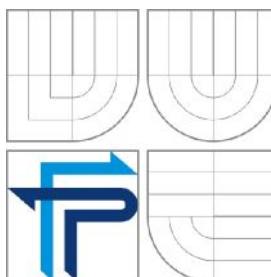


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF FINANCE

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY V CESTOVNÍ KANCELÁŘI

TITLE

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN TRAVEL AGENCY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JITKA ZABLOUDILOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

BRNO 2008

Oficiální zadání

Oficiální zadání pokračování

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO
uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jitka Zabloudilová
Bytem: Souhrady 12, 62500, Brno - Bohunice
Narozen/a (datum a místo): 25.1.1981, Brno
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Ing. Dr. Pavel Svirák
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh změny organizační kultury v cestovní kanceláři
Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Ústav: Ústav managementu
Datum obhajoby VŠKP: červen 2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

tištěné formě	–	počet exemplářů	1
elektronické formě	–	počet exemplářů	1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - x ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Předmětem bakalářské práce je analýza a návrhy doporučení v oblasti organizační kultury, tak aby podporovaly kvalitu služeb poskytované cestovní kanceláří. V teoretické části práce je vymezen pojem organizační kultura, typologie organizační kultury, diagnostika organizační kultury a proces změny organizační kultury. V praktické části práce byla provedena analýza organizační kultury cestovní kanceláře prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě získaných dat byly provedeny návrhy ke zlepšení organizační kultury, jež by měly zvýšit výkonnost cestovní kanceláře.

Annotation

The content of this bachelor thesis is an analysis and proposals of recommendation of organization culture supporting the quality of service or a certain travel agent. The theoretical part of this work is dealing with the description, typology, diagnosis and the proces sof chnges in the otganization culture. In the practical part of this thesis you can find analysis organization culture of travel agency trough the medium questionnaire inguiry answer system. I have done proposales trough the obtained data for Berger organization culture add efficiency of a workman in the travel agency.

Klíčová slova:

Organizační kultura, typologie organizační kultury, diagnostika organizační kultury ,
změna organizační kultury

Klíčová slova - anglicky:

Organization culture, , typology of travel agency, diagnosis and the proces, chnges of
organization culture.

Bibliografická citace mé práce:

ZABLOUDILOVÁ, J. *Návrh změny organizační kultury v cestovní kanceláři*
. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 47 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 10.května 2008

.....
Podpis

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení problému a cíle práce	10
2 Teoretická východiska práce	11
2.1 Pojem organizační kultura a její charakteristiky	11
2.2 Kvalita a síla organizační kultury	16
2.3 Typologie organizačních kultury	18
2.3.1 Typologie formulovaná ke vztahu k organizační struktuře	19
2.3.2 Typologie formulovaná ke vztahu k prostředí firmy	20
2.4 Diagnostika organizační kultury	22
2.4.1 Volba výzkumných metod	22
2.4.2 Vymezení jednotky analýzy a volba způsobu zpracování dat	23
2.4.3 Metodologie dotazníkového výzkumu a dotazníkové šetření	23
2.4.3.1 Příprava otázek pro dotazníkové šetření	24
2.5 Proces změny organizační kultury	28
3 Analýza problému a současné situace	32
3.1 Představení cestovní kanceláře CK KONTAKT MORAVIA	32
3.2 Analýza problému	33
3.2.1 Výsledky dotazníkového šetření	34
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	39
5 Závěr	44
Literatura	46
Přílohy	

Úvod

Na základě své pracovní zkušenosti jsem se zaměřila na problematiku organizační kultury v oblasti cestovního ruchu. Význam organizační kultury jako tzv. měkkého faktoru prosperity organizace se ve smyslu vývojových trendů managementu projevuje s rostoucí intenzitou. Organizační kultura je významným faktorem pro poskytování služeb firmy a personální management může používat firemní kulturu jako jeden z nástrojů k dosahování hospodářských cílů firmy. Jedná se o oblast přijímání a přípravy zaměstnanců, hodnocení, řízení profesní kariéry, adaptačního a stabilizačního procesu aj. Přitom je kladen důraz na vytváření a interpretaci takových symbolů, ze kterých je možné odvodit konkrétní podněty a návody k jednání. Jde o to, jak pomocí norem a hodnot přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které co nejvíce odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí a aktivnímu podílení se na dosahování cílů (angažovanost). Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností a zároveň determinujícím faktorem činností budoucích. Řídícím působením lze organizační kulturu měnit jen do jisté míry a pozvolně. Na kulturu dané organizace proto musí být brán ohled jak při koncipování její strategie, tak při tvorbě její organizační struktury.

Předložená bakalářská práce obsahuje poznatky z oblasti organizační kultury, konkrétní zhodnocení organizační kultury u cestovní kanceláře a návrhy na doporučení v oblasti organizační kultury, které mají přispět ke zvýšení kvality služeb cestovní kanceláře a tím zvýšit výkonnost cestovní kanceláře. Důležitou součástí práce je diagnostika organizační kultury prostřednictvím návrhu dotazníku a jeho vyhodnocení.

1 Vymezení problému a cíle práce

Na trhu cestovních kanceláří v ČR se zvyšuje konkurence zejména po vstupu velkých firem např. TUI, Neckermann. Pro přiblížení situace v odvětví cestovního ruchu lze využít následujících statistických údajů: jsou-li brány v úvahu i nepřímé efekty cestovního ruchu (např. navázání dalších služeb), pak objem produktu cestovního ruchu činí 13,7% HDP a na zaměstnanosti se podílí 12,9%, tyto údaje jsou mírně nad průměrem EU (ČSU, Statistická ročenka 2006). Oproti roku 1993 se hodnota produktu cestovního ruchu v ČR zvýšila 2,5 násobně (2,9 násobně při započtení i nepřímých efektů) v USD, avšak po přepočtení na Kč je jsou růsty $\frac{3}{4}$ což je o cca 1% p.a. vyšší růst než růst HDP. V posledních 3-4 letech však odvětví zaostává dynamikou růstu za národním hospodářstvím („optický“ klam měnového kurzu). Uvedené statistické údaje dokreslují přirostující se konkurenci na trhu cestovních kanceláří, zejména menší cestovní kanceláře musí najít efektivní konkurenční zbraň, aby na trhu přežily.

Domnívám se, i na základě vlastní zkušenosti, že jedním z možných způsobů konkurenčního boje na trhu cestovních kanceláří je zvýšení kvality služeb cestovní kanceláře prostřednictvím zlepšené organizační kultury firmy. Vytýčila jsem si proto následující hlavní cíl:

Zvýšit výkonnost CK kanceláře prostřednictvím změny organizační kultury

K dosažení cíle bude nutné realizovat analýzu stávajícího obsahu organizační kultury v podniku a na jejím základě navrhnout žádoucí obsah, tj. takový, který podporuje (zvýšenou) kvalitu služeb organizace, což se pozitivně projeví na výkonnosti CK.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Pojem organizační kultura a její charakteristiky

Vymezování pojmu organizační kultura je dnešními autory poměrně různorodé, organizační kulturu lze (Lukášová, Nový a kol. 2004) chápat jako soubor:

- základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a zejména chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Organizační kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Organizační kultura vymezuje prostor pro individuální jednání pracovníků, kteří jejím prostřednictvím prosazují své profesní, ekonomické, mocenské a další osobní zájmy.

Základní předpoklady (resp. přesvědčení) jsou představy o fungování reality, které lidé považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou velmi stabilní a odolné změně. Pro člověka jsou natolik samozřejmé, že dokonce považuje za nevhodné o nich diskutovat. Člověk má tendence je bránit, protože jejich ohrožování ho emočně destabilizuje. Základní předpoklady představují nejhlubší, neuvědomovanou rovinu kultury.

Nad bází základních předpokladů se vytvářejí **hodnoty**. Hodnotou je to, co je považováno za důležité, co jednatel či skupina považují za „dobré“ nebo „špatné“. Hodnoty organizace, na rozdíl od hodnot jednotlivců, se vztahují k organizaci jako celku. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjadřovány v etickém kodexu organizace a sdělovány tak pracovníkům a dalším zúčastněným subjektům. Problém může být v tom, že se jedná o hodnoty deklarované, žádané, vytvářející pozitivní image organizace, zatímco skutečné hodnoty se od nich mohou i dosti podstatně lišit.

S hodnotami jsou spjaty **postoje**. Do postojů se promítá hodnotící vztah jednatelce či skupiny vůči objektům hodnocení.

Normy chování jsou nepsaná pravidla, která skupina přijímá a dodržuje a podle nichž se chová. Mohou se týkat způsobu práce, vzájemné komunikace lidí v organizaci, i chování k lidem mimo organizaci – obchodním partnerům, klientům, zákazníkům apod.

Za artefakty jsou v daném kontextu považovány zjevné, smysly uchopitelné součásti a projevy organizační kultury. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, zařízení kanceláří i provozů, výrobky produkované organizací, dále výroční zprávy, propagační brožury apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se zpravidla řadí symboly, jako například logo organizace, dále pak jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Organizační kultura je určujícím faktorem pro to, zda se pracuje s lidmi aktivně a soustavně, nahodile nebo kampaňovitě nebo skoro vůbec. Tam, kde má management pozitivní vizi toho jakou organizační kulturu by chtěl vybudovat a snaží se tuto vizi naplňovat, ovlivňuje organizační kultura samotný výběr lidí do organizace – nehledají se jenom odborníci pro dané profese, ale důležité jsou i postoje a systém hodnot přijímaného člověka. Organizační kultura pak pomáhá systémovému rozvoji lidí v organizaci a k vytváření synergického efektu.

Nezřídka je i taková situace, že manažeři mají určitou vizi „správné“ organizační kultury, ale tato vize je postavena na atmosféře autoritářství, strachu z hrozeb a sankcí, neustálého ponižování podřízených a podobně. V rámci tohoto přístupu lze dosáhnout dobrých hospodářských výsledků organizace zřejmě jen krátkodobě a ze střednědobého hlediska můžeme u takovýchto firem sledovat vysokou míru fluktuace, absence, problémy s obsazením pracovních míst, vysokou míru neshodných výrobků a plýtvání. Tam, kde je organizační kultura bez vize a management vlastně ani nezná současný stav organizační kultury, je i výběr lidí omezen pouze na profesní obsazování pozic a ostatní personální činnosti postrádají systémovost. Personální práce personalistů i liniových manažerů je spíše reakcí na vznikající podněty a události.

Firemní kultuře jsou připisovány 2 základní funkce:

- **vnější funkce:** vztahuje se k formování vnější podoby a image organizace (firemní architektura, logo, firemní barvy, propagační předměty, úprava dokumentů)
- **vnitřní funkce:** souvisí s koordinací a integrací uvnitř organizace (toho je dosahováno pomocí historek, mýtů, ceremoniálů, rituálů a dalších prostředků, které přímo či nepřímo obsahují základní hodnoty, vzory chování a morální imperativy)

Podle (Bedrnová, Nový, 1998) lze za dílčí funkce organizační kultury považovat:

- redukce konfliktů uvnitř organizace, dostatečně silná organizační kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů
- zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zjišťuje žádoucí chování a disciplínu
- redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu – soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou
- motivace, pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace
- konkurenční výhoda – pokud je org. kultura silná

Lze říci, že organizační kultura se projevuje v chování uvnitř podniku, jak se manažeři a jednotliví zaměstnanci nebo skupiny chovají v kontextu s organizací. Stává se určitým zaběhnutým „domácím“ způsobem pracovních postupů v organizaci. Za hlavní prvky organizační kultury lze považovat:

- **normy chování** - nepsaná pravidla, kterými se jednotlivci i skupiny řídí. Normy se tvoří v procesu vzájemných interakcí. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob spolupráce zaměstnanců mezi sebou i s vedoucími pracovníky, zároveň odráží i jejich postoj k podniku (motivovanost, dynamika, spolupráce apod.).

- **klíčové hodnoty** - bývají ovlivňovány názorem vedení a reprezentují základní přesvědčení pracovníků o tom, co je dobré a co je špatné pro podnik. Očekává se, že budou úplně akceptovány. Souhrn názorů o chování k zaměstnancům i zákazníkům. Může zde být i silný emocionální obsah.
- **styl řízení a vedení** - způsob, jakým řídící pracovníci na všech úrovních dosahují výsledku v součinnosti se svými spolupracovníky, způsob uplatňování autority, způsoby reagování na chyby pracovníků, podporování kooperace nebo rivality, snadnost nebo obtížnost kontaktu a komunikace podřízených s nadřízenými.
- **role** - určují způsob chování v zastávané pozici. Nováček si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace.
- **organizační struktura a členění** - vystihuje stupeň pružnosti a nepružnosti, které připouští organizační struktura, určující formální i neformální způsoby výměny informací. Struktura umožňující vytváření pracovních týmů velmi napomáhá neformální výměně informací.
- **tradice** – novým zaměstnancům je firemní kultura předávána a zprostředkována v průběhu jejich pracovní a sociální adaptace. Existují i jiné formy předávání, např. podnikový časopis, výcvikové programy aj.

Je nutno si uvědomit, že organizační kultura je **sdílena**. Tímto pojmem se podtrhuje spontánní vznik a rozvoj organizační kultury. Organizační kulturu nelze jednoduše realizovat tak, že by ji někdo formuloval a zavedl. Nebylo by to možné, ani kdyby si to všichni členové dané organizace přáli a usilovali o to. Tím méně reálné je organizační kulturu zavést formou příkazu či jiného mocenského působení. Organizační kultura může pouze spontánně vyrůst cestou složitých, často bezděčně probíhajících procesů a tak vstoupit do vědomí a podvědomí lidí.

Organizační kulturu ovlivňuje řada **faktorů** z vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jedná se zejména o vliv:

- národní kultury, spjaté s jazykem, historií, náboženstvím, vzdělávacím či politickým systémem, jehož závažnost se zračí zvláště markantně v organizacích typu nadnárodních společností, kde se střetávají vlivy různých národních kultur

- kultury tržního prostředí, projevujícího se především u subjektů podnikatelského charakteru
- profesní kultury, vyvěrající z určitého zaměření vzdělání, zájmů, způsobu myšlení a způsobu práce zaměstnanců organizace
- silné osobnosti zakladatele, resp. vůdce, který se zpravidla „zapisuje“ do organizační struktury zcela originálním a nesmazatelným způsobem
- délky existence organizace, kdy ve vývoji organizační kultury lze rozpoznávat fázi vzniku, ve které je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, fázi středního věku, kdy v důsledku překročení určité velikosti organizace dochází ke krizi identity a vzniku subkultur a fázi zralosti spjaté se stabilitou či stagnací

K hlavním zdrojům podnikové kultury patří především vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, profesionální kultura atd.), vliv zakladatele či vůdce, vlastníků a manažerů, dále vliv velikosti a délky existence organizace a také vliv využívaných technologií. Přitom jednotlivé vlivy, které se při utváření kultury uplatňují, mohou mít zcela protichůdné tendence a kultura tak vzniká jako výsledek interakce a dynamické tenze, která je v tomto procesu neustále přítomna (Lukášová, Nový, 2004).

Samozřejmě v souvislosti se zdroji organizační kultury nelze opomenout ani organizační strukturu, metody a systémy řízení, styl vedení apod. (zde je však nutno upozornit, že stejně jako jsou uvedené faktory zdroji kultury, jsou zároveň i jejími manifestacemi) (Lukášová, Nový, 2004).

Základním mechanismem vzniku a utváření podnikové kultury, je organizační učení, resp. dva jeho hlavní principy, tj. redukce úzkosti (tzv. „trauma“ model) a pozitivní posilování (Schein, 1985 dle Šigut, 2004). Trauma model předpokládá, že problémy, s nimiž se organizace potýká, vzbuzují u pracovníků úzkost a stres. Přirozenou reakcí je hledání takových řešení, která zmíněné negativní prožitky odstraní a umožní vyšší předvídatelnost podobných situací v budoucnosti. Takto nalezené způsoby řešení a vzorce chování mají pracovníci tendenci používat i v budoucnu, stávají se v dané organizaci samozřejmými. Podstata mechanismu pozitivního posilování tkví v tendenci

opakovat ty způsoby řešení problémů a vzorce chování, které fungují, tzn. vedou k žádoucím výsledkům a opouštět ty, které nefungují (Lukášová, Nový, 2004).

Kultura organizace se však nemusí vyvíjet pouze samovolně, manažeři mohou vývoj kultury ovlivňovat. Nicméně vždy jimi bude organizační kultura pouze směřována; formování podstaty podnikové kultury probíhá na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení organizace (Lukášová, Nový, 2004).

2.2 Kvalita a síla organizační kultury

Kvalita organizační kultury se projevuje pracovním nasazením lidí, jejich samostatností, opravdovostí pocitu sounáležitosti s firmou, úspěšností realizace strategie konkurenceschopnosti a časovým horizontem, ve kterém se plánuje (čím nižší je kvalita kultury firmy, tím detailnější a krátkodobější jsou plány).

Síla organizační kultury je podmíněna dvěma faktory:

- **rozsah** – označuje míru, v níž členové akceptují tytéž zásadní hodnoty organizace.
- **intenzita** – vyjadřuje míru souhlasu s těmito hodnotami.

O silné organizační kultuře hovoříme tehdy, jestliže jasně vymezuje žádoucí a nežádoucí aktivity, jestliže je většinou členů přijímána a projevuje se v plné šíři ve všech aspektech pracovního chování. Silná organizační kultura má významnou regulační funkci a příznivě se projevuje za takových okolností, jako je např. vzájemná komunikace, řešení konfliktů, rozhodovací a kontrolní činnosti, podpora týmového chování a motivace pracovníků. Silná organizační kultura souvisí i s některými nepříznivými jevy.

Stinné stránky silné organizační kultury: nadměrná uzavřenost hodnotového systému, riziko vynucování konformity, přehlížení a podceňování informací a vlivů z vnějšího prostředí, přílišná orientace a fixace na vytvořené a tradiční vzory, tendence

setrvávat na tradičních nebo osvědčených normách a hodnotách, nedostatek flexibility vůči novým podnětům, neakceptování vnějších podnětů, častá kolektivní snaha vyhýbat se kritice a konfliktům.

Síla organizační kultury spočívá v uznání existence cest a variant k dosažení podnikových priorit a přesvědčení o trvalosti tohoto principu. Nelze však jednoznačně říci, že silná organizační kultura přináší jen samá pozitiva pro firmu. V tabulce 2-1 jsou shrnuty výhody a nevýhody silné organizační kultury.

Výhody silné organizační kultury	Nevýhody silné organizační kultury
<ul style="list-style-type: none"> • činí firmu přehlednou a snadno pochopitelnou (u nás hlavně telekomunikační společnosti) • vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci (neformální komunikace, kde nedochází ke zkreslování) • umožňuje rychlé rozhodování • snižuje nároky na kontrolu pracovníků • zvyšuje se motivace a týmový duch (úspěšná firma je motivací pro výkon zaměstnance) • stabilita sociálního systému – zaměstnanci vědí o cílech firmy a realizace těchto cílů jim přinese sociální výhody 	<ul style="list-style-type: none"> • tendence k uzavřenosti – všechno, co je v rozporu s kulturou je opomíjeno • zaměření na tradiční vzory a nedostatek flexibility – vazba na to, co se v minulosti osvědčilo • snaha jedince či skupiny vyhnout se kritice a vynutit si konformitu (aby byl zaměstnanec takový, jakého chce firma) • horší zapojení nových spolupracovníků

Tab. 2-1: Výhody a nevýhody silné podnikové kultury

Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Síla kultury ovlivňuje výkonnost organizace ve vzájemné kombinaci s obsahem kultury. Samotný obsah kultury má přitom na výkonnost organizace dvojitý účinek: zaprvé aktivuje resp. neaktivuje pracovníky a zadruhé je směřuje k naplňování cílů a hodnot odpovídajícím obsahu kultury (Lukášová, Nový, 2004).

Podle D. R. Denisona a dalších autorů (Denison, 1990, 2001 dle Lukášová, Nový, 2004) je výkonnost organizace vzhledem k obsahu firemní kultury funkcí angažovanosti a participace jejích jednotlivých členů. Znakem angažované a participativní kultury je především chování pracovníků, které je aktivní, iniciativní, angažované ve prospěch cílů

organizace, autonomní a vůči podniku loajální. K takovému chování pracovníků lze dospět následujícími cestami:

- pracovníkům je umožněn a zabezpečen soustavný rozvoj znalostí a dovedností (Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000 dle Lukášová, Nový, 2004),
- pracovníci jsou zmocňováni (Denison, 1990 dle Lukášová, Nový, 2004),
- v organizaci je budován týmový duch a kooperativní atmosféra (Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000 dle Lukášová, Nový, 2004),
- v organizaci je vytvářena silná orientace na služby zákazníkům a vysokou kvalitu produktů a služeb a tato je demonstrována při každodenním rozhodování manažerů (Wiley a Brooks, 2000 dle Lukášová, Nový, 2004),
- v organizaci jsou vytvářeny a komunikovány mise a vize zaměřené do budoucnosti a to tak, že pracovníci znají jak smysl a směr organizace, tak i vlastní roli při dosahování úspěchu (Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000 dle Lukášová, Nový, 2004).

2.3 Typologie organizačních kultury

Pro utřídění, rozčlenění a zpřehlednění složitých prvků a vazeb v oblasti sociální reality je využíváno konstrukce typologií. Typologie jsou poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušit a do jisté míry uspořádat nepřehledný a komplikovaný obsah reality. Typologie, které byly doposud vyvinuty, identifikují obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Význam zkonstruovaných typologií je:

- praktický – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem vnějšího prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti
- praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsahy kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím lépe ji poznávat a porozumět jí) , představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti

2.3.1 Typologie formulovaná ke vztahu k organizační struktuře

Představitelem typologie formulované ke vztahu k organizační struktuře je typologie od F. Trompenaarse, jenž rozlišuje dvě dimenze: **orientace na úkoly** versus **orientace na vztahy** a **hierarchie** versus **rovnost**. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jimž autor přidal názvy: rodina, Eiffelova věž, řízené střela a inkubátor (viz. obr. 2-1).

	rovnost		
vztahy	INKUBÁTOR orientace na seberealizaci	ŘÍZENÁ STŘELA orientace na projekty	úkoly
	RODINA orientace na moc	EIFFELOVA VĚŽ orientace na role	
	hierarchie		

Obr. 2-1: Typologie organizační kultury podle F. Trompenaarse

Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Název **rodina** je užit pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“, stojící v čele rodiny, má zkušenosti autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je především morální. Hlavní sankcí je ztráta nákladnosti a místa rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené.

Charakteristickým rysem organizace s kulturou **Eiffelovy věže** je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Jde o kulturu hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“, jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

Kultura **řízené střely** je rovnostářská neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Od kultury Eiffelovky věže se kultury řízené střely odlišuje tím, že to, co členové organizace dělají, není předem dáno. Pracovníci musí sami hledat cestu, využívat expertů a informací zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli. Loajalita k profesi a projektům je přitom vyšší než loajalita k organizaci. Hodnota lidí je odvozována od míry dosahování cílů.

Kultura **inkubátoru** je založena na sdílení myšlenky, že organizace souží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jedince. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek. Ostatní členové organizace jsou pro jednotlivce od toho, aby mu pomáhali, aby jej podporovali, aby nalézali zdroje a pomáhali mu při tvůrčích činnostech.

2.3.2 Typologie formulovaná ke vztahu k prostředí firmy

Typologie autorů T. E. Deal a A. A. Kenedyho se vztahují k vlivu prostředí firmy (zejména sociálnímu a podnikatelskému) a rozlišují dva základní aspekty trhu: míru rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (rychlostí odezvy na rozhodnutí a aktivity firmy). Kombinací těchto dvou aspektů vznikají čtyři typy kultury, jimž autoři přidělili názvy: kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, procesní kultura a kultura sázky na budoucnost (viz. obr. 2-2).

riziko předmětu podnikání	velké	SÁZKA NA BUDOUCNOST	DRSNÍ HOŠI
	malé	PROCESNÍ KULTURA	TVRDÁ PRÁCE
		pomalá	rychlá

rychlost (vazba na trh)

Obr. 2-2: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kenedyho

Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Kultura drsných hochů – podnik individualistů, mají velké ideály, mladé osazenstvo firmy a temperamentní pracovníci, jsou ochotni postoupit velké riziko. Přenášení osobních problémů na půdu firmy je považováno za nežádoucí. Úspěch určuje autoritu, moc, příjmy, popularitu. Jedná se o krátkodobé pracovní vztahy, muži a ženy jsou si rovnoprávní. Nejčastěji v reklamních agenturách, cestovních kancelářích, kosmetických firmách, filmu, televizi, manažerském poradenství.

Kultura tvrdé práce – silná extrovertní orientace, práce i legrace, vysokou hodnotu má přátelství, týmová práce je na prvním místě, velmi častá verbální komunikace. Z hlediska intimního charakteru mlčení není žádoucí. Časté oslavy, oceňování, často se používá sportovní terminologie. Zaměstnanci jsou stabilní i přes nižší odměňování. Neformální oblečení, možnost projevat emoce. Nejčastěji v prodejních firmách, počítačových firmách a správě nemovitostí.

Kultura sázky na budoucnost – zaměstnanci pracují na základě komplexní analýzy, velký důraz na rozhodování hlavně v dlouhodobém měřítku. Hlavní rituál je zasedání, kde je ustálený zasedací pořádek. Rychlost je nevíтанá, protože je povrchní, během prvních 3 let jsou zaměstnanci nováčky. Konvenční charakter oblečení stejně jako vyjadřování, nevýznamné projevování emocí, nehovořit o osobních záležitostech, všechno se kontroluje i mnohonásobně. Použití v leteckém průmyslu, chemii, farmacii a jaderném průmyslu.

Procesní kultura – žádná zpětná vazba, což znamená složitost posouzení výsledků práce; důležité je, že se dělá a ne jak. Tradice slavností, neformální komunikace, neprojevují se emoce. Důležitá je hierarchie moci; chybí ohrožení, důkazem úspěšnosti je množství byrokracie. Použití ve státní správě, pojišťovnách, některých bankách, školství. Hrdiny jsou stálí zaměstnanci.

2.4 Diagnostika organizační kultury

Pro zkoumání firemní kultury je možné použít diagnostického přístupu, který představuje rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu, jehož cílem je výstižné popsání prvků vžité organizační kultury. Jde o proces porozumění tomu, jak organizace funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu organizace i k procesu provedení změn v organizaci (Šigut, 2004).

2.4.1 Volba výzkumných metod

Metody diagnostiky organizační kultury můžeme rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. „V současnosti, jak se zdá, zastává většina autorů názor, že každý z těchto dvou výzkumných postupů má své výhody a nevýhody a že ideální je kombinace obou, a to v souladu s účelem a cílem výzkumu“ (Lukášová, Nový, 2004, str. 100).

Cílem kvalitativních metod je získat informace o zkoumaném jevu zevnitř organizace - z pohledu dotazované osoby, následně odkrýt významy těchto jevů a na jejich základě jim porozumět. Výhodou kvalitativních metod je to, že výsledná informace je obsažná, detailní a umožňuje vhled do kultury i těm lidem, kteří nejsou její součástí; nevýhodu pak spatřujeme především v náročnosti, zdoluhavosti a nákladnosti diagnostického procesu. Mezi základní techniky kvalitativního sběru dat řadíme pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor, analýzu dokumentů a projektivní metody (Lukášová, Nový, 2004).

Oproti tomu stojící metody kvantitativní jsou založené na mapování výskytu určitých znaků a testování hypotéz formulovaných lidmi, kteří nejsou součástí podniku. Výhodné jsou především při zkoumání povrchových částí kultury, které jsou explicitnější a tudíž i přístupnější. Dalšími výhodami v porovnání s kvalitativními metodami jsou: snazší sběr dat, možnost replikace šetření, možnost užití vícerozměrných metod statistické analýzy a možnost srovnávání (mezi odděleními, organizacemi apod.). Nevýhodu představuje především nutnost redukce zkoumaného

jevu – určit počet zkoumaných proměnných a rozhodnout, které podstatně a relevantně vypovídají o obsahu organizační kultury. Základními metodami užívanými v rámci kvantitativního sběru jsou pozorování a dotazování, kdy v případě dotazování využíváme jak ústní (rozhovor), tak písemnou (dotazník) formu. Obojí je, oproti kvalitativnímu výzkumu, užíváno ve standardizované podobě, tzn. pro získání odpovědí jsou užívány jednotné podněty a v případě odpovědí je většinou možno volit pouze z předem připravených formulí (Lukášová, Nový, 2004)

2.4.2 Vymezení jednotky analýzy a volba způsobu zpracování dat

Volba jednotky analýzy je determinována především účelem analýzy, přičemž pokud je vybraná jednotka malá (oddělení, tým nebo malá organizace), měli by být dotazováni všichni členové; oproti tomu pokud se jedná o velkou organizaci, je nutno provést výběr a získat tak reprezentativní soubor, který by se měl v maximální možné míře podobat základnímu souboru, tj. celé organizaci (Lukášová, Nový, 2004).

Při volbě způsobu zpracování dat je zapotřebí zohlednit skutečnost, že organizační kultura existuje prostřednictvím jednotlivce a tak je i zkoumána, na druhé straně má však nadindividuální povahu - je kolektivní zkušeností organizace. Dle Lukášové a Nového se jako vhodný postup jeví agregace dat, která umožňuje, aby psychometrická fáze analýzy proběhla na úrovni jednotlivce a ve fázi zpracování dat se jednotkou analýzy stala dílčí organizační jednotka (oddělení, tým, divize apod.) (Lukášová, Nový, 2004).

2.4.3 Metodologie dotazníkového výzkumu a dotazníkové šetření

Dotazování je metoda sběru prvotní verbální informace založená na bezprostředním (rozhovor, interview) nebo zprostředkovaném (dotazník, anketa) sociálně psychologickém kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným. Vzájemné působení je základním parametrem charakterizujícím podstatu metody dotazování (Pokorný, J. 1991).

Dotazníkové šetření je taková technika sběru informací, při které jsou potřebné informace o zkoumaných osobách získávány písemně, prostřednictvím otázek předtištěných ve zvláštní formuláři, v dotazníku. Dotazníkové šetření dělíme na dotazníky (předem definovaná populace) a ankety, tj. šetření na nedefinované populaci. V dnešní době můžeme definici rozšířit o počítačové zobrazení a zpracování.

Tento typ šetření má mnoho společného s technikou rozhovorů. Hlavním rozdílem je, že při dotazníkovém šetření nedochází k přímé interakci mezi výzkumným pracovníkem a zkoumanými osobami. Což má svoje výhody i nevýhody. Neexistence přímého osobního styku dále prohlubuje důvěru respondentů v anonymnost výzkumu, poskytuje respondentovi více času na rozmyšlení si odpovědí. Ale často nelze zaručit, že za respondenta nevyplnil dotazník někdo jiný. Je dokonce velmi pravděpodobné, že respondent se radí např. s členy rodiny o tom, jak má dotazník vyplnit. Je kladen ještě větší důraz na jednoznačnost a jasnost otázek, není tu v podstatě možnost zpřesnění otázek dotazovatelem (Pergler, P a kol. 1969).

Vlastní kontakt má tyto podmínky, které mohou mít vliv na jeho kvalitu (Pokorný, J. 1991).

a) Spolehlivost informace vyjadřuje stupeň nezávislosti informace na náhodných faktorech. Spolehlivost závisí na způsobilosti subjektu odpovídat stejným způsobem na otázky a je určena stálostí otázek a předpokládanou sadou odpovědí, tj. stupněm stability vzájemného působení.

b) Věrohodnost informace vyjadřuje shodu se skutečností. Dotazovaný musí správně otázku pochopit, vybral odpovídající odpověď. Je třeba, aby dotazovaný nejen mohl, ale také chtěl na otázky upřímně odpovídat.

2.4.3.1 Příprava otázek pro dotazníkové šetření

Při vlastní přípravě uzavřených otázek je prvou a nejobtížnější etapou práce návrh vyčerpávajícího souhrnu odpovědí. Využívá se často možnosti předvýzkumu, kde z nejčtetnějších otevřených odpovědí se stanou uzavřené odpovědi pro vlastní výzkum.

Jako horní hranice počtu alternativ odborníci uvádí hodnotu 10. Optimální počet alternativ je 3 až 5, při vyšším počtu respondent může některou alternativu nepostřehnout nebo zapomenout. Celkově se musí počítat s tím, že respondent si nejvíce všimá první a poslední alternativy. Dále existuje problém stanovení počtu odpovědí, odborníci doporučují, aby horní hranice pohybovala mezi 20 až 50 otázkami. Pro náš případ finančního dotazníku pro specifickou skupiny osob se za optimální jeví hranice 10 až 15 otázek. Není potřeba zjišťovat podrobné osobní údaje o respondentovi a ptát se ho příliš široce, protože si dotazovaný je celou dobu vědom o čem dotazník jedná a proč vznikl.

Následující postupy mohou pomoci přimět ke spolupráci respondenta, aby se textem vůbec zabýval:

- Předáním takových informací, které ukazují, jaký je význam výzkumu a to především z hlediska respondenta
- Obsahovou i formální zajímavostí dotazníku
- Maximálním ulehčením respondentovi činnosti
- Zvýšením respondentovy zainteresovanosti některými vnějšími faktory

Úvodní formule

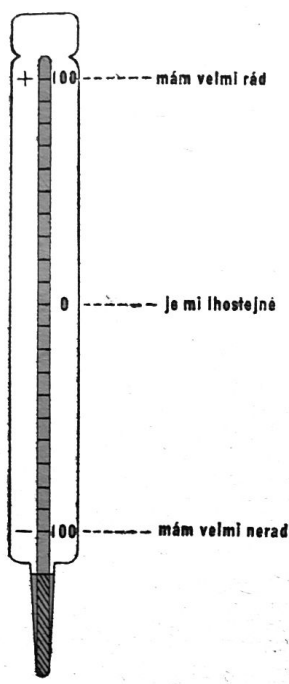
U dotazníku je třeba nějakým způsobem nahradit úvodní formuli rozhovoru, předat respondentovi informaci o cíli výzkumu a získat ho pro spolupráci. Musíme si být neustále vědomi toho, že žádáme od neznámého člověka laskavost, že od něj čekáme, aby se vzdal části volného času a aby kvůli nám podstoupil určitou námahu.

Obtížnost

Ochota spolupracovat a zejména vytrvat ve spolupráci až do konce závisí velmi významně na tom, jak je vyplňování dotazníku pro respondenta obtížné. Platí tu zásady: nevhodné jsou takové otázky jejichž zodpovídání je pracné (vyhledávání dokumentů, složité výpočty atd.), nevhodná forma dotazníků, dávat přednost uzavřeným, resp. polouzavřeným otázkám před otevřenými. Nedostatkem může být, když je nedostatek místa pro odpověď pro otevřené nebo polouzavřené otázky, dále volba nevhodného zejména malého písma. Velmi rušivě působí i každá neformální nejednoznačnost.

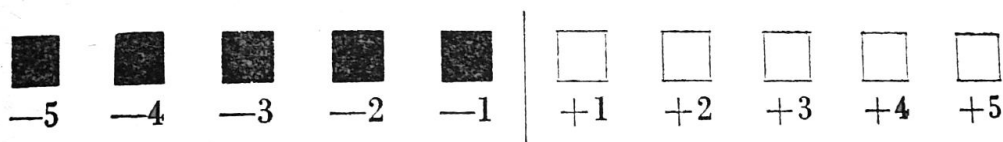
Instrukce, jak správně vyplňovat, musí být velmi přesná – náročná, ale i velmi stručná. Praxe ukazuje, že otázky s příliš dlouhým textem bývají častěji nezodpovězené. Setkáváme se s hrubým nedostatkem v podobě vynechání informace o tom, kolik alternativ si může respondent zvolit, zda je tento počet libovolný nebo je omezen.

Důležité je i grafické zpracování dotazníků, protože v našem případě se jedná o počítačové zpracování je potřeba brát v potaz zásady pro zobrazování na obrazovce počítače. Tímto se zabývá např. počítačová estetika. Zajímavou formou odpovědí na otázky sledujeme v možnosti si vybrat na stupnici intenzity našeho postoje. Např. stupnice mám velmi rád, je mi lhostejné, mám velmi nerad s určitým počtem mezistupňů. Často se tato možnost zobrazuje v podobě „teploměru“ (viz obrázek 2-3) nebo stupnice (viz obrázek 2-4).



Obr. 2-3: Zobrazení alternativ v podobě „teploměru“

Zdroj: Pokorný, J. 1991



Obr. 2-4: Zobrazení alternativ v podobě stupnice

Zdroj: Pokorný, J. 1991.

Z důvodu psychologického je třeba při většině uzavřených otázek pamatovat i na alternativu typu „nevím“, „nepřemýšlel jsem o tom“ nebo „je mi to lhostejné“.

Formulování otázky

Nesprávné formulování může vést ke zkreslení. Otázky musí být formulovány tak, aby dotazovaný:

- Otázku správně pochopil
- Vybral adekvátní odpověď
- Uměl správně vyjádřit vybranou odpověď slovy

Nelze používat složitých a nejasných formulací, speciálních terminů (eventuálně musí být blíže vysvětleny), systém speciálních kategorií, který není jednoznačný a v neposlední řadě neurčitá slova (např. některý, dosti, často, mnoho, málo, apod.).

Při formulování otázek je nutno brát v úvahu:

- zda nemá otázka v sobě výrazný emociální prvek
- zda otázka neobsahuje slova, která se používají prestižně
- zda otázka neoperuje se stereotypy
- zda otázka nepoužívá hodnocení, která usměrňují odpovědi určitým směrem

V otázkách se nemají projevovat postoje, názory a hodnocení tazatele. Samotná konstrukce otázky může vést dotazovaného k určité odpovědi. Otázka se může stát sugestivní, jestliže jsme ji nezkonstruovali jako alternativní. Na formulaci odpovědi působí také některé psychologické zákonitosti vnímání. Z předložených variant si člověk nejlépe zafixuje první a poslední odpověď, především pak odpověď kladnou. Respondentova reakce závisí jak na nalezení kladné alternativy v souboru možných, tak i na posloupnosti a relativní délce alternativ. Je třeba, aby alternativy byly rozmístěny tak, aby nebyly řazeny ani podle logické posloupnosti, ani v pořadí podle významu. Po otázce, v níž je kladná alternativa na prvním místě a záporná alternativa na druhém místě, musí následovat otázka, v níž na prvním místě stojí záporná alternativa. Na volbu odpovědi může mít určitý vliv i relativní délka alternativy (Pokorný, J. 1991).

Posloupnost otázek

Otázky by měly být seřazeny tak, aby tvořili z hlediska respondenta určitý logický celek. Např. přeskokování z tématu na téma respondenty zneklidňuje.

Pro mnohé respondenty představuje uklidňující výstavbu dotazníku již to, jsou-li otázky spojeny ne podle logiky smyslu, jaký mají pro výzkum, ale podle tematiky jejich obsahu. Pokud jsou všechny otázky uspořádány tak, že na sebe logicky navazují, mohou u dotazovaného postupně vyvolat určitou stereotypní orientaci, podle níž bude na otázky odpovídat. Proto je žádoucí ty otázky, které jsou logicky mezi sebou propojeny, racionálně rozmístit na nejrůznější místa dotazníku.

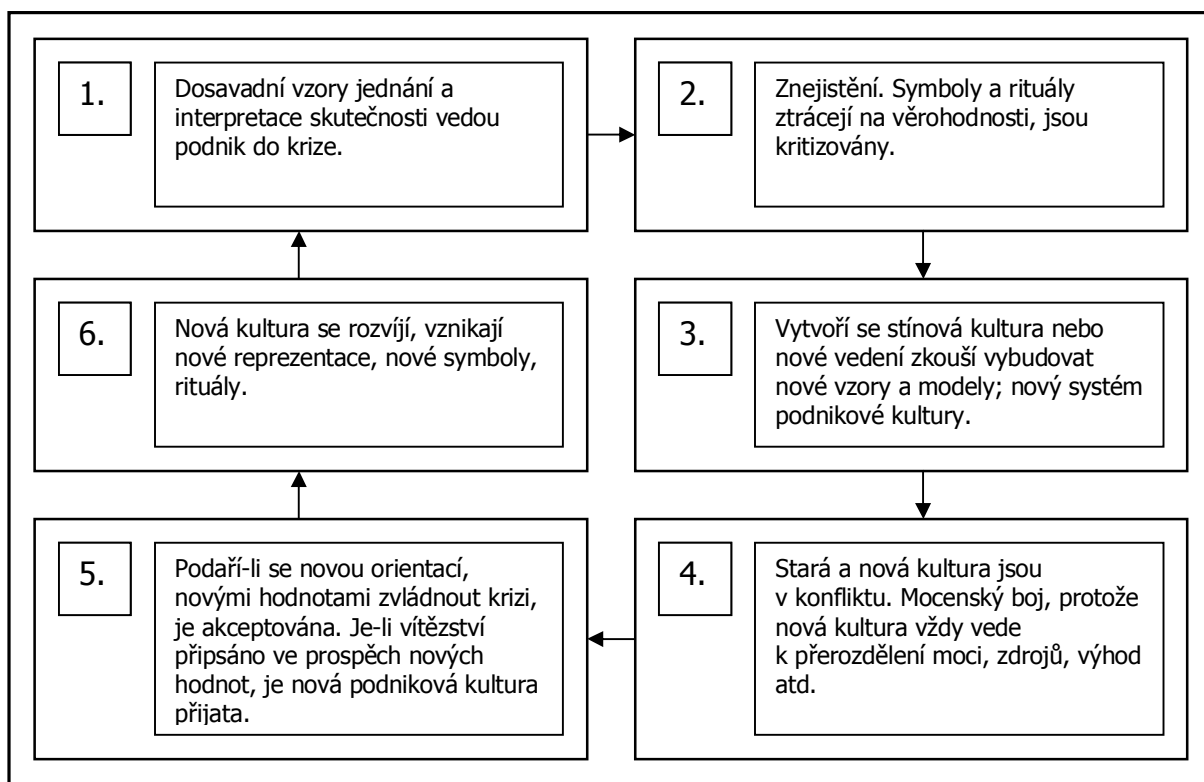
Prvým úkolem je tedy navázání dobrého kontaktu pomocí zvláštní funkce úvodní otázky. Při konstrukci dotazníku je třeba mít na mysli, že každá z položených otázek ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázku následující. Hovoříme o tzv. „halo efektu“ nebo o efektu vyzařování. Doporučuje se, aby jednotvárné otázky byly položeny ve střední části dotazníku. Respondent se již dostal „do tempa“ a není přitom ještě unaven. Identifikační údaje o dotazovaném by měly zásadně být až v závěru rozhovoru. Je nutno mít na mysli rušivý vliv, který vyvolává uvědomění si respondentem, že je dotazován znovu na stejnou věc. Což se používá při kontrolních otázkách.

Obecně se tedy považuje za korektní, když dotazník začíná konkrétními otázkami, dále následují otázky obsahové (základní), které se střídají s filtračními, kontaktními, kontrolními a funkcionálně psychologickými, které zmírňují napětí.

2.5 Proces změny organizační kultury

Změnou podnikové kultury rozumíme přechod od výchozího stavu k cílovému (viz obr. 2-5), tzn. transformace nevyhovující vžitě podnikové kultury ve strategicky potřebnou kulturu, která je v souladu s podmínkami prostředí. Jedná se o stav, kdy zaměstnanci

rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku (Pfeifer, Umlaufová, 1993).



Obr. 2-4: Cyklus podnikové kultury

Zdroj: Dyer, 1985, dle Bedrnová, Nový, 1998

Logicky nutnými kroky, které je nutno provést ještě před zahájením procesu změny, jsou (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- analýza a zhmotnění stávající podnikové kultury,
- formulace strategicky potřebné podnikové kultury,
- konfrontace stávající kultury s kulturou strategicky potřebnou a odhad možných rizik,
- určení podstaty žádoucího posunu a rozsahu změny.

Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu. Jsou to právě manažeři, kteří mají nejvyšší šance ovlivnit postoje, představy a hodnoty těch, kteří jsou v nejtěsnějším kontaktu se zákazníky, a proto je

zapotřebí jim zajistit i adekvátní vzdělání. Změny kultury jdou pochopitelně ruku v ruce se změnami řízení, informačních systémů, odměňování atd. (Šigut, 2004).

Samotný proces změny podnikové kultury může být vyjádřen různými schematickými modely a metodikami. Společné jim je to, že začínají s poznáním kultury, dále vytváří vizi její změny a provádí zásahy do firemní kultury. Odborná literatura uvádí, že změnu je možné provést přístupem shora dolů (který je doporučován v převážné většině literatury) a zdola nahoru, nicméně oba zmíněné mají své příznivce i kritiky (Šigut, 2004).

Vedoucí některých organizací nechápou důležitost existence prostředí, které pomáhá výchově potenciálních vůdců nebo odborných expertů. Dokud si toho nebudou vědomi, nebudou mít úspěch, bez ohledu na to, jak talentované lidi přivedou do organizace. Proto je nejdříve nutné připravit pracovní prostředí. Dokonce i kdyby organizace se špatným prostředím ukradla schopného vedoucího nebo specialistu z prostředí zdravé organizace, tento člověk přestane růst a nekvete. Pokud ovšem sám tento člověk jako vedoucí nezačal s proměnou prostředí organizace v pozitivním směru.

Pouze vedoucí mohou řídit kvalitu pracovního prostředí svých organizací. Mohou být iniciátory změn, kteří vytvoří prostředí podporující růst. Každá organizace má nějakou organizační kulturu a je jen omezené množství progresivních podniků, které jsou si vědomy současného stavu a jejichž vedení má vizi organizační kultury, která by měla podnik přivést i k větší efektivitě a úspěšnosti na trhu. Nestačí jen deklarovat svoji představu před zaměstnanci, ale je potřeba promyslet i cestu, jak tuto vizi naplnit. Zde nastupuje řízení změny, které souvisí mimo jiné s promyšlenou komunikační kampaní, protože je potřeba měnit postoje, zvyky myšlení lidí a je rovněž nutné vytvářet ze zaměstnanců koalici pro uskutečnění změn. Mnoho podniků v tomto úsilí ztroskotává, protože management podceňuje soustavnost v komunikaci se zaměstnanci a spoléhá pouze na vytištěné plakáty, kodexy firmy pověšené na chodbách a na to, že manažeři na středním stupni řízení všechno zařídí. Často je nutné pro uskutečnění plánovaných změn souvisejících s organizační kulturou některé pracovníky propustit, protože svým chováním zakonzervovali starou nepřijatelnou kulturu. Na druhé straně je užitečné

přivést nové zaměstnance z podniků, kde již fungoval takový systém hodnot a kultura organizace, ke které chceme dospět. Především zkušené manažerské osobnosti mohou významně přispět ke změně kultury.

Kampaně s cílem změny organizační kultury musí být systematicky podporovány ze strany personalistů. Ti musí nové požadavky zohlednit při výběru uchazečů o práci, dále musí připravit školicí programy pro zaměstnance, které budou stimulovat nové myšlení, lepší komunikaci mezi odděleními a pracovišti, vytváření týmů z neefektivních pracovních skupin a podobně.

Každá organizace, která ve svém vývoji dospěla ke svému členění, a to se týká i malých podniků, musí počítat s tím, že ani organizační kultura nebude jednoduše, ale bude se členit na subkultury. Jinou kulturu můžeme často identifikovat ve výrobních provozech a jinou na kancelářských pracovištích. Odlišnostmi se budou vyznačovat různé stupně řízení podniku a různou organizační subkulturu mohou mít i jednotlivé divize velkých podniků. Podniky, které již delší dobu uplatňují řízení lidských zdrojů, postupně stírají nežádoucí projevy těchto dílčích subkultur (zvláště tam, kde existují překážky pro spolupráci) a zdá se, že zaměstnanci různých pracovišť i různých stupňů hierarchie cítí větší vzájemnou sounáležitost než zaměstnanci v zaostalejších podnicích. Chce-li management měnit pozitivně organizační kulturu, musí promýšlet ve své kampani rozdílné přístupy k jednotlivým dílčím subkulturám a jejich nositelům.

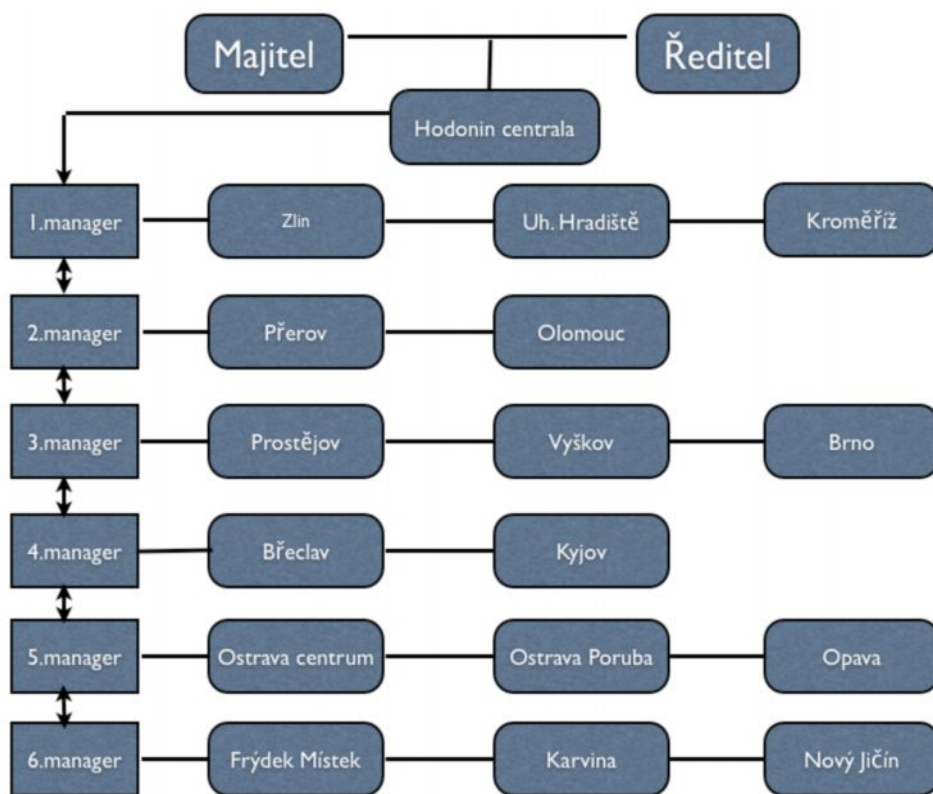
3 Analýza problému a současné situace

3.1 Představení cestovní kanceláře CK KONTAKT MORAVIA

CK KONTAKT MORAVIA působí na trhu již od roku 1991 a je součástí akciové společnosti TVARBET MORAVIA, a.s. Hodonín. CK se specializuje na pobyty v Řecku, Chorvatsku, Černé Hoře, Itálii, Bulharsku a Turecku. Od roku 2003 nabízí CK také pobyty na Slovensku, v tuzemsku, lázeňské a relaxační pobyty.

Za léta své činnosti se CK dynamicky rozvíjela, otevřela 16 poboček po celé Moravě a každým rokem tento počet roste. CK plánuje pokrýt svými pobočkami všechny okresy na Moravě, chce touto cestou oslovit co největší počet klientů přímo v jejich městech a prostřednictvím školených pracovníků jim poskytnout co nejvíce informací a služeb tak, aby výsledkem byla spokojenost zákazníků, kteří se pak na naše pobočky rádi vrací. Velkou předností CK je doprava klientů, samozřejmostí jsou nástupní místa ve městech všech poboček. Dopravu zajišťuje vlastními luxusními autobusy zn. Berkhof nebo letecky z Brna a Ostravy, disponuje také vlastními ubytovacími kapacitami v zahraničí.

Centrála CK je v Hodoníně, kde pracuje 5 lidí a celkem je zaměstnáno 21 lidí na trvalý pracovní poměr, přes léto se počet zaměstnanců zvyšuje o delegáty ve vybraných letoviscích. Organizační struktura CK KONTAKT MORAVIA je zobrazena na obr.3-1.



Obr.3-1: Organizační struktura CK KONTAKT MORAVIA

Bližší informace o pobočkách jsou v příloze č.1. V centrále se zařizuje, kromě standardního objednávání zájezdů klienty, doprava, centrální IS, návrh katalogu., vedou se pracovní pohovory-najímají se zaměstnanci a je zde klientská linka (Call centrum). Manažerky sídlí v jednom místě regionu, a minimálně 1x týdně navštíví každou regionální pobočku.

3.2 Analýza problému

Na základě poznatků z kapitoly 2 jsem provedla diagnostiku organizační kultury v CK KONTAKT MORAVIA. Jako diagnostický nástroj sloužil primárně mnou navržený dotazník, jenž byl zpracovaný na základě metodiky z kapitoly 2.4.3. Otázky byly konzultovány s ředitelkou CK KONTAKT MORAVIA. Navržený dotazník je v příloze č.2. Jednotlivé dotazníky byly rozeslány elektronicky a respondenti poslali nazpět vyplněné dotazníky poštou, dotazníky byly anonymní, návratnost dotazníku činila 62,5%.

Pro doplnění diagnostiky byly provedeny interwiew s regionálními manažerkami a některými zaměstnanci CK KONTAKT MORAVIA. Pro získání celkového pohledu na firemní kulturu byla použita metoda pozorování a interpretace artefaktů (dokumenty, jako jsou výroční zprávy, organizační řád, podnikové příkazy a pokyny aj.).

Samotná metodika zpracování dotazníků byla ovlivněna skutečností malého souboru respondentů, z celkového počtu 16 možných bylo k dispozici 10 dotazníků. Poněvadž se jedná o velmi malý soubor byl využit robustní¹ ukazatel a to medián. Medián byl preferován před aritmetickým průměrem, neboť jako ukazatel polohy je výhodný zejména:

- když data mají charakter ordinálních (pořadových) proměnných,
- kdy neznáme tvar rozdělení pravděpodobnosti základního souboru
- když je rozsah výběru malý

3.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Celkové kódované výsledky obdržené z dotazníků jsou uvedeny v příloze č.3, nyní následují dílčí výsledky s komentáři k jednotlivým diagnostikovaným oblastem.

Oblast: Motivace

- 1) Motivuje Vás finančního systém odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

Medián odpovědi: ne

- 2) Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

Medián odpovědi: spíše ne

¹ Robustnost je zde chápána ve smyslu neovlivnění výsledku extrémními hodnotami (outlets), zejména pokud se jedná o malý soubor (tj. menší než 20 hodnot).

Ve firmě nefunguje motivační systém, jenž by podporoval výkonnost zaměstnanců. Zaměstnanci mají nízký základní plat blížící se minimální mzdě a odměny cca řádově jednotky procent z prodaných zájezdů. Tento systém odměňování nelze považovat za nemotivační, avšak je zde problém, že zaměstnanci mají jen malý prostor pro vyjednávání s klienty (omezení místem, a necílená reklama).

Oblast: Komunikace

3) Který komunikační prostředek nejvíce používáte při Vaší práci?

Medián odpovědi: email

4) Který komunikační prostředek nejraději používáte při Vaší práci?

Medián odpovědi: přímá komunikace

5) Myslíte si, že komunikace ve Vaší společnosti je?

Medián odpovědi: spíše neformální

6) Jaký styl komunikace ve Vaší společnosti byste preferovali?

Medián odpovědi: spíše neformální

Ve firmě je charakteristickým komunikačním prostředkem email, je to pochopitelné, neboť pobočky jsou rozmístněny po celé Moravě. Vzniká zde rozpor mezi používaným komunikačním prostředkem a preferovaným, tj. email vs. přímá komunikace. Forma komunikace je spíše neformálního charakteru, jenž je v souladu s komunikačním stylem používaným vedením.

Oblast: Sdílení informací

7) Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici.

Medián odpovědi: část informací je oficiálních, ostatní získávám neformální cestou

Problematika efektivního přenosu a sdílení informací je vnímána i zaměstnanci, neboť část informací, které potřebují pro svou práci získávají neformální cestou. Toto obecně zvyšuje riziko nesplnění daného úkolu a zhoršuje efektivitu vykonávaných činností.

Oblast: Iniciativa

8) Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

Medián odpovědi: jsou oceňovány a podporovány

Vedení firmy podporuje nové nápady a myšlenky, což je vnímáno pozitivně jak zaměstnanci, tak vedením.

Oblast: Řešení problémů

9) Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

Medián odpovědi: musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky

10) Zajímá se Váš manager pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?

Medián odpovědi: Ano, o zásadní problémy

11) Osobní a soukromé problémy na pracovišti:

Medián odpovědi: se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů

12) Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného

Medián odpovědi: Většinou ano

13) Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

Medián odpovědi: Rozhoduje nadřízený

Ve společnosti zaměstnanci jen nesnadno sdělují své pracovní problémy a to patrně může přispívat ke zhoršené komunikaci mezi managementem a zaměstnanci a zejména to může negativně ovlivnit rychlost reakce na řešení problému. Vedoucí řeší z pohledu zaměstnanců jen závažné pracovní a osobní problémy, což je velmi efektivní přístup z pohledu vedoucích. Pokud nastane významný pracovní problém, pak jeho řešení je na vedoucím, řešení nastalého problému je přijímáno s důvěrou zaměstnanci.

Oblast: Kontrola práce

14) Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

Medián odpovědi: Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí

15) Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly?

Medián odpovědi: Občas ano.

Zaměstnanci jsou názoru, že jejich práce je kontrolována prostřednictvím pracovních výsledků a důležitých rozhodnutí, přesto se pracovníci dopouštějí opakovaně chyb. Pravděpodobně zde není systém na zamezení chyb, které se již staly, resp. je nevykonný. Zaměstnanci se z chyb nepoučí, resp. neexistují sankce.

Oblast: Neformální setkávání pracovníků

16) Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, oceňování pracovníků)?

Medián odpovědi: Ano max. 1 ročně

17) Podporuje Vaše společnost neformální setkávání pracovníků?

Medián odpovědi: Nepodporuje, ale nemá námitek

Zaměstnanci jsou si vědomi, že firma oceňuje nejlepší pracovníky, avšak přesto je iniciativa zaměstnanců malá. K lepší komunikaci mezi zaměstnanci a vedením by možná přispělo i více neformálních společných akcí, neboť jen jedna neformální akce spjatá s vyhlásováním nejlepších zaměstnanců není dostatečná pro výměnu poznatků a lepší pochopení a vnímání jak zaměstnanců tak i vedení.

Oblast: Směrnice

18) Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Medián odpovědi: Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace

Nejasná pravidla ve firmě mohou způsobovat nejen komunikační a kompetenční problémy ale hlavně negativně ovlivňují chod procesů ve firmě.

Oblast: Školení

19) Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:

Medián odpovědi: probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce

Firma provádí školení svých zaměstnanců s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce. Je to racionální jednání vedení, avšak možnost školení zaměstnanců např. v jazykové přípravě či PC znalosti by mohly zvýšit produktivitu práce zaměstnanců a zvýšit loajalitu zaměstnanců k firmě.

Oblast: Postoj ke změnám

20) Změnu chápete ve vztahu k Vaší práci jako:

Medián odpovědi: Neustálý proces

Zaměstnanci vnímají změnu jako neustálý proces, tento fakt je velmi pozitivní neboť vedení v takovémto prostředí může rychleji zavádět např. inovace, které by měly přispět k zefektivnění procesů.

Oblast: Sankce

21) Domníváte se, že při nedodržení odpovědnosti by měl být zaměstnanec potrestán:

Medián odpovědi: ano

Zaměstnanci jsou si vědomi, že při nedodržení odpovědnosti by měli být potrestáni.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Na základě provedené diagnostiky cestovní kanceláře CK KONTAKT MORAVIA (dále jen CK) lze konstatovat, že v CK se nedodržují nejen nepsaná pravidla formálního chování, nýbrž i některé závazné směrnice, se kterými se každý zaměstnanec při podpisu pracovní smlouvy musel seznámit. Nový zaměstnanec si donáší „svá formální pravidla“ a vzniká chaos při komunikaci. Navrhuji dodržovat (a vyžadovat) nepsaná pravidla formálního chování. Toto dodržování pravidel by mělo být jasně deklarováno managementem a vyžadováno.

V CK je téměř přesné rozdělení rolí a funkcí, avšak se nerespektuje moc a hierarchie. Řízení je spíše neformální, na pracovišti panují více než kamarádské vztahy. Tento přístup je v určitých situacích kontraproduktivní, zejména když podřízený udělal chybu a měla by být ze strany nadřízeného udělena sankce. Toto řešení situace má též negativní vliv na ostatní zaměstnance, neboť necítí velkou zodpovědnost za svou vykonávanou práci. Doporučuji managementu CK více formalizované procedury při jednání se zaměstnanci a využívat směrnic, které mají ve firmě. Domnívám se, že ředitel může svým vlastním chováním velice ovlivnit styl řízení v celé organizaci (např. tím, když stanoví jasná pravidla a bude je dodržovat, konkrétně udělování sankce zaměstnanci za nesplnění úkolu, či porušení směrnice).

CK se potýká s následujícím problémem, poněvadž je ve firmě více než 90 procent žen, relativně často se stává, že nová zaměstnankyně po zkušební době oznámí, že je gravidní. I tato skutečnost přispívá k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Typickým příkladem snížení kvality služeb poskytovaných CK v důsledku zvýšené fluktuace je každoroční infocesta pro zaměstnance/prodejce. Tato infocesta probíhá v sezóně, je umožněno prodejcům zhlédnout dané destinace a tím přispět ke zvýšení kvality informovanosti zákazníka. Pravidelně se stává, že zaměstnanec opustí CK a musí přijít nový zaměstnanec, což má za následek nižší kvalitu v poskytování informací o letovisku potencionálnímu zákazníkovi. Velká fluktuace se také projevuje ve skutečnosti, že noví zaměstnanci neznají svojí potencionální klientelu, nevědí jak s nimi jednat, na co jsou citliví a neznají jejich potřeby.

Mezi zaměstnanci nepanuje atmosféra důvěry, domnívám se, že by pomohlo pravidelné čtvrtletní setkání zaměstnanců za účelem sdílení dobré praxe a řešení nastalých problémů. Zavedla bych v rámci setkávání „interorganizační učení“, kde by byli zaměstnanci školeni v oblastech administrativy, telefonování a jednání s klientem. Toto školení by bylo prováděno externí firmou (agenturou), odhadované náklady na tyto tři jednodenní kurzy budou cca 30-40 tis. Kč. Náklady mohou být pokryty z ušetřených prostředků v souvislosti s redukcí počtu manažerek.

Téměř neexistuje vnitřní soutěživost mezi zaměstnanci, domnívám se, že to není dobrý stav, protože určitá míra (zdravá) soutěživosti je potřebná. Navrhuji vyhlásit soutěž o nejlepšího prodejce s parametry, které zohledňují počet lidí a kupní sílu v regionu.

Je potřeba sankcionovat zaměstnance za opakované chyby, konkrétním opatřením k zlepšení poskytovaných služeb by mělo být zavedení sankce zaměstnance při špatné rezervaci pokoje.

Doporučuji vedení CK změnit názor, že „bereme“ kohokoliv, kdo nám bude za ty („malé“) peníze pracovat. Je nutné, aby si vedení bylo vědomo, že zaměstnanec je nejcennějším aktivem firmy, neboť až příliš lehce dochází neustále ke ztrátě kvalitního, vyškoleného a informovaného zaměstnance.

Je nutné zlepšit výběr zaměstnanců pomocí kvalitnějšího přijímacího pohovoru. Pro přijímání zaměstnanců doporučuji spolupracovat s personální agenturou a využívat i testování uchazečů (na interpersonální charakteristiky a znalosti a orientace v oboru). Za pomoci finančního ohodnocení zvýšit loajalitu zaměstnanců k CK, konkrétně zavést systém odměn dle odsloužených let.

Pro zlepšení řízení organizace, zefektivnění komunikace a též z důvodu redukce nákladů navrhuji snížení počtu manažerek z šesti na tři². Navrhuji zavést pozici oblastní manažerky. Současný stav je takový, že manažerky jsou zároveň i prodejci, což znamená, že jsou pohlceny operativními činnostmi s tím související, i proto navrhuji

² Na základě teorie managementu se jako optimální rozpětí doporučuje 6-8 podřízených, tento počet by naplňovaly právě 3 oblastní manažerky (Němeček, Zich 2006).

specializaci na především manažerské činnosti. Lepší výběr zaměstnanců a jejich stabilizace přispívá i k menšímu počtu manažerek.

Navrhuji, aby CK systematicky a periodicky testovala, či zkoušela ze znalostí své zaměstnance. Testování by mělo být z následujících oblastí:

- znalost destinací
- znalost kapacit
- komunikace s klientem³

Pro oblastní manažerky by přibyla kritéria, podle nichž by byly hodnoceny. Kritéria musí být jasně definována ve směrnících a každá oblastní manažerka by s nimi byla seznámena při podpisu pracovní smlouvy. Kritéria by byla z oblastí:

- výkonových charakteristik
- komunikace a kooperace
- samostatnosti

Jako stěžejní vidím v současné chvíli vzdělávání oblastních manažerek. Manažer je při zavádění změn vždy tou nejdůležitější osobou. Z dotazníků vyplynulo, že jejich vzdělání není věnována dostatečná pozornost a současně, že nemají dostatečné informace potřebné pro výkon svých pracovních úkolů. Navrhuji proto, aby byl na základě pohovoru vedení s oblastními manažerkami vypracován jejich vzdělávací plán, který by zohledňoval jejich největší rezervy v souvislosti s potřebami cestovní kanceláře, a aby tento plán byl postupně naplňován. Navrhuji proškolení oblastních manažerek v dovednostech:

- vedení a řízení lidí a týmů
- hodnocení pracovníků
- motivace pracovníků
- personální práce

³ CK by měla posílat fiktivní klienty na pobočky (jedná se o tzv. Mystery Shopping). Existují firmy, které poskytují Mystery Shopping, služba je relativně nákladná, avšak se domnívám, že cca 2x do roka by měla být využita na každé pobočce.

Každá oblastních manažerka by měla absolvovat všechny kurzy během jednoho roku, ideální by bylo, kdyby manažerky absolvovaly kurzy ihned po nástupu do CK. V následujících letech by měla manažerka za povinnost absolvovat minimálně jeden kurz dle vlastního výběru z oblasti manažerských kurzů.

Náklady na školení oblastní manažerky jsou odhadovány na 4000 až 5000 Kč na jednodenní kurz⁴, pro naše potřeby budeme počítat s 4500 Kč na kurz. Při podpisu pracovní smlouvy bude uvedeno, že pokud manažerka do jednoho roku opustí CK pak zaplatí plnou cenu vzdělávacího kurzu, do tří let je to 50%. V dalších letech již nebudou uplatňovány žádné sankce. Celkové náklady na školení jedné oblastní manažerky v prvním roce dosáhnou 18000 Kč (4 kurzy), tj. 54000 Kč pro 3 oblastní manažerky. V dalších letech je počítáno jen s jedním manažerským školením, tj. 13500 Kč pro 3 oblastní manažerky.

Tyto náklady budou pokryty díky redukcí počtu manažerek. Změní se hodnocení oblastních manažerek, budou hodnoceny více, avšak budou jen 3. Konkrétně plat bude zvýšen z 15000 Kč na 18000 Kč a zbývající 3 pozice budou prodejní pozice na pobočce za 12000 Kč. Tímto opatřením CK ušetří minimálně 30 tis. ročně na odměnách. Další náklady poklesnou díky úbytku vozového parku a spotřeby pohonných hmot, neboť každá manažerka má k dispozici auto. Spotřeba pohonných hmot se nesníží na polovinu, neboť oblastní manažerky budou více jezdit, pokles je odhadován o 20%, tj. ušetří se cca 40 tis. Kč ročně. Tři auta (Fabie) mohou být odprodány, velmi hrubý odhad je cca 100 – 120 tis. Kč za kus.

V prvním roce bude tato úspora plně použita na vzdělání oblastních manažerek. Navrhuji, aby tyto uspořené peníze byly použity na školení i v dalších letech, ať již se jedná o oblastní manažerky či zaměstnance.

⁴ Cena je zjištěna na základě nabídky agentur poskytujících vzdělávání manažerů střední řídicí úrovně. Jedná se o skupinové kurzy, kdy se účastník musí podřídít místu konání a datumu uskutečnění kurzu. Typické školící místo je Brno, působí zde více než 10 takovýchto agentur a nabízejí opakované kurzy s periodou cca 1 měsíc. Pro výběr agentury je prioritním kritériem cena kurzu a reference, zda-li provádí školení pro firmy TOP 100.

Na základě zkušenosti s nynějšími manažerkami se domnívám, že lze vybrat 3 regionální manažerky ze stávajících.

Domnívám se také, že by k zlepšení organizační kultury pomohlo zavedení dodržování etického kodexu, v němž by byl zakotveny následující oblasti: respektování práv osobnosti, zákaz diskriminace, bezpečnost při práci, pracovní podmínky, spravedlnost při stanovení mezd, právo na informace. Tento etický kodex musí vyhlásit a dodržovat management, konkrétně ředitelka CK.

Před samotnou realizací navržených opatření bude nutno seznámit vedení CK s výsledky proběhlého šetření a doporučenými návrhy. Co se týká časového plánu převádění jednotlivých návrhů do praxe, domníváme se, že nejprve bude nutno provést personální audit zaměstnanců i manažerek. Dalším krokem by měla být úprava organizační struktury se 3 oblastními manažerkami. Dále bude nutné posílit a nastavit parametry řízení CK a zejména dodržovat je. Následně by se implementovaly dílčí opatření a návrhy z oblasti přijímání zaměstnanců a oblastních manažerek, jejich hodnocení a školení.

5 Závěr

Předmětem této bakalářské práce byla analýza a návrhy doporučení v oblasti organizační kultury, tak aby podporovaly kvalitu služeb poskytované firmou, konkrétně cestovní kanceláře.

V teoretické části práce jsem vymezila pojem organizační kultura, typologie organizační kultury, diagnostika organizační kultury a proces změny organizační kultury. V této části jsem se také zaměřila na metodologii tvorby dotazníku jako diagnostického nástroje pro analýzu organizační kultury.

V části Analýza problému a současné situace jsem představila zkoumanou firmu a provedla diagnostiku organizační kultury s využitím dotazníku, který jsem navrhla na základě poznatků z teoretické části. Samotné dotazníkové šetření bylo doplněno o metodu osobních nestrukturovaných pohovorů a o metodu pozorování a interpretace artefaktů. To se při vyhodnocování výsledků a zejména v části Vlastních návrhů řešení ukázalo jako velmi vhodné. Za hlavní návrhy považuji:

- snížení počtu manažerek ze šesti na tři a zavést tzv. oblastní manažerky, přinese to zlepšení řízení organizace, zefektivnění komunikace a též redukci nákladů (cca 70 – 80 tis. Kč ročně)
- zavést pravidelnému vzdělávání zejména manažerek, a to v oblastech: vedení a řízení lidí a týmů, hodnocení pracovníků, motivace pracovníků a personální práce (vzdělávání by bylo hrazeno z uspořených nákladů vzniklých redukcí manažerek)
- zavést hodnocení oblastních manažerek podle kritérií z oblasti: výkonových charakteristik, komunikace, kooperace a samostatnosti
- zavést systematické a periodické testování zaměstnanců z oblastí: znalost destinací, znalost kapacit a komunikace s klientem
- pravidelné čtvrtletní setkání zaměstnanců za účelem sdílení dobré praxe a řešení nastalých problémů

- zavést pravidelné školení zaměstnanců z oblasti: administrativy, telefonování a jednání s klientem (opět je možno hradit z uspořenéých nákladů vzniklých redukcí počtu manažerek)
- jasnou deklaraci vedení dodržovat pravidla formální komunikace a dodržování směrnic a sankcionování zaměstnanců za nedodržení směrnic či neplnění úkolů
- zavedení etického kodexu

Cílem mojí práce bylo zvýšit výkonnost CK kanceláře prostřednictvím změny organizační kultury. Dovoluji si konstatovat, že cíl práce se mi podařilo naplnit.

Praktický přínos této práce spatřuji především v jasné formulaci doporučení, jež mohou managementu cestovní kanceláře posloužit jako opěrný bod v případě, kdy skutečně projeví zájem o změnu organizační kultury v cestovní kanceláři. Teoretický přínosem této práce je navržená metodika diagnostiky organizační kultury s využitím především dotazníkového šetření.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- [3] BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9
- [6] DRUCKER, P. *Cestou k zítřku - management pro 21. století*. 1.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS 1993, 136 s. ISBN 80-85603-28-4.
- [7] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [9] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti - quality management*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998. 282 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [10] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4
- [11] NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management*. 2. vyd. Brno: CERM. 2006. 116 s. ISBN 80-214-3212-8
- [12] MAYEROVÁ, M., RÚŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Fakulta ekonomická, ZČU Plzeň 1998.
- [13] MELOUN, M., MILITKÝ, J. *Statistické zpracování experimentálních dat*. 2.vyd. Praha: EAST PUBLISHING, a.s., 1998. 839 s. ISBN 80-7219-003-2.
- [14] PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

- [15] POKORNÝ, J. *Psychologie a sociologie v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1991. 156 s.
- [16] SENGE, P., M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press. 2. Vyd. Praha. 2007. ISBN: 9788072611621
- [17] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7

Příloha č.1: Sídlo a pobočky CK KONTAKT MORAVIA

HODONÍN (centrála), Národní třída 30, 695 01 Hodonín

Tel: 518 344 220; Fax: 518 321 137

802.VOX: 511 111 111*

Email: klient@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 18 hod. (pondělí – pátek)

BRNO, Brandlova 4, 602 00 Brno

Tel/Fax: 542 221 238

802.VOX: 511 111 115*

Email: brno@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

BŘECLAV, Tř. 17.listopadu 2, 690 02 Břeclav

Tel/Fax: 519 325 202

802.VOX: 511 111 113*

Email: breclav@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

FRÝDEK MÍSTEK, Tržní 21, 738 02 Frýdek-Místek

Tel/Fax: 558 648 444

802.VOX: 595 171 111*

Email: fm@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

KARVINÁ, OD Prior, Tř. 17. listopadu 2/23, 733 01 Karviná

Tel/Fax: 595 391 250

802.VOX: 595 171 112*

Email: karvina@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

KROMĚŘÍŽ, Velké náměstí 105/32, 767 01 Kroměříž

Tel/Fax: 573 336 002

802.VOX: 571 111 113*

Email: kromeriz@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

KYJOV, Svatoborská 495, 697 01 Kyjov

Tel/Fax: 518 615 381

802.VOX: 511 111 112*

Email: kyjov@kontakt-moravia.cz

Pracovní doba: 8 – 12,15 13 – 16,45 hod. (pondělí – pátek)

NOVÝ JIČÍN, Masarykovo nám. 12, 741 01 Nový Jičín
Tel/Fax: 556 711 511
802.VOX: 595 171 116*
Email: nj@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

OLOMOUČ, OD Koruna - Pekařská 1, 771 00 Olomouc
Tel/Fax: 585 227 870
802.VOX: 581 111 111*
Email: olomouc@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

OPAVA, Dolní náměstí 119/1, 746 01 Opava
Tel/Fax: 553 778 777
802.VOX: 595 171 115*
Email: opava@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

OSTRAVA,
Zámecká ul.169/8, (roh Masarykova nám.), 702 00 Ostrava
Tel. 595 171 113*
802.VOX: 595 171 113*
Email: ostrava@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

OSTRAVA - PORUBA, Hlavní třída 697, 708 00 Ostrava-Poruba
Tel/Fax: 596 923 400
802.VOX: 595 171 114*
Email: ostravap@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

PROSTĚJOV, Wolkerova 31, 796 01 Prostějov
Tel/Fax: 582 336 681
802.VOX: 581 111 112*
Email: prostejov@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

PŘEROV, Wilsonova 17, 750 00 Přerov
Tel/Fax: 581 216 005
802.VOX: 581 111 113*
Email: prerov@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8,30 – 12,30 13 – 17 hod. (pondělí – pátek)

VYŠKOV, Masarykovo náměstí 62/28, 682 01 Vyškov
Tel/Fax: 517 333 830
802.VOX: 511 111 114*
Email: vyskov@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

UHERSKÉ HRADIŠTĚ, Masarykovo nám. 157/8, 686 01 Uherské Hradiště
Tel/Fax: 572 557 444
802.VOX: 571 111 111*
Email: uh@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

ZLÍN, Nám. Práce 1099, 760 01 Zlín
Tel/Fax: 577 222 466
802.VOX: 571 111 112*
Email: zlin@kontakt-moravia.cz
Pracovní doba: 8 – 12,30 13 – 16,30 hod. (pondělí – pátek)

Příloha č.2: Navržený dotazník pro diagnostiku organizační kultury

1. Motivuje Vás systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
-

2. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
-

3. Který komunikační prostředek nejvíce používáte při Vaší práci:

- telefon
 - email
 - dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

4. Který komunikační prostředek nejméně používáte při Vaší práci:

- telefon
 - email
 - dopis, tištěná zpráva
 - přímá komunikace ("z očí do očí")
-

5. Myslíte si, že komunikace ve Vaší společnosti je:

- velmi formální
 - spíše formální
 - spíše neformální
 - velmi neformální
-

6. Jaký styl komunikace ve Vaší společnosti byste preferovali a proč:

- velmi formální
- spíše formální
- spíše neformální
- velmi neformální

a proč (volná odpověď):

7. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:

- Výhradně oficiální cestou
 - Část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
 - Většinu informací získávám neformálně
-

8. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

- jsou oceňovány a podporovány
 - jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
 - nejsou očekávány ani podporovány
-

9. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- mohu otevřeně sdělovat
 - musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
 - nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
-

10. Zajímá se Váš manager pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?

- Ano, o všechny problémy i detaily
 - Ano, o většinu problémů
 - Ano, o zásadní problémy
 - Většinou se nezajímá
 - Ne, zajímají ho jen pracovní výsledky
-

11. Osobní a soukromé problémy na pracovišti:

- se neřeší
 - se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
 - se řeší často
-

12. Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného

- Ano
 - Většinou ano
 - Většinou ne
 - Ne
-

13. Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

- Konsensu (dohody)
 - Názorem většiny
 - Rozhoduje nadřízený
-

14. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky
 - Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
 - Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
 - Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce
-

15. Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly?

- Velmi často (společnost se dokáže poučit z chyb)
 - Občas ano.
 - Ne (společnost se dokáže poučit z chyb)
-

16. Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, oceňování pracovníků)?

- Ano max. 1 ročně
 - Ano max. 4 ročně
 - Ano, častěji než 4x ročně
 - Ne, nic takového ve firmě nemáme
-

17. Podporuje Vaše společnost neformální setkávání pracovníků?

- Ne, nepřeje si mimopracovní setkávání
 - Nepodporuje, ale nemá námitek
 - Podporuje mimopracovní setkávání (například máme slevy na divadelní představení, do posilovny atp.)
-

18. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Ano, pro téměř vše máme směrnice
 - Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
 - Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
-

19. Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:

- neprobíhá
 - pouze v nejnnutnějších případech
 - probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
 - probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst
-

20. Změnu chápete ve vztahu k Vaší práci jako:

- Příležitost
 - Hrozbu
 - Přirozenou součást Vašeho bytí
 - Neustálý proces
-

21. Domníváte se, že při nedodržení odpovědnosti by měl být zaměstnanec potrestán:

- Ano
- Ne

Příloha č.3: Obdržené kódované odpovědi z dotazníků

Resp./otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
A	4	4	4	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	4	1
B	2	2	2	4	3	3	1	1	1	1	2		3	1	3	2	3	3	2	3	
C	4	4	2	4	2	3	2	2	2	5	3	2	3	4	2	2	2	2	4	4	1
D	3	3	2	4	1	3	2	2	2	4	2	2	3	4	1	2	2	1	3	1	1
E	4	3	4	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	1
F	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2			2	1	4	4	1
G	4	3	2	4	3	3	2	2	2	5	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	1
H	4	1	2	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	4	2	1	2	3	3	4	1
I	1	2	1	4	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	1
J	4	2	4	4	4	2	2	1	2	3	2	4		4	1	1	2	3	2	3	1
medián	4	3	2	4	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	1