a jedinci se soustředí na vlastní prospěch a tudíž upřednostňují krátkodobé cíle.

*Fragmentální kultura* - je utvářena individualisty, pro něž je prioritní vlastní zájem, postavení, kariéra a pověst. Nevýhodu spatřuji v nízké míře loajality pracovníků k firmě, spojené s nízkou identifikací s cíly podniku, sdílení informací ve větším měřítku není obvyklé. Jedinci v této kultuře disponují vysokou mírou soukromí, svobody a flexibility než je tomu i jiných struktur.

*Pospolitá kultura* - v pozitivní pospolité kultuře panuje přátelská pracovní atmosféra vyznačující se vysokou mírou sociability a solidarity. Naopak negativní kultura působí samolibě a také neporazitelně.

**Obr. č. 4:** Členění podnikové kultury podle Goffeeho a Jonese<sup>5</sup>



---

<sup>5</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura- od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: 2004.

## 1.8 Podniková identita

Firemní identita se skládá z několika složek a to [7; s. 258]:

### *Podniková filozofie*

- dává odpověď na otázky: „Co je smyslem činnosti firmy?“,
- jedná se o firemní vizi nebo-li krédo jímž se firma řídí,
- může mít podobu motta nebo také formu definovaných zásad,
- ústřední myšlenka ženoucí subjekt kupředu.

### *Podniková kultura*

- vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii,
- zpočátku plánovitá a ovlivnitelná,
- dotýká se všech lidí v podniku a má zásadní vliv na motivaci.

### *Firemní osobnost*

- odpovídá na otázku: „Kým chceme, aby podnik byl, kdyby byl skutečným živým člověkem? Jakými vlastnostmi by měl disponovat?“,
- slouží k identifikaci podniku mezi svými konkurenty a posílení postavení na trhu.

### *Firemní design*

- vizuální podoba objevující se v logu, barvě, typu písma, symbolu (postava, znak) či ustáleném sloganu, pomocí něhož získává firma nezaměnitelný profil,
- napomáhá ke snadnějšímu zavedení výrobků na trh

## 1.9 Podniková etika

Obecně etiku chápeme jako morální principy, hodnoty a přesvědčení, které lidé používají k tomu, aby se rozhodli, co je správné. Tato přesvědčení by měla vést jedince v jejich jednání s ostatními lidmi a skupinami. Základní problém vyskytující se při řešení morálního dilematu spočívá v neexistenci absolutně zřejmých a jasných pravidel, protože etika se mění s časem. Zákony slouží jako základní vodítko při určení, co určitá společnost považuje za etické. [15; s. 13]

Často bývají pojmy podnikatelská etika a podnikatelská kultura zaměňovány, ale z hlediska vývoje považujeme za prvotní podnikatelskou etiku, na jejíchž základech firma postavila současnou podobu firemní kultury.

Úroveň podnikové kultury přímo ovlivňuje morální vnitropodnikové klima a ovlivňuje míru etičnosti podniku ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Stanovení základních etických hodnot podniku představuje páteř podnikové kultury. [15; s. 46]

*„Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek. Cílem je, aby princip zisku, přinášející konflikt, byl ve svých negativních důsledcích při řízení podniku maximálně omezen.“* [14; s. 103]

Zdroje etiky ovlivňující etiku vyvíjecí se uvnitř organizace [8; 352 - 355]:

### ***Společenská etika***

- zakotvena v právním systému společnosti, ve zvycích, v nepsaných normách,
- lidé jednájí podle těchto pravidel automaticky díky osvojení si norem a hodnot společnosti,
- liší se v každém státě.

### ***Profesní etika***

- morální pravidla a hodnoty profesní skupiny lidí (právníci, doktoři).

### ***Etika jedince***

- zahrnuje osobní a morální standardy používané jedincem při interakci s ostatními lidmi,
- následuje etiku společnosti mající kořeny v zákonech,
- je výslednicí působení vlivu rodiny, přátel, institucí aj. vlivů.

Každá firma si na začátku své existence stanovuje etické zásady a pravidla, upravující a vymezující vztahy mezi členy určité komunity, vycházející z hodnot a principů organizace, které nabývají podobu **etického kodexu**. Sestavení etického kodexu by mělo sloužit k etickému rozhodování a chování organizace, a tím pomáhat ke zlepšení vnějšího i vnitřního prostředí subjektu. Kodex nenabývá právní účinnosti, avšak jeho

nedodržování lze postihovat způsobem uvedeným v kodexu. Etické principy deklarované v etickém kodexu by měly být dobrovolně uznávané a mezi pracovníky sdílené. [18]

Etický kodex na rozdíl od klíčových etických hodnot, které jsou obecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy, poskytuje kodex firmy detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich využití v podnikové praxi. Etický kodex rovněž považujeme za nejrozšířenější nástroj ovlivňování podnikové kultury, jehož význam spočívá na úrovni managementu v [15; s. 60 - 61]:

- řešení morálních problémů a dilemat,
- štít proti neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, nadřízených aj.,
- základní dokument pro obhajobu rozhodnutí uvnitř i vně firmy,
- pomáhá zdůvodnit návrhy na disciplinární opatření,
- urychlení identifikace problémových praktik.

Z hlediska hospodářského odvětví by měl etický kodex plnit funkci [14; s. 80]:

- nastolení liberálního podnikatelského prostředí,
- eliminace korupce,
- zvýšení důvěry v podnikání v daném odvětví,
- dodržování platného práva.



## **2. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **2.1 Základní údaje a charakteristika firmy**

Zkoumaným objektem, ve kterém bylo pro mé účely provedeno dotazníkové šetření, jest firma mající osmiletou historii v oblasti působení na trhu služeb. Podnik je díky své tradici již natolik zavedený, že expandoval již na zahraniční trhy, kde má své zastoupení a pobočky. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která má své centrály v Praze, Brně a Ostravě, kde zaměstnává okolo 270 zaměstnanců. Jelikož společnost nechce zveřejňovat svá citlivá data, která by mohla být použita jako zdroj informací pro konkurenci, bude název společnosti utajen. Pro účely diplomové práce podnik nazveme Diplomat s. r. o.

## 2.2 Sheinův model v Diplomat s. r. o.

Jak již bylo popsáno v teoretické části diplomové práce, na firemní kulturu lze nahlížet z několika úhlů. Zajímavý pohled na členění firemní kultury poskytuje Schein, který chápe firemní kulturu jako soustavu tří navzájem propojených a neoddělitelných složek tvořící celek. Na první pohled zjevné projevy kultury - **artefakty** - jsou patrné i pro vnějšího pozorovatele. Již méně viditelnou složku tvoří **normy, pravidla a hodnoty podniku**, která jsou pro externí pozorovatele patrná až po delším setrvání v kolektivu nebo jen tehdy jsou-li jeho součástí. Nevědomou a hluboko zakořeněnou částí firemní kultury tvoří **základní východiska a předpoklady**, jejichž tvůrci jsou majitelé a zakladatelé firmy, bez nichž by systém nefungoval. Jednotlivé složky se velmi obtížně od sebe jednoznačně odlišují, protože jejich vzájemné působení a prolínání je zřejmé.

### 2.2.1 Artefakty

- **Logo firmy**

Logo firmy odkazuje na webové stránky svým označením Diplomat.cz.

Logo společnosti Diplomat.cz firma se objevuje na:

- propagačních materiálech firmy,
- dárkových předmětech: certifikáty a věrnostní karty,
- webových stránkách,
- označení poboček s kterými firma spolupracuje (frančizy),
- oficiálních dokumentech – cestovní smlouva, všeobecné obchodní podmínky, výroční zprávy, formuláře pro přijímání pracovníků, elektronické podpisy pracovníků v mailu, školící materiál, manuály, pracovní smlouva, vnitropodnikové materiály,
- diplomech a oceněních získaných od cestovních kanceláří s nimiž firma spolupracuje.

- **Firemní časopis**

První vydání časopisu, nazvaného podle majitele firmy, vyšlo v prosinci roku 2008. Další vydání bylo editováno na konci dubna roku 2009, tzn. že během osmileté historie vydala firma pouze dvě vydání časopisu Firemní časopis očima majitele společnosti by měl informovat o novinkách, které se připravují dříve než se stanou, představit nové spolupracovníky, upozornit na společenské akce, ale také se očekává, že to bude prostor pro otázky na vedení, rady pro zjednodušení práce, tipy na dobré kulturní zážitky a další témata volně navazující na cestování.

- **Propagační materiály a reklamní předměty**

Firma využívá propagačních materiálů zejména při prodeji služeb a produktů v cenové relaci nad 200.000 Kč, mezi dárky patří víno, hrnky, tašky s motivem loga společnosti. Logo společnosti se rovněž objevuje na kancelářských potřebách a bonbonech pro zákazníky na klientských centrech.

- **Architektura budov a jejich interiér**

Firma Diplomat.cz vlastní nedávno zrekonstruované nebytové prostory nedaleko centra města Brna. Celkově nemají jednotlivé pobočky jednotný design s jinými pobočkami. Pracoviště mají povahu otevřených prostor, zaměstnanci na sebe vidí z jakéhokoliv místa na pracovišti. Kancelářské prostory jsou vybaveny pracovními stoly oddělující od sebe spolupracovníky přepážkou. Mezi další vybavení každého jedince patří: počítač s LCD monitorem a příslušenstvím, telefon, psací potřeby, odpadkový koš, šanony s katalogy cestovních kanceláří a židle. Výsada stálých zaměstnanců spočívá v podobě pohodlných kožených křesel. (pravidlo) Součástí vybavení nebytových prostor tvoří malý kuchyňský kout s dvěma ledničkami a mikrovlnou troubou, prodejní automat na kafe a chlazené nápoje a barely s pitnou vodou. Management firmy (manažeři a personalisté) sídlící v Praze disponuje uzavřenými kanceláři stejně tak jako vedoucí příslušné pobočky. Pohodlí pro své zaměstnance se firma snaží vytvářet v letních měsících pomocí instalované klimatizace, která bývá častým zdrojem onemocnění.

- **Odívání**

Jelikož Diplomat.cz se specializuje na prodej přes internet, dochází velmi málo k osobnímu kontaktu prodejce a zákazníka, proto zaměstnanci firmy nemají nijak striktně dán způsob odívání na pracovišti. Všichni zaměstnanci Diplomat.cz by měli svým důstojným oblékáním a reprezentací podporovat image důvěryhodnosti a solidnosti společnosti.

- **Komunikace**

Komunikace mezi pracovníky probíhá z 90 % přes telefon a emaily. Přímý kontakt s nadřízeným či kolegy se vymezuje pouze na řešení závažných či operativních otázek a problémů. Veškerá korespondence pracovníka prochází přes ruky jeho přímého nadřízeného, čímž se zajišťuje zastupitelnost v době jeho nepřítomnosti a zároveň kontrola korespondence s klienty. Všechny hovory se monitorují, nahrávají a slouží často jako důkazní materiál při řešení sporů a nesrovnalostí, ale také jako kontrolní materiál výkonnosti zaměstnanců.

V práci často používají pracovníci osvojené výrazy a zkratky, kterým nově příchozí jedinec nerozumí. Použití **slangu** je pro pracovníky již natolik osvojené, že jej berou jako samozřejmost a předpokládají, že mu každý rozumí.

- **Ceremoniály a rituály**

**Firemní akce** jako večírky, rozlučkové párty, bowling se financují plně z rozpočtu firmy. O konání akce firma informuje dopředu prostřednictvím zaslaného mailu. Tradičně se každoročně koná vánoční večírek, kde se setkávají zaměstnanci ze všech poboček a předávají si dárky.

Ve firemní historii neexistuje pracovník, který by dosáhl 60 let, tudíž ceremoniály s odchodem do důchodu související, se firmy netýkají. **Oslavy narozenin** či **odchod pracovníků** na mateřskou dovolenou má spíše soukromý charakter.

- **Hrdinové**

Za hrdinu či uznávanou osobu považuje firma osobu, která dosáhne největšího prodeje za den nebo za měsíc. Hrdinou se může velmi snadno stát i v negativním smyslu chybná osoba, jejíž chyba stojí firmu hodně peněz. Historiky se pak šíří i několik let po události.

## 2.2.2 Hodnoty, pravidla, normy chování

- **Vztahy na pracovišti**

Na pracovišti panují **neformální vztahy**, všichni pracovníci si tykají bez ohledu na pracovní zařazení či oblast působení. Jedná se o nepsané pravidlo, o kterém se každý nově příchozí jedinec dovídá v počáteční fázi socializačního procesu.

- **Práce přesčas**

V Diplommat.cz se předpokládá, že zaměstnanec by měl jednou za měsíc sloužit v sobotu – není dáno kterou, pracovník si může vybrat. **Práce o víkendech** se platí standardně jako jakýkoliv pracovní den v týdnu, práci přesčas však firma neproplácí. Diplommat.cz zavedla pojem **časová banka** - v případě, že pracovník potřebuje zařídit soukromé záležitosti v pracovní době, musí si dobu, kterou strávil mimo práci nahradit a to tak, že nahlásí v které dny bude pracovat přesčas, zpravidla se jedná o nahrazení si pracovní doby v sobotu.

Firma si váží především těch pracovníků, kteří jsou ochotni pracovat přesčas, což bývají především brigádníci, jejichž odměňovací systém závisí na počtu prodaných služeb a produktů. Ve firmě platí nepsané pravidlo, že zaměstnanec se může zdržet déle jak půl hodinu na obědové pauze za předpokladu, že si minuty nad rámec své polední pauzy nahradí.

- **Pracovní normy**

Rovněž se v podniku očekává, že denně prodejce převezme určité množství objednávek, jejichž počet usměrňuje vedoucí pracovník. Povinnost každého prodejce je ihned

kontaktovat zákazníka a to v časovém limitu 20 minut, pokud tak neučiní, následují sankce. Podobné tabulkové normy mají pracovníci oddělení data entry, kde jsou stanoveny počty ceníků nebo množství zadaných popisků na hodinu. Pracovní morálka se uměle udržuje pomocí sankcí např. za opakované pozdní příchody do práce.

- **Motivace**

Důležitá sdělení včetně **pochval či poděkování** za mimořádné úspěchy se pracovníkům sdělují převážně pomocí emailů, výjimečně se konají porady v týmu. Firma používá jako nástroj zvýšení výkonnosti pracovníků **týdenní a měsíční soutěže**, jejichž podstata tkví v ocenění těch pracovníků, jež byli v daném časovém úseku nejúspěšnější. Odměnou k výplatě se stává finanční bonus v př. týdenních soutěžích a nebo zájezd, letenky u měsíčních soutěžích. V nejvyšší sezóně se pořádají i soutěže o šampaňské pro týmy, spočívající v dosažení finančního obratu za den v týmu. Na základě současné firemní krize související se snížením prodejnosti, která oproti loňské sezóně poklesla o 4 %, zamýšlí firma zavedení negativní motivace – srážky z platu u prodejců za nízkou výtežnost (poměr převzatých objednávek ku prodaným). Negativní motivace má postihnout všechny pracovní pozice, jelikož se firma domnívá, že pozitivní motivace pomocí odměn, zaměstnaneckých výhod a soutěží nemá účinky.

- **Nábor a výběr zaměstnanců**

Oslovení potenciálních zájemců na pracovní pozice probíhá uveřejněním inzerátu pouze na webových stránkách portálů nabízejících práce a brigády. Tímto způsobem jsou osloveny pouze skupiny mající přístup na internet. Jednoznačná formulace „nabízíme práci v mladém kolektivu“ signalizuje, že zájemci by měli spadat do nižší věkové kategorie.

Prvotním krokem k úspěchu je zaslání motivačního dopisu a aktuálního životopisu na personální oddělení do Brna. Pokud uchazeč splňuje kritéria, zúčastňuje se osobního pohovoru s personalitou, který má předem připraven dotazník, jehož možnou podobu naleznete v příloze diplomové práce. Otázky jsou cíleny na schopnosti uchazeče reagovat rychle a pohotově, silné a slabé stránky a znalost základních pojmů z oblasti cestovního ruchu.

Jakmile uchazeč dostane telefonické vyrozumění o tom, že byl vybrán a má nastoupit k určitému datu, firma zasílá vybrané osobě přístup na elektronický manuál poskytující popis pracovních postupů, představení společnosti, seznamy oddělení a kontakty na nich, což je první fáze socializačního procesu. V manuálu se jasně vymezují pole odpovědnosti, **nadřazenosti a podřízenosti**. Jakmile se pracovník dostaví do firmy, v den nástupu následuje 1,5 denní školení zahrnující prvotní kontakt se supervisorem – vedoucím pracovníkem dané pobočky, seznámení se s pracovní dobou, odměňovacím systémem a programem, ve kterém probíhá veškerá práce. Každý pracovník obdrží manuál v tištěné podobě obsahující jednotlivé okruhy pracovních činností, pracovního postupu. Po velmi krátkém školení se pracovníkovi přiděluje tzv. team leader – osoba vedoucí pracovní tým cca 5 - 10 lidí, emailová schránka, přístup do systému a je **představen dalším členům v týmu**. Team leader má z úkol zaškolenit nováčka a být mu k dispozici a dohlížet na jeho pracovní postupy zejména v počátečních dnech a upozornit na případné chyby a nedostatky. Do 3 týdnů se nově příchozí podrobuje **školení** týkajícího se komunikačních dovedností zahrnující rady, kterým slovními obraty se vyhnout, jak postupovat s konfliktními klienty a jednotlivá jazyková školení.

### **2.2.3 Základní východiska a předpoklady**

Základním předpokladem v práci pro Diplomat.cz se jeví schopnosti jedince, mezi něž rozhodně patří odolnost vůči stresu, loajalita, oddanost, flexibilita a ochota udělat něco navíc, než to co se uvádí v pracovní náplni. Předpokladem funkčnosti firemní kultury spatřuji v pozitivních pracovních vztazích, které navzdory nepříznivým vlivům - jako je nedůvěra ve vedení firmy, malá informovanost zaměstnanců o produktech a situaci ve firmě, nedostatečné zabezpečení funkčnosti serveru a webových stránek zajišťuje funkčnost a chod firmy a vizi pozitivní budoucnosti. Mezi nejcennější zdroje dlouhodobé existence Diplomat.cz patří zaměstnanci, ochotní dát firmě více než jen čas strávený v práci. Svě zásluhy nese vedení společnosti svými invencemi a inovačními prvky, silou svého pokrytí a působnosti v zahraničí zajišťující výhodné obchodní podmínky pro své pobočky a partnery.

Stavební jednotku tvoří tým, ústřední roli hraje zákazník a jeho potřeby. Pro firmu je ze všech nejdůležitější zákazník, který má vždy pravdu, i když tomu tak často nebývá.

## 2.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 26. února 2009 za účelem zjištění úrovně firemní kultury, její síly a míry identifikace s firemními hodnotami zaměstnanců. Tento den (čtvrtek) jsem volila záměrně, jelikož ke konci týdne nejsou zaměstnanci až příliš pracovně vytíženi a měli čas vyplnit dotazník. Týden před samotným dotazníkovým šetřením jsem aplikovala pilotní studii na malý vzorek pracovníků za účelem zjištění srozumitelnosti dotazů a časové náročnosti dotazníku, na základě níž jsem dotazník zredukovala z tří částí na dvě - vynechala jsem prostřední část, která měla do jisté míry kontrolní funkci. Dotazník považuji za podkladový materiál pro stanovení zlepšujících návrhů, které jsem uvedla v závěru práce.

Dotazník jsem osobně předala pracovníkům brněnské pobočky, přičemž jsem oslovila: prodejce, team leadry, operátory call centra, back office (do něhož jsem zahrнула asistentky, pracovníky reklamačního oddělení, recepční, pokynáře) a pracovníky zajišťující zadávání dat do počítače (data entry). V době realizace šetření byly dvě osoby dlouhodobě nemocny, tudíž nebyly zahrnuty do výzkumu, stejně tak jako personální oddělení, vedoucí pracovník pobočky a uklízečka. Jelikož někteří pracovníci zde pracují na částečný úvazek a nebyli v době rozdávání dotazníku přítomni, oslovila jsem je v další vlně. Z celkově rozdaných 67 dotazníků se vrátilo 63 kusů, dosáhla jsem 94% návratnosti. U ověřování pravdivosti hypotéz jsem si stanovila pravidlo 55 % dotázaných (což představuje při 63 odpovědích, 35 odpovědí shodujících se s hypotézou, aby byla potvrzena).

Dotazník se skládá ze dvou částí, I. část obsahuje 43 otázek s možností odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne - zaměřených na 7 dílčích oblastí:

- jak je firma vnímána a jak ji zaměstnanci hodnotí,
- etičnost,
- spokojenost s prací,
- týmová spolupráce a pracovní klima,
- funkce a význam nadřízeného,
- nábor a rozvoj pracovníků,
- funkce firemního časopisu.



II. část obsahuje identifikační otázky a otázky zjišťovací a to jak polootevřené, otevřené i uzavřené.

### 2.3.1 Vyhodnocení I. části

Celkově bylo osloveno 63 respondentů, u některých otázek však došlo k nižšímu počtu odpovědí z důvodu nezaškrtnutí kolonky ať už záměrnému nebo nechtěnému. Počet odpovědí jsem sledovala v kontrolním sloupci.

#### 2.3.1.1 Oblast - jak je firma vnímána a jak ji zaměstnanci hodnotí

**Tab. č. 2:** Dotazník a výsledky z otázek 1 až 7 (v absolutních číslech)

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1	Důvěřujete vedení firmy?	9	14	27	13
2	Znáte dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?	0	1	10	52
3	Doporučil/a byste práci v této firmě přátelům a známým?	9	28	22	4
4	Je pro Vás ctí pracovat pro tuto firmu?	13	24	19	7
5	Pocitujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?	3	17	33	10
6	Máte pocit, že si Vás firma váží?	12	13	34	4
7	Propagujete dobré jméno firmy ve svém okolí?	13	31	8	11

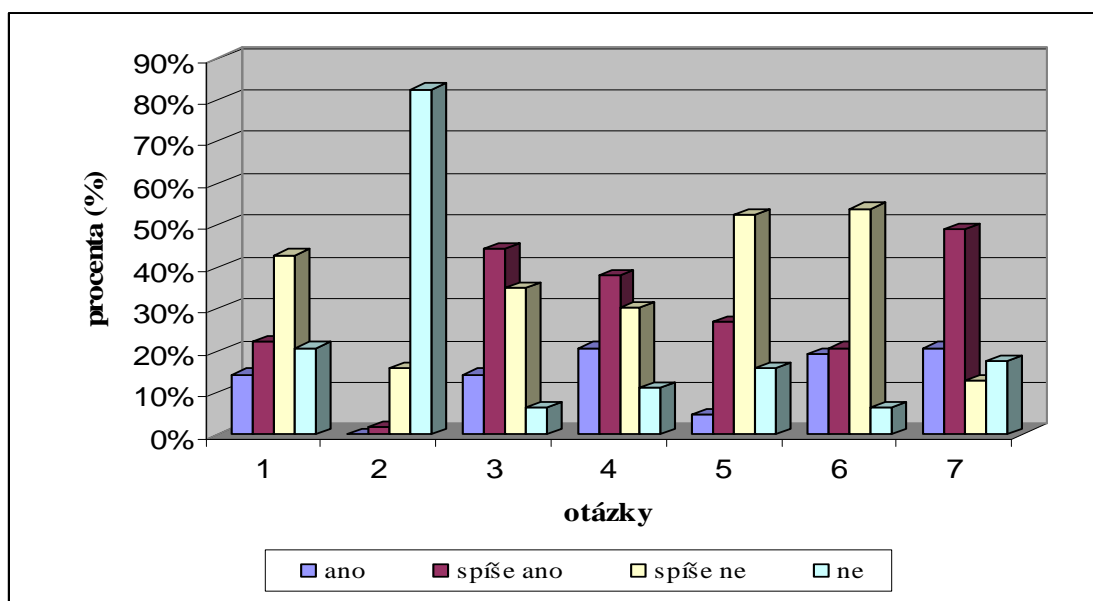
Firma nesděluje své plány do budoucna, tudíž zaměstnanci neví, jak si firma vede na trhu ve srovnání s konkurencí – v odpovědi na otázku č. 2 tuto skutečnost potvrzuje 82,5 % pracovníků Diplomtu. Podnik tak činí dle sdělení vedení z důvodu zamezení šíření znepokojení v řadách zaměstnanců a také díky nedůvěře k zaměstnancům, jelikož původní pracovníci firmy Diplomat.cz jsou současní majitelé konkurenčních firem.

Celkově lze říci, že zaměstnanci příliš nedůvěřují vedení podniku a neztotožňují se s firemními cíli, což ukazuje odpověď na otázku č. 5, kde 52,4 % respondentů spíše nepovažuje úspěch firmy jako svůj vlastní.

Velmi nepříznivě vyznívají pro podnik odpovědi na otázku č. 6, kde 34 dotázaných shodně uvedlo, že mají pocit, že si jich firma spíše neváží, pouze 12 lidí v podniku má pocit, že tomu tak není. Tato skutečnost ukazuje na zákaznický orientovanou firmu, kde platí heslo: „náš zákazník, náš pán“.

Ačkoli zaměstnanci nedůvěřují vedení, 69,8 % zaměstnanců propaguje dobré jméno firmy, což lze chápat jako projev důvěry ve schopnosti svých kolegů a sebe.

**Graf. č. 1:** Grafické vyhodnocení výsledků - jak je firma vnímána a jak ji zaměstnanci hodnotí (v %)



*Hypotéza č.1:* Firma neinformuje své pracovníky o svých budoucích plánech, záměrech ani o situaci podniku na trhu. **POTVRZENA**

*Hypotéza č. 2:* Zaměstnanci se neztotožňují s firemními cíli. **POTVRZENA**

### 2.3.1.2 Oblast - etiky

V části etičnost jsem zamezila vágním odpovědím tím, že jsem respondentům položila dichotomické otázky, kde měl respondent možnost výběru z varianty: ano či ne. U těchto otázek došlo také k nižšímu počtu odpovědí, kde se k této problematice odmítli vyjádřit dva respondenti.

**Tab. č. 3:** Dotazník a výsledky z otázek 8 až 10 (v absolutních číslech)

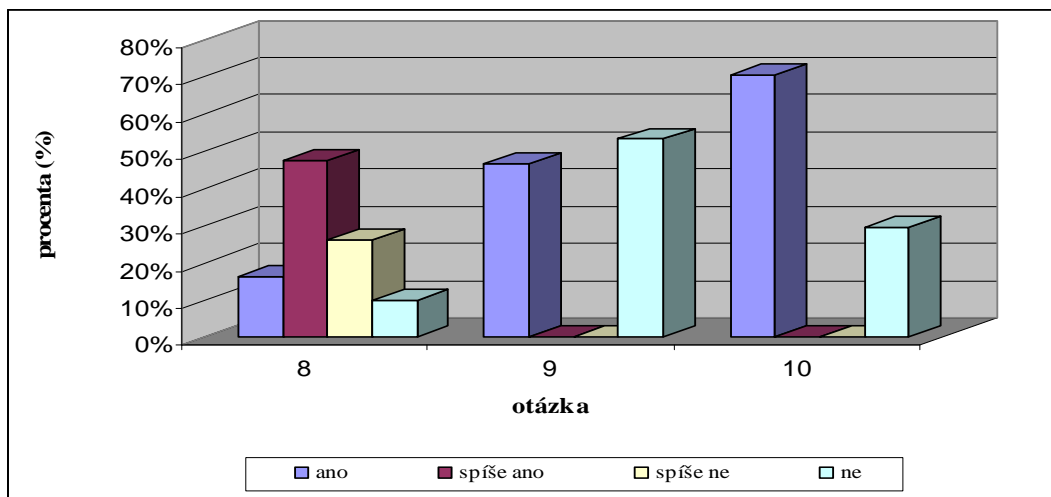
	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
8	Chová se firma eticky ke svým zaměstnancům?	10	29	16	6
9	Byl jste někdy svědkem situace, kdy by se firma zachovala neeticky (k Vám, ke kolegovi, k zákazníkovi)?	18	X	X	42
10	Jednal/a jste někdy v rozporu s pracovním postupem? (porušení pracovního postupu, zamlčení důležité informace)	43	X	X	18

Pozitivní vnímání etického přístupu k zaměstnancům potvrdilo 47,5 % dotázaných odpovědí spíše ano, zcela jistě odpovědělo 10 zaměstnanců. Problematika etičnosti související s etickým kodexem byla předmětem otázek č. 8 - 10 v II. části dotazníku a bude dále analyzována. Otázka č. 9 je pouhým rozšířením otázky č. 8. Dokazuje skutečnost, že firma se chová neeticky spíše k zaměstnancům než k zákazníkovi, což potvrzuje prvek zákaznický orientovaného podniku.

Alarmujících čísel zaznamenaly odpovědi u otázky č. 10, kde 70,5 % zaměstnanců přiznává, že někdy jednali v rozporu s pracovním postupem. Takto vysoké číslo může svědčit o špatné informovanosti pracovníků o pracovních postupech nebo o záměrné činnosti. K jednání v rozporu s pracovním řádem však dochází zejména v dobré vůli vyhovět klientům. Významným zdrojem neetického jednání jsou partnerské vztahy na pracovišti mezi podřízeným a nadřízeným, kde dochází k nerovným podmínkám a příležitostem pracovníků.

To, že jsou zaměstnanci svědky neetického jednání firmy, může vést k tomu, že sami pak jednají neeticky.

**Graf. č.2:** Grafické vyhodnocení výsledků - etičnost (v %)



*Hypotéza č.3:* Zaměstnanci se chovají eticky a jednají v souladu s pracovním postupem.

– **NEPOTVRZENA**

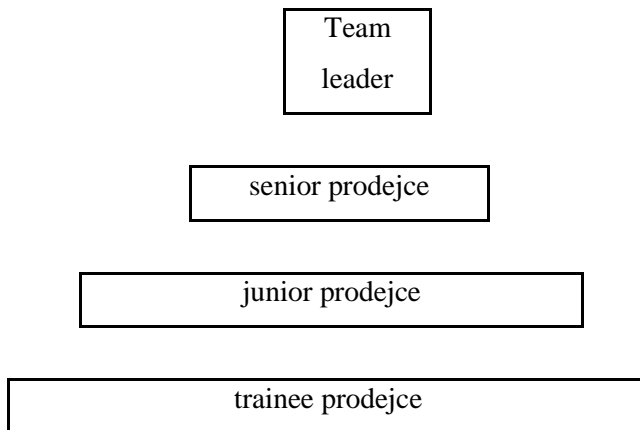
### 2.3.1.3 Oblast - spokojenost zaměstnanců s prací

**Tab. č. 4:** Dotazník a výsledky z otázek 11 až 17 (v absolutních číslech)

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
11	Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?	23	24	5	11
12	Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání a schopnostem?	2	13	21	27
13	Víte přesně kdy a za co dostanete mimořádné odměny a sankce?	36	16	9	2
14	Informuje Vás zaměstnavatel dopředu o srážkách z platu?	55	7	1	0
15	Myslíte si, že Váš plat odpovídá náročnosti práce?	2	8	34	19
16	Máte své pracovní místo jisté?	0	2	19	42
17	Jste spokojen/a s kariérním růstem ve firmě?	1	5	12	45
18	Pracujete často přesčas?	34	18	6	5

U pracovníků - zejména prodejců - převládá pozitivní hodnocení vykonávané práce, z 36,5 % jsou s náplní práce spokojeni, 38,1 % je spíše spokojeno a pro 11 pracovníků z data entry je práce absolutně nezajímavá a monotónní. Tento zcela rozdílný pohled je určen do jisté míry tím, že prodejci mají při vykonávání své práce jistou volnost v rozhodování a nejsou placeni za plnění norem, jako je tomu u pracovníků zadávajících data do počítače. 45 pracovníků je zcela nespokojeno s kariérním růstem, ačkoliv pracuje člověk ve firmě 4 a více let, vyšší pozice než team leader nemůže dosáhnout. Příčina spočívá v ploché organizační struktuře, která je dána odvětvím, ve kterém firma podniká. Ovšem pozice team leadra se získává s délkou působnosti ve firmě a změny na těchto postech se nedělají. Řady team leaderů se pouze dočasně rozšiřují v letní sezoně, kdy stálí zaměstnanci dělají team leadery nově příchozím brigádníkům a zajišťují jejich seznamování se s pracovními postupy.

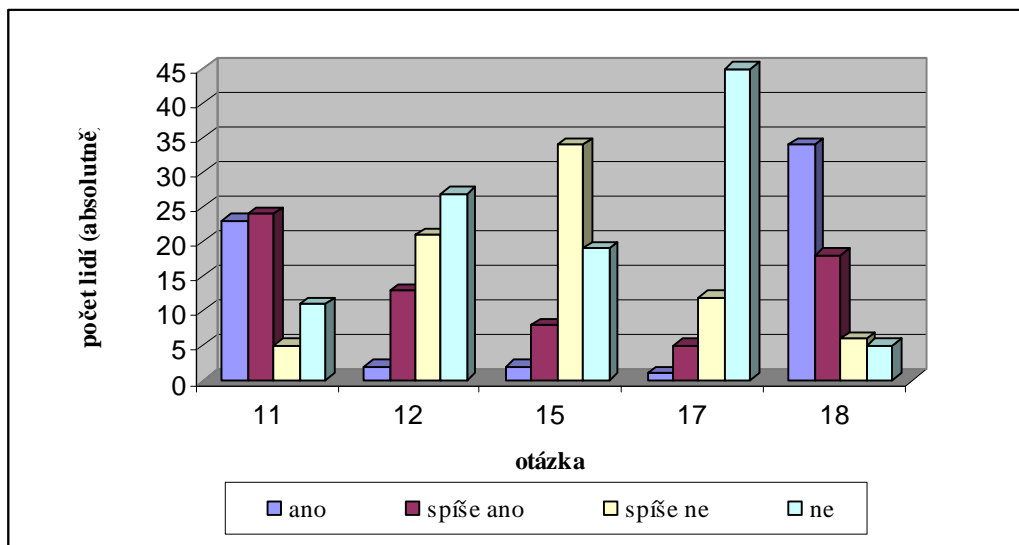
**Obr. č. 9:** Kariérní růst prodejců



Negativně hodnotí pracovníci jev spojený s prací přesčas, který firma neproplácí. Vzhledem k pracovní době, která je už tak nepříznivá (pouze pracovníci data entry mají pružnou pracovní dobu), si mnozí zaměstnanci nosí práci domů - firma umožňuje přístup do informačního systému i pošty z domu.

Číslo 66,7 % vypovídá o povědomí nejistoty práce u pracovníků, takto vysoká hodnota může být zapříčiněna současnou situací na trhu práce, kdy si pracovníci práce vážejí. I přes tuto skutečnost však za posledních 5 měsíců (listopad 2008 - březen 2009) dobrovolně odešlo 7 pracovníků z pozice prodejce (3 muži a 4 ženy), což úzce souvisí s otázkami č. 11 kde 33,3 % (resp. 54 %) respondentů je spíše nespokojeno a 42,9 % (resp. 30,2 %) zcela nespokojeno s výší platu v porovnání s dosaženým vzděláním resp. náročností práce. Důvody odchodů nelze přesně specifikovat, ale jednalo se zejména o odchod ke konkurenčním firmám za lepší pracovní pozicí a platem. Pouze jedna osoba změnila zcela obor mimo obor.

**Graf. č. 3:** Grafické znázornění vybraných odpovědí na otázky (v absolutních číslech)



*Hypotéza č. 4:* Práce není pro zaměstnance pestrá a zajímavá. **NEPOTVRZENA**

*Hypotéza č. 5:* Zaměstnanci mají strach o svou pracovní pozici. **POTVRZENA**

*Hypotéza č. 6:* Pracovníci nejsou spokojeni s profesním růstem ve firmě, který stagnuje.  
**POTVRZENA**

### 2.3.1.4 Oblast - týmová spolupráce a pracovní klima

**Tab. č. 5:** Dotazník a výsledky z otázek 19 až 29 (v absolutních číslech)

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
19	Jsou Vaši spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?	12	28	14	9
20	Myslíte si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?	16	29	11	7
21	Považujete své kolegy za odborníky v cestovním ruchu?	32	20	8	3
22	Účastníte se firemních akcí?	10	21	9	23
23	Jste spokojena s organizací firemních akcí (množství a kvalita)	13	23	5	22
24	Jste spokojen/a s úrovní technické vybavenosti pracoviště? (faxy, telefony, tiskárny, IS, PC, internet)	7	29	19	8
25	Máte při své práci čas na koníčky a rodinu?	4	17	35	7
26	Když potkáte kolegu na pracovišti, víte jak se jmenuje a o koho se jedná?	8	17	26	12
27	Stýkáte se s kolegy i mimo pracovní dobu?	33	15	12	3
28	Objevují se ve firmě jevy jako pomlouvání ?	27	26	9	1
29	Je ve firmě týmová spolupráce dobrá?	38	18	5	2

Respondenti považují pracovní klima za pozitivní - což potvrzují z 46 % odpovědi spíše ano a z 25,4 % ano u otázky č. 2. Do jisté míry souvisí pracovní klima s ochotou a vstřícností ze strany kolegů, jež bylo potvrzeno u otázky č.1. Týmový duch práce zajišťuje funkčnost celého systému. Zaměstnanci se navzájem respektují a jsou svými kolegy považováni za odborníky z oblasti cestovního ruchu - hodnota 50,8 % u odpovědi ano je toho důkazem.



Ačkoliv firma pořádá akce se sportovním nebo společenským charakterem (bowling, vánoční večírky, firemní víkend v kempu) pouze polovina pracovníků se spíše účastní těchto příležitostí seznámit se a poznat se s kolegy z jiných pracovišť. Důvodem může být nezájem ale i nedostatek volného času, který pracovník věnuje raději koníčkům a rodině. Akce jsou určeny zejména pro prodejce, pracovníků z oddělení data entry se akce netýkají. Informace o pořádaných akcích rozesílají vedoucí pracovníci mailem těm zaměstnancům, jichž se pozvání týká.

Podnik, jakožto systém plní sociální funkci, tento fakt potvrzuje nadpoloviční většina pracovníků, kdy 33 osob potvrdilo, že se stýká mimopracovně se svými kolegy. Jako v každém systému založeném na lidských zdrojích, tak i v Diplomatui se vyskytují jevy jako pomluvy a špatný přístup, jejichž projevem jsou uzavřené skupinky zaměstnanců. Jednotlivé pracovní týmy jsou soběstačné a do jisté míry uzavřené. Komunikace s jinými pracovníky probíhá většinou přes mail nebo telefon. Velmi znepokojivé výsledky jsem zaznamenala u otázky č. 26, kde pracovníci z 42 % si nejsou zcela jistí totožností osoby se kterou se potkávají dennodenně na pracovišti. Nutno podotknout, že pracovní prostory brněnské pobočky mají povahu open space pracoviště, výjimku tvoří pracovníci data entry sídlící o patro níže. Zaměstnanci se znají jako položky v informačním systému, neumí si však vybavit tváře a to i u lidí, kteří pracují ve firmě 3 - 4 roky, protože obměna pracovníků má vysokou frekvenci. Co se týče technického vybavení pracoviště musí být firma založena na internetovém podnikání dobře spravována a vybavena. Firma zaměstnává dva techniky, 46 % respondentů je spíše spokojeno s funkčností a technickým zázemím, nicméně hlavně v době vrcholové sezóny dochází k výpadkům pošty, dočasné ztrátě dat v PC a dočasné nefunkčnosti internetu bez něhož firma nemůže provozovat svou činnost.

*Hypotéza č. 7: Zaměstnanci nemají čas na vedlejší aktivity - koníčky, rodina - kvůli pracovní době.* **POTVRZENA**

*Hypotéza č. 8: Pracovníci jsou nespokojeni s vybavením a funkčností zařízení (maily, telefony, faxy, IS, hardware).* **NEPOTVRZENA**

*Hypotéza č. 9: V podniku panuje pozitivní pracovní klima.* **POTVRZENA**

*Hypotéza č. 10: Ve firmě panuje anonymita lidí na pracovišti - pracovníci se neznají jmény ačkoliv pracují na stejném pracovišti v jedné místnosti.* **POTVRZENA**

### 2.3.1.5 Oblast – význam a funkce nadřízeného

**Tab. č. 6:** Dotazník a výsledky z otázek 30 až 35 (v absolutních číslech)

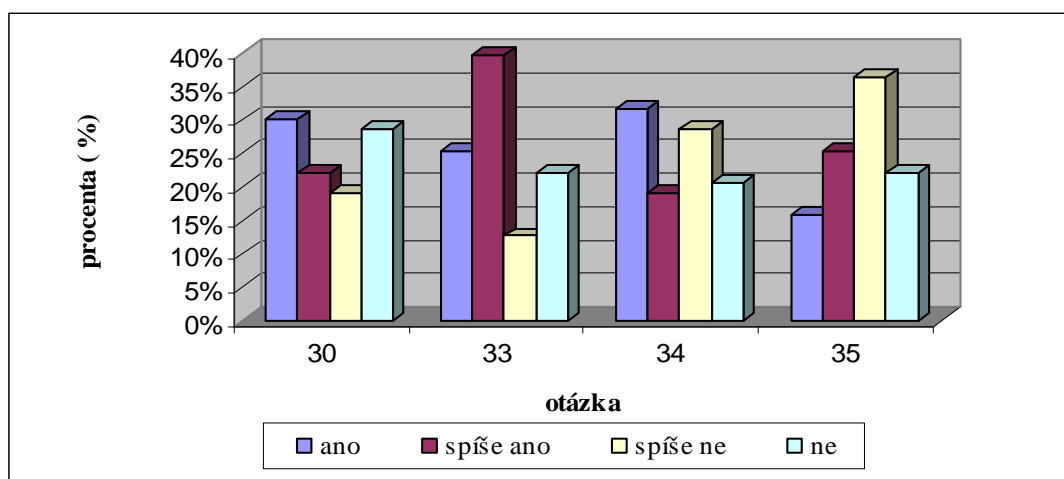
	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
30	Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením resp. pod kterým vedoucím pracujete?	19	14	12	18
31	Je firma otevřena Vaším zlepšujícím návrhům?	2	3	17	41
32	Vyhovuje Vám způsob informování o důležitých informacích mailem?	41	17	3	2
33	Je Váš nadřízený dobrý posluchač a rádce?	16	15	18	14
34	Je Vám nadřízený oporou a uznáváte ho jako odborníka?	20	12	18	13
35	Informuje Vás nadřízený o novinkách v produktech a službách pro klienty včas a v potřebném rozsahu?	10	16	23	14

Odpovědi spojené se spokojeností s pracovním zařazením resp. vedoucím pracovníkem nemají vypovídací hodnotu, jelikož odpovědi byly rovnoměrně rozvrstveny. Nicméně nutno dodat, že firma nedělá personální změny na pozicích team leadra a možnost přeřazení podřízeného pracovníka do jiného týmu v případě konfliktu s nadřízeným není možná. Často bývá řešením odchod nespokojeného zaměstnance, tím podnik ovšem ztrácí zaučeného a schopného pracovníka.

Polovina zaměstnanců nepovažuje svého nadřízeného za autoritu a osobu, u které hledají pomoc. Pro radu si chodí častěji ke svým kolegům, protože hlavní náplní team leadra není prodej, tudíž vedoucí pracovníci nemívají přehled o aktuálních akcích, výhodných slevách, nabízených destinacích cestovních kanceláří, a proto nemohou poskytnout rady svým podřízeným. Spokojenost podřízených pracovníků závisí do jisté míry na vedoucím pracovníkovi, jeho schopnostech a umění komunikovat s lidmi a naslouchat jim.

Velmi negativně se firma staví k jakýmkoliv zlepšujícím návrhům ze strany podřízených pracovníků. Firma neakceptuje jakékoliv návrhy na zlepšení, pokud nejdou přímo od manažerů poboček. 65 % respondentům vyhovuje komunikace mailem mající výhodu písemné podoby v případě nedorozumění nebo sporů. Firma se řídí heslem: co je psáno, je dáno, ústní argumenty ani nahrávané telefonní hovory nemají váhu. Nevýhoda komunikace mailem ovšem spočívá v již zmiňovaných výpadech pošty a dočasných ztrátách dat. 22 % pracovníků není zcela spokojeno s včasností a množstvím informací souvisejících s produkty a službami, jež podnik nabízí. Dochází k situacím, kdy se pracovníci dovídají informace přímo od klientů, tudíž bývá problematické ihned reagovat na případné jejich dotazy. Veškeré potřebné informace se nacházejí na disku v počítači, který je přístupný každému zaměstnanci, pokud však zaměstnanec neví, že došlo ke změnám nebo přibýly nějaké novinky, jen těžko je zde hledá.

**Graf č.4:** Grafické znázornění vybraných odpovědí - význam a funkce nadřízeného



*Hypotéza č.11:* Firma nedostatečně informuje své zaměstnance o vedlejších produktech a službách (certifikáty, slevy, klubové karty). **POTVRZENA**

*Hypotéza č.12:* Podnik není otevřen zlepšujícím podnětům ze strany zaměstnanců.

**POTVRZENA**

### 2.3.1.6 Oblast – nábor a rozvoj pracovníků

**Tab. č. 7:** Dotazník a výsledky z otázek 36 až 39 (v absolutních číslech)

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
36	Považujete firemní školení za přínosná a obohacující?	15	33	10	3
37	Jste spokojen/a s úrovní webových stránek, jejich funkčností a aktuálností?	0	9	11	43
38	Myslíte si, že nábor pracovníků je dosti odborný a selektivní?	13	29	12	9
39	Domníváte se, že školení nováčků jsou efektivní a plní svůj účel?	5	16	34	8

Firma se primárně zaměřuje na dodržování pracovních předpisů, ale přehlíží mnohem větší nedostatky jako např. neaktuálnost nabídek na stránkách, špatné ceny, mylné informace a nezadané katalogy cestovních kanceláří, jež má přitom firma k dispozici. Dostí vysoká hodnota odpovědi u otázky č. 37 - 68,2 % vypovídá o naprosté nespokojenosti pracovníků s webovými stránkami, pouze 14,3 % hodnotí situaci jako uspokojivou. Tyto čísla by měly u firmy založené na internetovém prodeji dosahovat mnohem větších hodnot. Příčina tkví v normách stanovených pro zadavatele dat, která apeluje na množství zadaných dat za hodinu nikoli na korektnost a správnost.

Firma rovněž šetří finančními prostředky na nesprávném místě, kdy zaměstnává na těchto pozicích brigádníky s krátkou působností. Zcela absentuje zpětná vazba a postih osob zodpovědných za zadání chybných informací do systému. Díky špatným cenám a neaktuálnosti webových stránek ztratila firma již nemalé množství zákazníků, kteří odešli ke konkurenci.

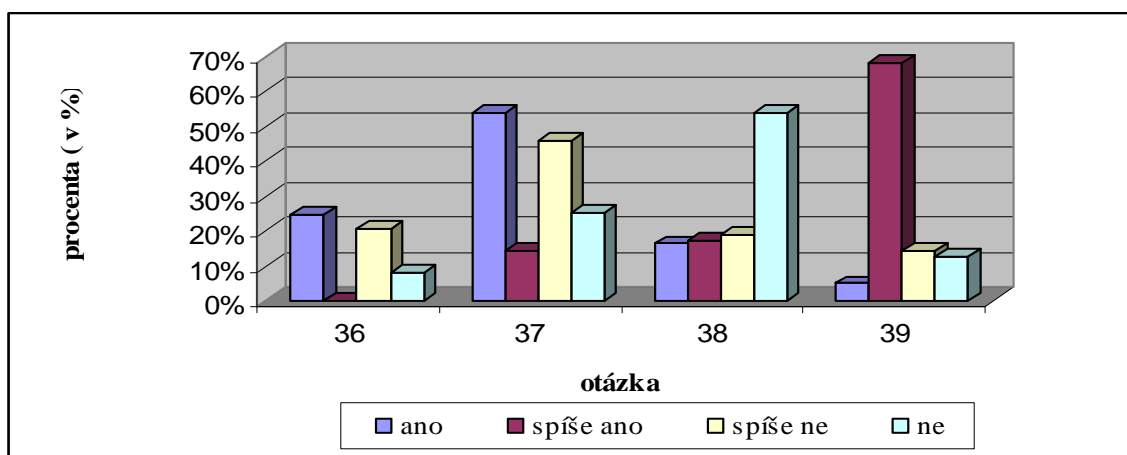
Zaměstnanci považují školení pořádaná interním školícím centrem z 54,1 % za uspokojující, 24,6 % je zcela spokojeno s jejich úrovní a hodnotí je jako přínosná. Školení zaměstnanců u firmy zajišťuje interní trenérka, jejíž funkci můžeme v organizaci chápat různými způsoby - jako pomocníka, rádce, učitele, znalce atp.

Především však jde o osobu zodpovědnou za využití a rozšiřování firemní know-how, ať už se jedná o produkty, procesy, systémy nebo lidi. Organizace formou školení nejen rozšiřují, ale i navyšují hodnotu interních znalostí a zkušeností a podporují tak proces interního řízení těchto znalostí. Přehled témat školících okruhů firmy jsem uvedla v příloze diplomové práce.

Pracovníci považují z 66,7 % výběrové řízení a nábor pracovníků za odborný a selektivní proces. Ráda bych podotkla, že firma uveřejňuje nabídky práce na portálech [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.nabrigadu.cz](http://www.nabrigadu.cz) a na svých domovských stránkách. Dochází tak oslovení mladší věkové skupiny uchazečů a to zejména do jisté míry diskriminujícím zněním inzerátu, který jasně vymezuje zájmovou skupinu uchazečů. 34 respondentů vyslovilo spíše svoji nespokojenost s zaučováním a školením nově příchozích pracovníků.

Nově příchozí absolvují teoretické 1,5 denní školení, během něhož by měli získat povědomí o funkčnosti firemního informačního systému a seznámit se s náplní práce, k čemuž slouží i školící manuál v papírové podobě předávaný každému pracovníkovi. Poté se pracovník zařazuje do pracovního procesu, kdy se mu věnuje po potřebnou dobu team leader dohlížející na správnost výpočtů, práci v systémech a formulaci hovorů apod. Jedná se zpravidla o týdenní dohled nadřízeného, který ovšem některým pracovníkům nestačí. Ještě nezaučený zaměstnanec se poté obrací na své kolegy každou chvíli s dotazy a tím je odvádí od jejich vlastní práce. Personální oddělení se snaží každým rokem obvolávat své bývalé brigádníky z loňských sezón, aby minimalizovali počet zcela nově příchozích brigádníků.

**Graf. č.5:** Grafická interpretace výsledků – nábor a rozvoj pracovníků (v %)



*Hypotéza č. 13:* Pracovníci jsou nespokojeni s aktuálností a funkčností webových stránek firmy. **POTVRZENA**

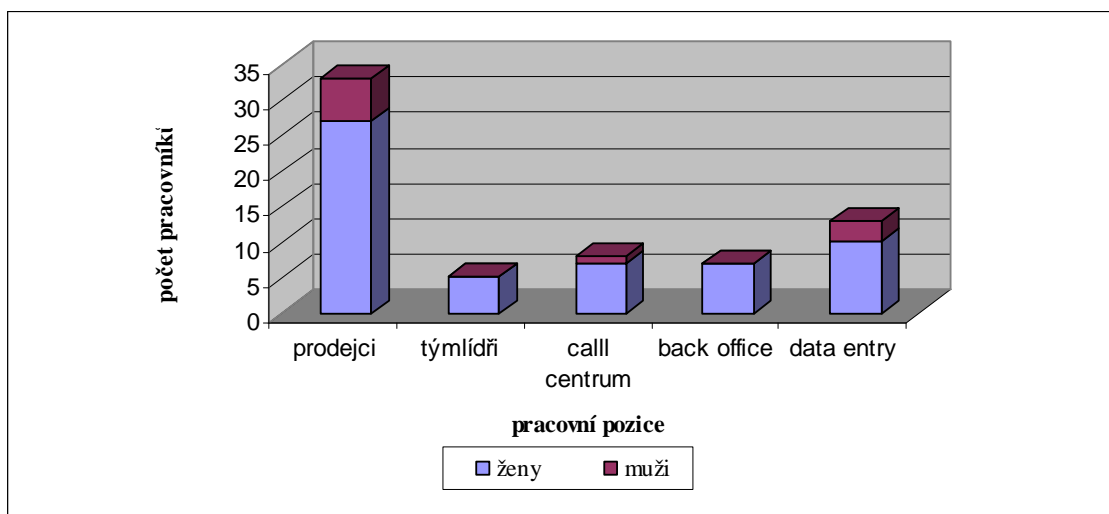
### **2.3.1.7 Oblast – funkce firemního časopisu**

Podle slov majitele společnosti by měl firemní časopis sloužit jako: „... efektivní nástroj vnitropodnikové komunikace. Dle marketingových teorií má firemní časopis upevnit týmového ducha ve společnosti, sdílet firemní strategie, vize, hodnoty a svým způsobem být i odrazem firemní kultury. Ale hlavně očekávám, že se stane pomocníkem při naší práci.“ Firemní časopis získal název podle majitele firmy, jejíž první číslo vyšlo na začátku prosince 2008 a od té doby bylo editováno nové číslo na konci měsíce dubna. Původní záměr na publikaci 2. čísla v únoru se nerealizoval z důvodu pasivní spolupráce ze strany zaměstnanců, kteří neprojeví zájem na jeho vytváření a přispívání do něj. Jelikož vyšla dosud pouze dvě čísla, které zahrnovala spíše shrnutí informací a výsledků za rok 2008 nelze jednoznačně říci, zda firemní časopis plní svou funkci. [22]

### **2.3.2 Vyhodnocení výsledů z II. části**

II. část dotazníku se skládá z 18 otázek. V 1. otázce jsem sledovala složení pracovníků podle pohlaví, z osloveného vzorku v dotazníkovém šetření vyplývá, že firma zaměstnává na brněnské pobočce 56 žen a 10 mužů, nepočítáme-li neoslovené respondenty.

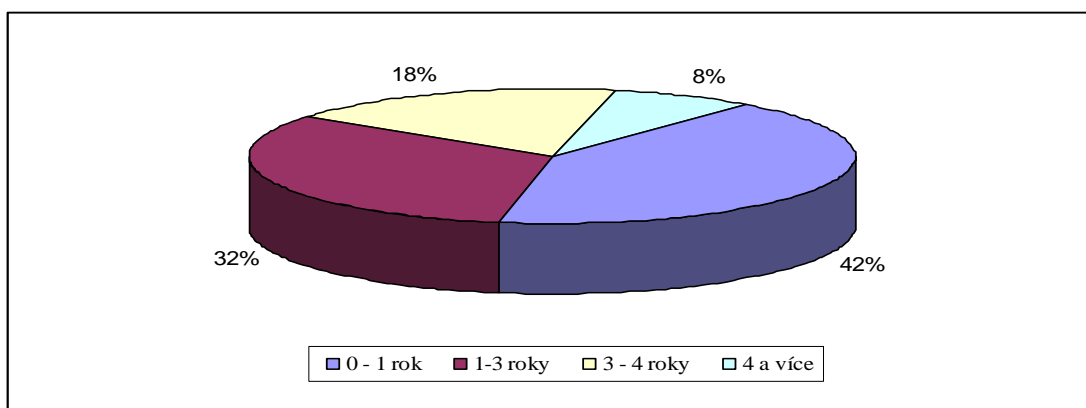
**Graf. č. 6:** Zastoupení pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích podle pohlaví  
(v absolutních číslech)



Z dotázaných 66 respondentů tvoří nejpočetnější skupinu 33 (50 %) zaměstnanců prodejci, jejichž počet se navyšuje na brněnské pobočce v letní sezóně i na 150 pracovníků. Ženy vykonávají 40,9 % pozici prodejce. Největší zastoupení má 6 mužů na pozici prodejce, naopak muži nevykonávají ve firmě funkci team leadra ani pracovníka back office.

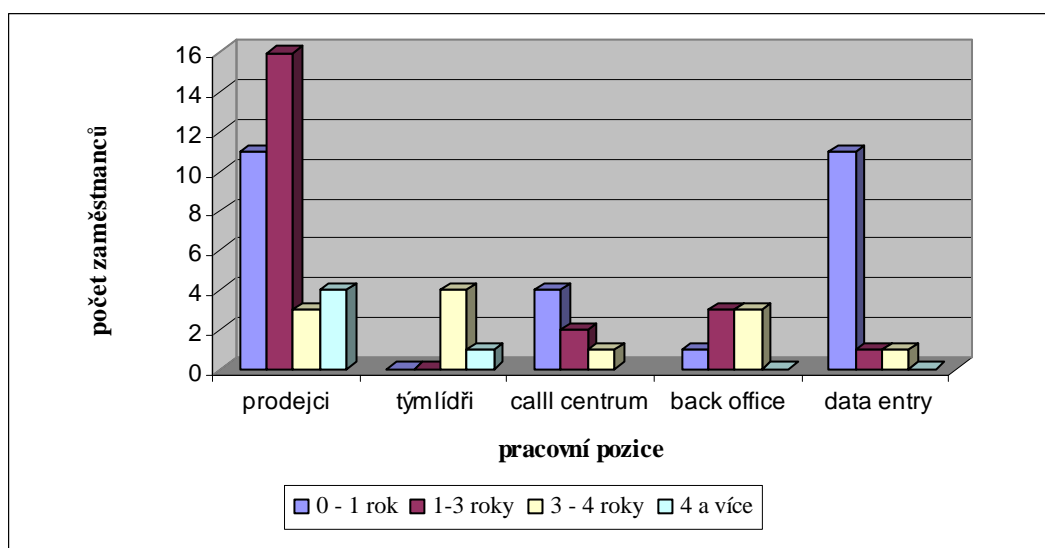
Do kategorie back office čítající v současné době 7 pracovníc jsem zařadila asistentky a pracovníci reklamačního oddělení. Nejmenší četnost vykazuje skupina 5 žen - team leadrů, zajišťující organizaci a řízení pracovních skupin. Jedná se o pozice, na kterých nedochází k personálním změnám, pouze v době letní sezóny se jejich řady rozšiřují o současné prodejce, kteří jsou dočasně povýšeni na post team leadra.

**Graf. č.7:** Počet pracovníků podle délky setrvání u firmy (v %)



Kolektiv Diplomat.cz je dosti mladý, na tuto skutečnost ukazuje 27 osob zařazených do kategorie působnosti ve firmě 0 - 1 rok. Počty pracovníků s délkou působení u firmy prudce klesají, tato tendence ukazuje na vysokou fluktuaci zaměstnanců vzhledem k délce existence firmy na trhu, která činí 8 let.

**Graf. č. 8:** Rozdělení pracovníků vzhledem k pracovní pozici a délce setrvání u firmy (v absolutních číslech)

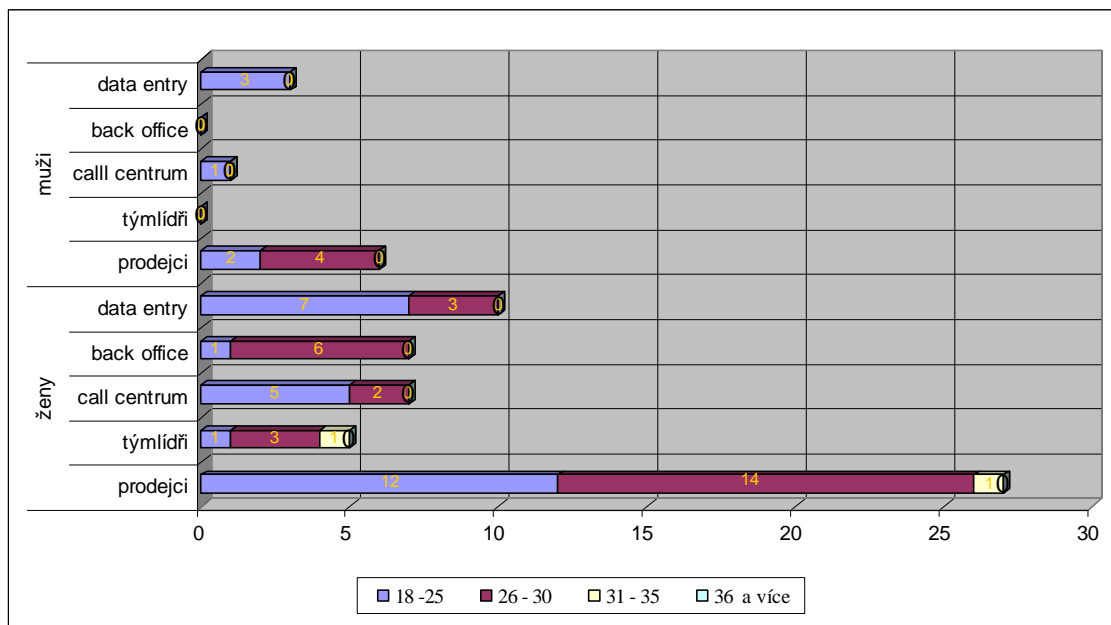


Nejpočetnější skupina prodejců v sobě zahrnuje zkušené a také nejvíce loajální pracovníky, kde pracují 4 z 5 pracovníků setrvávajících u firmy více jak 4 roky. Druhá nejpočetnější skupina - data entry - zajišťuje zadávání katalogů do elektronické podoby na webové stránky společnosti. Jejich potřeba je spíše sezónní zejména v období, kdy



partneři vydávají katalogy - současný stav 11 pracovníků s působností do 1 roku je toho důkazem.

**Graf. č. 9:** Věkové složení pracovníků na jednotlivých pozicích



Pracovní kolektiv firmy se skládá z 32 osob ve věkovém rozmezí 18 - 25 let a z 32 pracovníků ve věku 26 - 30, pouze 2 osoby spadají do kategorie 31 let a více. Toto složení ukazuje na mladý a bezdětný pracovní kolektiv - otázka č. 5. Pouze 4 zaměstnanci mají děti (avšak pouze 1 osoba spadá do oslovené kategorie dotazníkem). Nejpočetnější skupina prodejců je tvořena z 44,4 % osobami ve věku od 18 - 25 let, 51,8 % tvoří ženy ve věkovém rozmezí 26 - 30 let. Všechny ženy v podniku jsou bezdětné až na 1 prodejce ve skupině 31 - 35 let. Ve skupině team leaderů převažuje zastoupení žen ve věku 26 - 30 let. Nejvíce - tj. z 60 % jsou zastoupeni muži ve věkové kategorii 18 - 25 let na pracovních pozicích data entry, prodejce a call centrum. Muži ve věku 26 - 30 zastávají funkce pouze na pozicích prodejce.

Věkové složení zaměstnanců může být pro firmu v budoucnu hrozbou, zejména díky skutečnosti, že na brněnské pobočce pracuje 56 bezdětných žen ve věku 18 - 30 let z celkového počtu 66 respondentů.

Jako zdroj informací o pracovní příležitosti v Diplommat.cz se respondenti nejčastěji dozvěděli přes internet (63 %) a přátelé (21 %). Internet využívá podnik jako jediný

možný zdroj uveřejnění svých inzerátů pro nábor pracovníků, tím eliminuje uchazeče, kteří nemají přístup k internetu. Příčiny tkví zejména v úspoře nákladů spojených s uveřejňováním pracovních nabídek do jiných medií ale také dostatečným pokrytím poptávky pracovních míst z řad uchazečů přes internet. Příčinou mladého kolektivu se jeví dle mého názoru časová a psychická náročnost práce a také znění náborového inzerátu, které má do jisté míry diskriminační charakter, kde je v textu uvedeno - práce v mladém kolektivu, což mnohé starší uchazeče odradí.

Mezi nejčastější důvody práce pro podnik patří zajímavá a pestrá práce s dobrým pracovním kolektivem, následně pak samostatnost práce a demokratický styl řízení, platové podmínky a jako poslední se umístilo dobré jméno firmy.

Domnívám se, že k problematice firemní kultury zcela neodmyslitelně patří problematika etiky, proto jsem i v II. části dotazníku zakomponovala 3 otázky související s tématem. Zda se firma chová eticky či ne, do jisté míry určuje management společnosti a především majitelé podniku, kteří na počátku svého podnikání sestavují etický kodex. Jedná se o souhrn psaných pravidel, která by měla být dodržována. Nelichotivé výsledky u otázky č. 8 zaměřené na znalost etického kodexu ukázaly, že pouze 17,5 % zaměstnanců považuje kodex za kompletní dokument řešící všechny podstatné otázky, 31,7 % respondentů mu rozumí a ví kam se v případě nutnosti obrátit. Z celkového počtu 63 oslovených respondentů 36,5 % přiznává, že se neseznámilo s etickým kodexem podniku. Jeho četba není součástí přijímacího rituálu zaměstnanců, znění není uvedeno ani ve školícím manuálu. 14,3 % pracovníků považuje seznámení se s etickým kodexem za zbytečnost a projevují nezájem.

V následující otázce č. 9 jsem zjišťovala jeho aplikaci a použitelnost v reálných situacích, kde 19 z 31 lidí shodně vypovědělo, že je nenapadlo se do kodexu ani podívat, pouze 5 osob jej v praxi použilo, ale nenašlo v něm odpověď na dané dilema. 6,5 % představujících 2 pracovníky našli odpověď na způsob řešení situace v kodexu. 5 pracovníků vypovědělo, že se nikdy neocitli v eticky složité situaci.

Z hlediska užitečnosti pouze 2 pracovníci považují kodex za užitečný nástroj při řešení eticky složitých situacích, 16 respondentů se domnívá, že etický kodex je stručný a měl

by být více propracován. 13 zaměstnanců vnímá etický kodex za zbytečný dokument, jelikož nepokrývá reálné situace.

***Hypotéza č. 14: Etický kodex firmy neplní svou funkci. POTVRZENA***

41 % dotázaných považuje frekvenci pochval za spíše výjimečné projevy motivace. 36 % pracovníků označilo odpověď málokdy, 4,7 % klasifikují pochvaly jako časté, 17,5 % se shodlo, že nebyli nikdy pochváleni. Mezi nejčastější formy povzbuzování ve firmě patří veřejné písemné zaslání mailu, projevy ústní pochvaly jsou spíše výjimečným jevem, jelikož ve firmě není příležitost pro tuto formu sdělení - firemní porady se konají pouze v případě sdělení změn nebo vyhlášení soutěží, což bývá 1x za 2 měsíce.

Pracovní manuál ve vyskytuje ve 2 podobách - v elektronické a tištěné verzi, kterou obdrží každý nově příchozí jedinec. Svůj význam plní zejména v prvním měsíci, s postupem času ale nároky na informace rostou a manuál se stává nedostačujícím materiálem při hledání odpovědí, proto 42 lidí se shoduje, že při hledání informací se raději obrací na kolegu nebo nadřízeného. 18 pracovníků klasifikuje pracovní manuál za nepřehledný a neaktuální. Jen 3 zaměstnanci považují pracovní manuál za výbornou pracovní pomůcku.

Na otázku zda znají pracovníci jméno zakladatele firmy jsem obdržela z 63 dotázaných 5 špatných odpovědí a 11 nevědělo jméno zakladatele, znalost prokázalo 74,6 % pracovníků.

### 3. Návrhy na zlepšení a doporučení

Aby došlo ke zlepšení situace ve firmě, která by mohla napomoci zlepšit podnikovou kulturu a tím i efektivitu práce navrhuji možná opatření, které jsem rozdělila do níže uvedených oblastí:

#### 3.1 Oblast motivace a hodnocení

- Provádění **kontinuálního hodnocení** a rozbor práce zaměstnanců s interním školitelem firmy

Firma zaměstnává svého interního školitelky, jejíž náplní je vedení školících programů, které by měly přispívat k profesnímu rozvoji pracovníků. Domnívám se, že pracovní analýzy odvedené práce, zejména prodejců, by mohly zjistit příčiny špatných výsledků jak v prodeji tak v komunikaci se zákazníky a tím by mohla firma zvýšit produktivitu práce, zvýšit odbornost a profesionalitu svých pracovníků a tím zvýšit zisky plynoucí z množství prodaných služeb. Pomocí náslechů prodejních hovorů, sledováním objednávek klientů a tedy i celkového prodejního procesu a stylu práce každého jedince, pak konzultovat závěry s team leadry a v případě potřeby i se zaměstnanci samotnými. Základem zlepšení práce je uvědomění si chyb a ponaučení se z nich.

- **Průhledný odměňovací systém a jeho změna**

Ve firmě je zaveden odměňovací systém skládající se z hrubé fixní sazby na hodinu a variabilní složky, která se pohybuje v závislosti na počtu prodaných služeb a počtu asistencí.. V pracovní smlouvě není specifikován a upřesněn odměňovací systém jednoznačně určující výši variabilní složky mzdy, pouze výše fixní hodinové sazby a klauzule: „výši odměn stanovuje vedoucí pracovník“, stejně tak jako není nikde uvedena výše sankcí či pokut – vše je na uvážení vedoucího pracovníka (vedoucího pobočky - supervisora). Tato formulace vyvolává nejistotu výdělku a zasloužené odměny.

Ráda bych se zaměřila na odměny prodejců, kde se odměny odvíjí od počtu prodaných služeb a produktů bez ohledu na výši provize pro firmu, nedělá se rozdíl mezi službou

za 400 Kč nebo službou za 200.000 Kč - odměna za prodanou službu je jednotná. Problematika odměňovacího systému je složitá a jen těžko se určí systém, který by byl spravedlivý ke všem týmům. Proto bych navrhovala vyšší podíl fixní mzdy a to aspoň na 70 Kč za hodinu. Variabilní složka platu - odměna za počet prodaných služeb by mohla být odstupňována podle průměrného počtu prodeje na den (celkový počet prodeje/ počet odpracovaných dnů).

Např. při průměrném prodeji

<0, 2> odměna za prodanou službu 80 Kč,

<2,1 ;3> odměna 100 Kč za službu,

<3,1 ;3,5> odměna 120 Kč za službu.

Při zvýšení poměru fixní částky k variabilní by se zachovala motivační úroveň a význam variabilní složky a fixní část by kompenzovala „diskriminaci“ mezi jednotlivými prodejními týmy.

Ve firmě hraje hlavní roli a hodnotí se především kvantita prodeje nikoliv kvalita. Motivace ve formě měsíčních soutěží stimuluje k výkonu velmi malou část pracovníků, proto bych tyto soutěže zrušila a na místo nich zavedla věrnostní odměny, bonusy nebo výhody pro prodejce, u kterých byl zákazník natolik spokojen, že se při hledání další dovolené obrátil opět na Diplomat.cz. Tento způsob by mohl motivovat pracovníky k preciznější práci a domnívám se, že by bylo dosaženo vyššího počtu věrných zákazníků.

### **3.2 Oblast prezentace firmy na webových stránkách**

- **Najmutí sezónních pracovníků data entry** na zadávání katalogů cestovních kanceláří, **snížení pracovních norem**

Problém s pracovní nespokojeností zaměstnanců do jisté míry souvisí s nefunkčností, špatnými cenami a neaktuálností webových stránek. Odměna pracovníků z oddělení data entry se odvíjí od počtu zadaných ceníků a popisků za hodinu. Pokud tato hodinová norma není splněna, dochází ke snížení odměny. Normy jsou však nastaveny tak, že pracovníci nestíhají provádět kontrolu zadaných dat a příliš se zamýšlet nad

logičností a reálností cen. Tyto data nejsou nikým dále kontrolována a rovnou se zobrazují na webových stránkách [www.Diplomat.cz](http://www.Diplomat.cz).

Firma si neuvědomuje, že dodatečný čas na zpětnou kontrolu v případě špatně zadaných dat zabere více času, než kdyby data byla již při prvním zadávání korektní. Kdyby firma zmírnila normy nebo najala dodatečné pracovní síly, jistě by se zvýšil počet objednávek ze strany potenciálních zákazníků, protože výběr by byl pro ně zajímavější a pestřejší. Jednoznačně by se ulehčila práce operátorů call centra a prodejců, kteří tím, že hledají informace z jiných zdrojů než firemních stránek, nestíhají plnit své normy převzatých objednávek. Domnívám se, že finance investované do najmutí pomocné síly na zadávání dat by převýšil několikanásobně zisky plynoucí z objednávek. Nelze však veškerou vinu svádět na zadavatele z oddělení data entry. Problém částečně leží na straně programátorů, kteří nejsou schopni zajistit kompatibilitu a propojenost jednotlivých rezervačních systémů s webovými stránkami firmy. Tudíž dochází k problémům, že ačkoliv jsou webové stránky firmy a rezervační systémy cestovní kanceláří propojeny, data se načítají ve špatném formátu a dochází k mylným informacím o cenách. Jelikož tato oblast nespadá do mé odborné znalosti problematiky, dále nebude rozebírána.

Jistě by stálo za úvahu zamyslet se nad tahem marketingového oddělení společnosti, které investovalo 500 tis. Kč v 1. kvartálu roku 2009 na propagaci firmy a podporu prodeje pomocí reklamy. Investice tímto směrem v době, kdy firma nemá zabezpečenou základní funkčnost a korektnost informací na webových stránkách považují za promrhané peníze.

### **3.3 Oblast personálních změn**

- **Omezení počtu team leaderů v době mimo hlavní sezónu**

*Pracovní náplň prodejce:*

- zapisování poznámek o poskytnutých informacích klientovi do karet jednotlivých zákazníků,
- kontakt se zákazníkem - telefonický, písemný či osobní,

- provádět změny stavů objednávek (prodáno, objednávka se vyřizuje apod.),
- zapisování zákazníků do diáře v případě jejich osobní návštěvy pobočky,
- nahlašování chyb v katalogu, na webových stránkách,
- ohlašování nefunkčnosti jakéhokoliv zařízení ve firmě (tiskárna, fax, informační systém apod.)
- zasílání smluv a zpracování nabídek klientům,
- provádění kontroly plateb zákazníků - ověřování na účtárně, kontrola dat ve smlouvě,
- provádění rezervací a jejich zaznamenávání do systému,
- vyřizování dotazů a případné storno,
- zastupování kolegů v jejich nepřítomnosti,
- při odchodu z pracoviště v pracovní době zapínat firemní systém monitorující činnost pracovníka (pauza na oběd, práce v rámci budovy, klient na pobočce, školení, porada apod.) a přesměrovat telefony,

*Pracovní náplň team leadra:*

- dohlížení na práci v týmu,
- zaučování nováčků (zejména v letní sezóně, kdy se nabírají brigádníci)
- přidělování objednávek (rovnoměrné rozdělení objednávek mezi prodejce v době kdy je málo objednávek),
- motivace týmu – pochvaly,
- oznamování a informování o důležitých informacích - produktové informace, ukončení spolupráce s cestovními kancelářemi, vyhlášení soutěží)
- udělování sankcí (za špatný pracovní postup, pozdní příchody apod.)
- vedení docházky pracovníků týmu,
- zajišťování ochrany osobních údajů,
- vybírání dovolené v týmu.

Spousta pracovníků se shodne (vyplývá z dotazníkového šetření a osobních neřízených pohovorů), že pozice team leadra v době mimo hlavní sezonu, je v takovém množství jaké zaměstnává firma, nadbytečná. Jelikož do náplně team leadra nepatří prodej (pouze v případě velkého množství objednávek), často tato pozice postrádá význam

poradního orgánu, kdy pracovníci na těchto pozicích nemají několik let osobní zkušenost s prodejem, tudíž nejsou schopni poskytnout adekvátní informace a rady svým podřízeným. Funkce team leadra jakožto „učitele“ v době přijímání nových pracovníků rovněž nesplňuje svůj význam, rady poskytují povětšinou kolegové sedící poblíž nováčka. Zúžení počtu z 5 současných team leaderů na 3 pracovníky na této pozici by bylo adekvátní pro zajištění chodu a funkčnosti pracovního kolektivu prodejců. Každý team leader by tak měl pod sebou pracovní tým 10 - 13 lidí (došlo by tak k transformaci na 3 týmy: prodejci. Odměňovací systém založený na vysokém podílu variabilní složky platu je nastaven tak, aby se každý pracovník snažil o maximální prodej. Tím se zajišťuje, aby bylo v zájmu každého pracovníka využívat maximálně efektivně svou pracovní dobu.

- **Zavedení funkce manažera firemních akcí**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, firma plní funkci sociálního systému, kde se pracovníci rádi setkávají i po pracovní době. Zřízení funkce organizátora akcí by mohlo vést ke stmelení a upevnění pracovního kolektivu a odbourání anonymity lidí na pracovišti, což by posílilo firemní kulturu. Akcí by se rovněž měli účastnit i pracovníci, kteří nepřinášejí firmě přímý zisk, protože tím vznikají rozdíly a anonymita mezi jednotlivými pracovními pozicemi (prodejci x pracovníci call centra).



### 3.4 Oblast etiky

- **Zamezení přidělování objednávek vedoucím pracovníkem**

Aby došlo k rovným pracovním podmínkám při rozdělování práce a nikdo si nemohl stěžovat na podjatost vedoucího pracovníka (team leadera) nebo naopak využíval svého postavení nadřízeného ke korigování typu objednávky a přidělování spřízněným osobám, doporučovala bych nastavení systému tak, aby si prodejci přidělovali objednávky náhodným výběrem, kdy nemají možnost ovlivnit typ objednávky. Tento krok by do jisté míry eliminoval neshody na pracovišti, kdy si prodejci stěžují na nerovné pracovní příležitosti.

- **Hmotná odpovědnost a propouštění pracovníků**

Při propouštění pracovníka bere firma v potaz pracovní výsledky za max. poslední 2 měsíce, výkony kterých dosáhl jedinec během např. 2 let u firmy, loajalita a nabitě zkušenosti nehrají roli. Jistou nevýhodou pro zaměstnance, kteří jsou u firmy více jak 3 roky, je hmotná zodpovědnost, z níž vyplývá pro jedince povinnost uhradit případný záporný rozdíl v ceně ze svých finančních prostředků, pokud klient odmítne doplatit tento schodek. Pracovníci setrvávající ve firmě kratší dobu tento závazek nemají. Proto si myslím, že rovné pracovní podmínky by měly spočívat ve stejných pravidlech a to buď hmotná odpovědnost pro všechny nebo pro nikoho.

- **Propracování etického kodexu a jeho povinné přečtení při přijímání pracovníků**

Z praxe pracovníků se ukázalo, že funkce a význam firemního etického kodexu není naplněna. Mnozí zaměstnanci nikdy etický kodex nečetli a pokud ano, stejně neposloužil k řešení etických otázek nebo je ani nenapadlo jej použít.

Etický kodex má obecný charakter a jeho přesné znění si firma nepřeje zveřejňovat, obecně lze jeho body popsat takto:

- zaměstnanec musí jednat vždy v zájmu firmy,

- zaměstnanec nesmí sdělovat interní informace o chodu firmy, zejména odměňovací systém a systém provizí,
- zaměstnanec musí respektovat zákony dané země, ve které pracuje,
- zaměstnanec nesmí pracovat v oboru cestovního ruchu po dobu 5 let od ukončení spolupráce s Diplomati.cz nebo pouze s písemným souhlasem zaměstnavatele,
- zaměstnanec nesmí přijímat dary,
- v případě, že společnosti Diplomati.cz hrozí škoda, jsou zaměstnanci povinni zabránit této škodě nebo ji aspoň zmírnit,
- poskytování korektních informací zákazníkům,
- dodržování ochrany dat zákazníků,
- naprostá loajálnost zaměstnanců vůči firmě.

Vypracování podrobnějšího etického kodexu by mohlo přispět k lepší orientaci a řešení vznikajících etických problémů. Rovněž bych zavedla jeho povinné přečtení při přijímání nových pracovníků.

Návrh možného etického kodexu:

- viz zmíněné body - již aktuálně zahrnuté v současném etickém kodexu,
- zákaz používání telefonů a jiných firemních zařízení k soukromým účelům,
- v případě, že se zaměstnanec dozví o neetickém jednání, které by mohlo poškodit dobré jméno firmy nebo narušit pracovní vztahy, řešit případné dilema s personálním oddělením,
- zákaz kouření v prostorách firmy,
- nezaměstnávat osoby v příbuzenském vztahu,
- odmítnutí zákazníka v případech kdy: zákazník opakovaně zasílá úmyslně neúplné a nevyplněné objednávky, zákazník ve více než dvou případech nezašle vyplněnou cestovní smlouvu nebo ve více jak dvou případech nezaplatí zálohu nebo celou částku po potvrzení rezervace.

Prvotním předpokladem, aby zaměstnanci respektovali a dodržovali základní etická pravidla, je jejich dodržování ze strany vedení, které se často eticky vůči zaměstnancům nechová.

### 3.5 Oblast zvýšení spokojenosti zaměstnanců

- **Informování pracovníků o novinkách v produktových informacích pomocí porad**

Ačkoliv se firma snaží informovat své pracovníky o aktuálních změnách pomocí zaslaných zpráv na mail, domnívám se, že při množství mailů, které pracovník denně dostává, mu často informace unikají. Firemní časopis se svou frekvencí vydávaných čísel rovněž neslouží jako dostatečný informační zdroj. Doporučovala bych pořádání porad v případě důležitých informací souvisejících se změnami ve firmě, informacích o nových produktech, soutěžích, změnách v odměňovacím systému, akcích pro klienty apod.

- **Využití práce přesčas do firemní časové banky pracovníka**

Pokud firma nechce nebo nemůže vyplácet odměny za práci přesčas, kterou podle výsledků dotazníkového šetření vykonává 87 % oslovených respondentů, umožnila bych zaměstnancům nadpracované hodiny využít v rámci časové banky.

- **Pronájem automatů s jídlem**

Jak již bylo zmíněno, mnoho pracovníků pracuje přesčas a nemají někdy čas zajít ani na oběd (zejména v letní sezóně), proto si myslím, že by uvítali automat s cukrovinkami, bagetami apod. Současný nápojový automat bývá často nefunkční z důvodu přeplněnosti mincemi, firma by měla zajistit častější návštěvy zásobovačů, kteří doplňují zboží a vybírají mince.

### 3.6 Oblast nábor zaměstnanců

- **Uveřejňování nediskriminujících inzerátů při náboru nových pracovníků**

Jednoznačná formulace „nabízíme práci v mladém kolektivu“ signalizuje, že zájemci o pracovní pozice by měli spadat do nižší věkové kategorie. Kdyby firma najímala pracovníky i s vyšším věkovým průměrem, mohla by do jisté míry zmírnit dopad vysokého odchodu a ztráty zaměstnanců způsobeného vysokým počtem bezdětných žen do 30 let, které v současné době tvoří 93 % všech pracovníků brněnské pobočky (z toho 54 % žen ve věkovém rozmezí 26 - 30 let).

## **Závěr**

V diplomové práci „Návrh zlepšení firemní kultury v CA Diplomat“ jsem se snažila o rozbor a identifikaci složek a síly firemní kultury, znalosti etického kodexu u pracovníků a jeho praktického využití. V neposlední řadě jsem se zabývala zjišťováním spokojenosti zaměstnanců v podniku a míry jejich identifikace se s firemní filozofií a hodnotami.

Na základě dotazníkového šetření provedeného u 63 zaměstnanců brněnské pobočky a průběžných konzultací, studia podnikové dokumentace a neřízeného hovoru se zaměstnanci Diplomat.cz, lze konstatovat, že ve firmě nejsou zakotveny základní hodnoty a normy. Pracovníci nedůvěřují vedení firmy a mají strach o své pracovní pozice. Důvodem je skutečnost, že podnik neinformuje své zaměstnance o plánech do budoucna ani o postavení na trhu, neprovádí kontinuální hodnocení pracovníků, tudíž zaměstnanci neví, do jaké míry je vedení spokojeno s výsledky jejich práce. Zaměstnanci se rovněž neztotožňují s firemními cíli.

Respondenti nejsou z většiny spokojeni s výší svého platu, která je nepřímou úměrná vynaloženému úsilí, době strávené v práci a celkovým pracovním výsledkům zaměstnance. Navzdory slabé firemní kultuře lze říci, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima, kde se zaměstnanci navzájem uznávají za odborníky a setkávají se i mimo pracovní dobu, což svědčí o plnění sociální funkce podniku jako systému. Díky oboru podnikání v cestovním ruchu, lze charakterizovat organizační strukturu podniku za plochou, umožňující minimální kariérní růst. Nepříznivá pracovní doba, která souvisí s typem odvětví, ve kterém firma podniká, nepřispívá k dlouhodobému setrvání zaměstnanců na pracovních pozicích, na nichž v současné době pracuje 84 % žen z toho 96,4 % ve věku 20 - 30 let. Vzhledem k osmileté historii firmy pouze 7,5 % zaměstnanců ve firmě působí více jak 4 roky, což jasně hovoří o vysoké fluktuaci zaměstnanců. Nejpočetnější skupina svobodných pracovníků ve věku 26-30 let může pro firmu znamenat do budoucna hrozbu ztráty kvalifikovaných zaměstnanců. Naopak příležitostí pro firmu je nabídka zajímavé a pestré práce.

Význam etického kodexu se ukázal podle odpovědí respondentů z dotazníku jako pouze formální dokument, postrádající praktické využití. Povědomí pracovníků o firemním časopise a jejich ochota na participaci při editaci dalších čísel má příliš nízkou úroveň. Rovněž se potvrdila domněnka, že vedení nemá zájem o zlepšující návrhy ze strany podřízených pracovníků, čímž přichází o kreativní nápady a podněty ke zlepšení.

Firma by si měla uvědomit, že nejcennějším zdrojem a zároveň konkurenční výhodou jsou právě zaměstnanci – nositelé firemní kultury. Ačkoliv se jedná o výrobní faktor, ze strany firmy Diplomat.cz, velmi snadno nahraditelný, jeho význam by neměl být podceňován. Investice do vzdělávání, tréninku a osobního rozvoje zaměstnanců patří jistě mezi vklady zajišťující přínos v dlouhodobém horizontu. Aby však firma mohla využívat firemní kulturu jako efektivní nástroj řízení podniku, mělo by vedení, jakožto orgán vytvářející podnikovou kulturu, jít příkladem a to nejen v morálních a etických aspektech.

Pozitivní firemní kultura nejenže zvyšuje pracovní spokojenost, ale zároveň plní stimulační funkci, jelikož posiluje výkonnost a pracovní ochotu a nadšení pracovníků. Angažovanost zaměstnanců se zvyšuje také v těch firmách, kde pracovníci cítí, že si jich podnik váží. Úspory provozních nákladů v podobě zmenšení pracovního prostoru na polovinu, pravda vždy na straně zákazníka, neetické jednání spolupracovníků a vedení společnosti, neplacená práce přesčas jistě k tomuto pocitu nepřispívají.

Zvýšenou pozornost by měla firma věnovat náboru pracovníků tak, aby tento proces byl co nejvíce efektivní a přispěl k nižší fluktuaci zaměstnanců pomocí zvýšení podílu starších pracovníků. Omezený profesní růst daný plochou organizační strukturou by mohla firma kompenzovat motivační základnou a vícevrstevným odměňovacím systémem.

Téma podnikové kultury je natolik rozsáhlé a provázané, že jeho všechny oblasti nebylo možné v rámci diplomové práce obsáhnout. V návrhové části jsem pouze poskytla firmě možné směry, které by dle mého názoru mohly pomoci upevnit firemní kulturu, zlepšit pracovní vztahy a tím i produktivitu práce.

Firma, jakožto internetový prodejce s dlouhodobou tradicí a zahraniční expanzí, má velký růstový potenciál, zejména díky zvyšující se důvěře v internet, kdy se mění tradiční způsob prodeje zboží a služeb pramenící ve stále rostoucím počtu domácností s internetovým připojením.

## Literatura

### Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 459 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [6] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [7] JONES, G., R. *Organizational theory, design, and change*. 5. vyd. New Persey: Person: Prentice Hall, 2007. 527 s. ISBN 0-13-186542-0.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005. s. 367. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] NOVÝ, I. *Interkulturální management, Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- [11] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [12] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- [13] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [14] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 168 s. ISBN 978 – 80-247-1621-3.



- [15] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [16] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

### **Internetové zdroje**

- [17] ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura* [online]. 4.12.2006, poslední revize 4.12.2006 [cit. dne 12.11.2008]. <<http://www.gate2biotech.cz/podnikova-kultura/>>.
- [18] HESKOVÁ, M. *Etické kodexy v české ekonomice* [online]. 27.2.2003, poslední revize 27.2.2003 [cit. dne 28.12.2008]. <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník	82
Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření	87
Příloha č. 3: Vyhodnocení hypotéz	89

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážení spolupracovníci,

Po dohodě s vedoucím pracovníkem mi bylo umožněno zpracovat v našem oddělení diplomovou práci na téma: „Návrh na zlepšení firemní kultury“. Chtěla bych Vás proto poprosit o vyplnění níže přiloženého dotazníku, který poslouží k vypracování diplomové práce. Zavazuji se, že dotazník bude **anonymní** a poslouží pouze k obhajobě diplomové práce.

Věřím, že spolupráce na tomto projektu by mohla zlepšit stávající stav a výsledky pomohou zlepšit situaci v podniku. Předem Vám děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Bc. Denisa Duchoňová

### Návod na vyplnění dotazníku:

Dotazník obsahuje 2 části, v I. části prosím označte v řádku pouze jednu odpověď křížkem. Odpovídejte prosím pravdivě.

#### I. část

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne	oblast
1	Důvěřujete vedení firmy?					jak je firma vnímána a jak ji zaměstnanci hodnotí
2	Znáte dlouhodobé cíle firmy a co plánuje do budoucna?					
3	Doporučil/a byste práci v této firmě přátelům a známým?					
4	Je pro Vás ctí pracovat pro tuto firmu?					
5	Pocitujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?					
6	Máte pocit, že si Vás firma váží?					
7	Propagujete dobré jméno firmy ve svém okolí?					
8	Chová se firma eticky ke svým zaměstnancům?					etičnost
9	Byl jste někdy svědkem situace, kdy by se firma zachovala neeticky (k Vám , ke kolegovi, k zákazníkovi)?		X	X		
10	Jednal/a jste někdy v rozporu s pracovním postupem? (porušení pracovního postupu, zamlčení důležité informace)		X	X		

	Otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne	oblast
11	Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?					spokojenost s prací
12	Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání a schopnostem?					
13	Víte přesně kdy a za co dostanete mimořádné odměny a sankce?					
14	Informuje Vás zaměstnavatel dopředu o srážkách z platu?					
15	Myslíte si, že Váš plat odpovídá náročnosti práce?					
16	Máte své pracovní místo jisté?					
17	Jste spokojen/a s kariérním růstem ve firmě?					
18	Pracujete často přesčas?					
19	Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?					
20	Jsou Vaši spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?					
21	Myslíte si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?					
22	Považujete své kolegy za odborníky v cestovním ruchu?					
23	Účastníte se firemních akcí?					
24	Jste spokojena s organizací firemních akcí (množství a kvalita)					
25	Jste spokojen/a s úrovní technické vybavenosti pracoviště? (faxy, telefony, tiskárny, IS, PC, internet)					
26	Máte při své práci čas na koníčky a rodinu?					
27	Když potkáte kolegu na pracovišti, víte jak se jmenuje a o koho se jedná?					
28	Stýkáte se s kolegy i mimo pracovní dobu?					
29	Objevují se ve firmě jevy jako pomlouvání ?					
30	Je ve firmě týmová spolupráce dobrá?					funkce a význam nadřízeného
31	Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?					
32	Je firma otevřena Vaším zlepšujícími návrhům?					
33	Vyhovuje Vám způsob informování o důležitých informacích mailem?					
34	Je Váš nadřízený dobrý posluchač a rádce?					
35	Je Vám nadřízený oporou a uznáváte ho jako odborníka?					
36	Dostává se Vám potřebných informací od nadřízeného včas?					
37	Považujete firemní školení za přínosná a obohacující?					
38	Jste spokojen/a s úrovní webových stránek, jejich funkčností a aktuálností?					
39	Domníváte se, že školení nováčků jsou efektivní a plní svůj účel?					funkce o firemních časopisů
40	Myslíte si, že nábor pracovníků je dosti odborný a selektivní?					
41	Četla jste někdy firemní časopis?					
42	Hodnotíte existenci firemního časopisu jako přínosný?					
43	Máte zájem přispívat do firemního časopisu?		X	X		

## II. část

### 1. Jste

- žena
- muž

### 2. Kolik je Vám let?

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- Více

### 3. Jak dlouho pracujete u Diplomat.cz?

- 0 -1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 4 roky
- 4 a více let

### 4. Na jaké pozici v současné době pracujete? (pokud jste na pozici prodejce uveďte prosím přesné označení podtrhnutím)

- operátor/ka call centra,
- prodejce: prodejce senior, prodejce junior, prodejce trainee, prodejce letenek
- reklamační oddělení, pokyny, recepční, asistent/ka = back office
- team leader
- data entry

### 5. Máte děti?

- ano
- ne

### 6. Odkud nebo od koho jste se dozvěděli o možnosti pracovat v Diplomatu?

- od známé/ho či přátel
- z novin, časopisu
- z internetu
- na pracovního úřadu
- od rodiny
- jiný zdroj.....

### 7. Proč pracujete v Diplomatu? Vyberte hlavní 3 důvody: (1 nejdůležitější)

- zajímavá a pestrá práce
- dobrý pracovní kolektiv

- dobré jméno firmy
- platové podmínky a zaměstnanecké výhody
- samostatnost práce a demokratický styl řízení

**8. Seznámili jste se s etickým kodex firmy?**

- celý jsem ho přečetl/a, považuji ho za srozumitelný text, který dostatečně řeší všechny podstatné otázky
- celý jsem ho přečetl/a a v zásadě mu rozumím, vím kam se v případě nutnosti obrátit
- vůbec jsem se s ním neseznámil/a
- etický kodex mě nezajímá

**9. Když jste se ocitl/a v eticky rozporuplné situaci:** (vyplňte v případě kladné odpovědi v otázce č.9 )

- použil/a jste etický kodex a našel/a odpověď na způsob řešení situace
- použil/a jsem kodex, ale nenašel/a užitečnou radu
- vůbec mě nenapadlo se do kodexu podívat
- nikdy jsem v takové situaci nebyl/a

**10. Jak užitečný je pro Vás etický kodex?** –(vyplňte v případě kladné odpovědi na otázku č.9)

- je užitečným nástrojem při řešení složitých situací
- je příliš obecný a stručný, měl by být více propracován
- je zbytečný, nepokrývá reálné situace

**11. Jak byste hodnotil/a frekvenci pochval a povzbuzování ze strany nadřízeného?**

- často
- málokdy
- výjimečně
- vůbec

**12. Jakou formou Vás Váš nadřízený povzbuzuje a chválí?**

- písemně, osobně (písemné zaslání mailu pouze Vám)
- písemně, veřejně
- ústně, veřejně (např. na poradě)
- ústně, soukromě

**13. Jaká forma motivace je pro Vás nejúčinnější?** (prosím seřad'te dle priority- 1 nejvíce účinná, 6 nejméně účinná)

- finanční odměna
- obsah vykonávané práce (zda je zajímavá a rozvíjí Vaši osobnost)
- povzbuzování
- zaměstnanecké výhody
- pracovní podmínky (funkčnost zařízení, webových stránek, technické zázemí, vybavenost pracoviště, pracovní doba)
- atmosféra pracovní skupiny

**14. Používáte pracovní manuál?**

- ne, nepotřebuji ho, všechny nutné informace mi poskytne kolega nebo nadřízený pracovník
- ne, je nepřehledný a neaktuální
- ano, je mi výbornou pomůckou

**15. Víte jak se jmenuje zakladatel firmy?** (prosím doplňte název, pokud nevíte, prosím proškrtněte)

.....

**16. Co byste rád/a změnil/a ve firmě?**

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

Děkuji za Váš čas, dotazník si na konci dne vyberu.

**Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření v číslech**

číslo otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne	počet odpovědí	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1	9	14	27	13	63	14,29%	22,22%	42,86%	20,63%
2	0	1	10	52	63	0,00%	1,59%	15,87%	82,54%
3	9	28	22	4	63	14,29%	44,44%	34,92%	6,35%
4	13	24	19	7	63	20,63%	38,10%	30,16%	11,11%
5	3	17	33	10	63	4,76%	26,98%	52,38%	15,87%
6	12	13	34	4	63	19,05%	20,63%	53,97%	6,35%
7	13	31	8	11	63	20,63%	49,21%	12,70%	17,46%
8	10	29	16	6	61	16,39%	47,54%	26,23%	9,84%
9	18	X	X	42	60	30,00%	X	X	70,00%
10	43	X	X	18	61	70,49%	X	X	29,51%
11	23	24	5	11	63	36,51%	38,10%	7,94%	17,46%
12	2	13	21	27	63	3,17%	20,63%	33,33%	42,86%
13	36	16	9	2	63	57,14%	25,40%	14,29%	3,17%
14	55	7	1	0	63	87,30%	11,11%	1,59%	0,00%
15	2	8	34	19	63	3,17%	12,70%	53,97%	30,16%
16	0	2	19	42	63	0,00%	3,17%	30,16%	66,67%
17	1	5	12	45	63	1,59%	7,94%	19,05%	71,43%
18	34	18	6	5	63	53,97%	28,57%	9,52%	7,94%
19	12	28	14	9	63	19,05%	44,44%	22,22%	14,29%
20	16	29	11	7	63	25,40%	46,03%	17,46%	11,11%
21	32	20	8	3	63	50,79%	31,75%	12,70%	4,76%
22	10	21	9	23	63	15,87%	33,33%	14,29%	36,51%
23	13	23	5	22	63	20,63%	36,51%	7,94%	34,92%
24	7	29	19	8	63	11,11%	46,03%	30,16%	12,70%
25	4	17	35	7	63	6,35%	26,98%	55,56%	11,11%
26	8	17	26	12	63	12,70%	26,98%	41,27%	19,05%
27	33	15	12	3	63	52,38%	23,81%	19,05%	4,76%
28	27	26	9	1	63	42,86%	41,27%	14,29%	1,59%
29	38	18	5	2	63	60,32%	28,57%	7,94%	3,17%
30	19	14	12	18	63	30,16%	22,22%	19,05%	28,57%
31	2	3	17	41	63	3,17%	4,76%	26,98%	65,08%
32	41	17	3	2	63	65,08%	26,98%	4,76%	3,17%
33	16	25	8	14	63	25,40%	39,68%	12,70%	22,22%
34	20	12	18	13	63	31,75%	19,05%	28,57%	20,63%
35	10	16	23	14	63	15,87%	25,40%	36,51%	22,22%
36	15	33	10	3	61	24,59%	54,10%	16,39%	4,92%
37	0	9	11	43	63	0,00%	14,29%	17,46%	68,25%



<b>38</b>	13	29	12	9	63	20,63%	46,03%	19,05%	14,29%
<b>39</b>	5	16	34	8	63	7,94%	25,40%	53,97%	12,70%
<b>40</b>	21	X	X	42	63	33,33%	X	X	66,67%
<b>41</b>	9	6	36	12	63	14,29%	9,52%	57,14%	19,05%
<b>42</b>	7	X	X	54	61	11,48%	X	X	88,52%

### **Příloha č. 3: Vyhodnocení hypotéz**

- Hypotéza č.1: Firma neinformuje své pracovníky o svých budoucích plánech, záměrech ani o situaci podniku na trhu. POTVRZENA
- Hypotéza č. 2: Zaměstnanci se neztotožňují s firemními cíli. POTVRZENA
- Hypotéza č. 3: Zaměstnanci se chovají eticky a jednají v souladu s pracovním postupem. NEPOTVRZENA
- Hypotéza č. 4: Práce není pro zaměstnance pestrá a zajímavá. NEPOTVRZENA
- Hypotéza č.5: Zaměstnanci mají strach o svou pracovní pozici. POTVRZENA
- Hypotéza č. 6: Pracovníci nejsou spokojeni s profesním růstem ve firmě, který stagnuje. POTVRZENA
- Hypotéza č.7: Zaměstnanci nemají čas na vedlejší aktivity – koníčky, rodina – kvůli pracovní době. POTVRZENA
- Hypotéza č. 8: Pracovníci jsou nespokojeni s vybavením a funkčností zařízení (maily, telefony, faxy, IS, hardware). NEPOTVRZENA
- Hypotéza č. 9: V podniku panuje pozitivní pracovní klima. POTVRZENA
- Hypotéza č.10: Ve firmě panuje anonymita lidí na pracovišti – pracovníci se neznají jmény ačkoliv pracují na stejném pracovišti v jedné místnosti. POTVRZENA
- Hypotéza č.11: Firma nedostatečně informuje své zaměstnance o vedlejších produktech a službách (certifikáty, slevy, klubové karty). POTVRZENA
- Hypotéza č.12: Podnik není otevřen zlepšujícím podnětům ze strany zaměstnanců. POTVRZENA
- Hypotéza č.13: Pracovníci jsou nespokojeni s aktuálností a funkčností webových stránek firmy. POTVRZENA
- Hypotéza č. 14: Etický kodex firmy neplní svou funkci. POTVRZENA