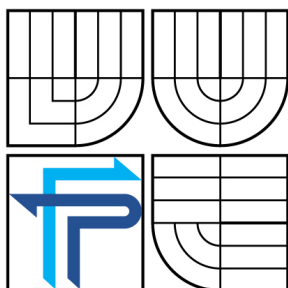




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVITU PRÁCE

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE EFFECTIVENESS OF WORK

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ZUZANA KIRCHNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kirchnerová Zuzana, 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:

Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce

v anglickém jazyce:

Organizational Culture and its Influence on the Effectiveness of Work

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. 2003. 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. 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 05.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení stavu firemní kultury ve společnosti Nutrend D. S., a. s.. Na základě analýzy výsledků získaných dotazníkovým šetřením byly ve společnosti zjištěny nedostatky v seznamování manažerů s vizí a dlouhodobými cíli firmy, ve finančním ohodnocení a motivačním systému, a také pracovním prostředím. Dále byla identifikována existující rivalita mezi jednotlivými odděleními a nízká ochota zaměstnanců navštěvovat firemní akce. Následně byly zpracovány návrhy a doporučení vedoucí k odstranění těchto nedostatků a zlepšení současného stavu.

The Abstract

This thesis is focused on improving the state of corporate culture in Nutrend D.S., a.s. On the basis of analysis of results obtained in questionnaire inquiry, there were some drawbacks detected in managers getting familiar with the vision and long-term business objectives, in the financial evaluation and incentive system, and also in the working environment. Further there was an existing rivalry identified between different departments and low willingness of employees to attend corporate events. Subsequently, the proposals and recommendations have been processed leading to the elimination of these drawbacks and to improvement of the present state.

Klíčová slova

Firemní kultura, pracovní motivace, interní komunikace.

Keywords

Organizational culture, work motivation, internal communication.

Bibliografická citace

KIRCHNEROVÁ, Z. *Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 104 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

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 22.5. 2009

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho podnětné rady, cenné poznatky a ochotu při vedení této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli společnosti Nutrend D.S., a. s. panu Richardu Zedníkovi, Ing. Pavle Machalové za veškeré konzultace a také všem pracovníkům společnosti za ochotu při vyplňování dotazníků. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala rodičům za jejich podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1 Kultura	12
2 Firemní kultura	13
2.1 Principy firemní kultury.....	13
2.2 Prvky firemní kultury.....	14
2.3 Determinanty firemní kultury	16
2.3.1 Vnější vlivy	16
2.3.2 Vnitřní vlivy.....	17
2.4 Funkce firemní kultury	17
2.5 Scheinův model úrovně organizační kultury	18
2.6 Typologie firemní kultury.....	19
2.6.1 Typologie podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho.....	19
2.6.2 Typologie podle Pfeiffera a Umlaufové	21
2.6.3 Typologie podle Handyho	21
2.6.4 Typologie podle K. Vriese a D. Millera	22
2.7 Analýza podnikové kultury.....	23
2.8 Silná firemní kultura	23
2.9 Manažeri a rozvoj kultury firmy	24
2.10 Audit podnikové kultury	25
2.11 Změna kultury firmy	25
3 Komunikace	27
3.1 Interní komunikace	27
4 Motivace	28
4.1 Pracovní motivace.....	28
4.1.1 Teorie pracovní motivace	28
4.1.2 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti	29
4.1.3 Motivační program podniku	29
5 Konflikty.....	31
5.1 Konflikty v pracovní skupině	31
5.2 Konflikty mezi subkulturami	32

5.3	Řešení konfliktů	33
6	Etika v podnikání	34
6.1	Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice	34
6.2	Etický kodex	35
ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE		36
7	Hodnocení současného stavu firemní kultury	36
7.1	Charakteristika společnosti	36
7.2	Základní informace o společnosti	36
7.2.1	Organizační struktura	36
7.3	Přístup k pracovníkům ve společnosti	37
7.3.1	Profesní růst	37
7.3.2	Školení pracovníků	37
7.3.3	System pracovní motivace	38
7.3.4	Komunikace ve společnosti	38
7.4	Pracovní podmínky	39
7.5	Akce pořádané firmou	39
7.6	Firemní materiály, propagační předměty a sponzoring	40
7.7	Empirické šetření	40
7.7.1	Cíle dotazníkového šetření	41
7.7.2	Charakteristika skupiny respondentů	41
7.7.3	Dotazník	42
7.8	Analýza výsledků empirického šetření	43
7.8.1	Oblast práce	43
7.8.2	Oblast společnosti	46
7.8.3	Oblast komunikace	50
7.8.4	Oblast rozhodování	53
7.8.5	Oblast motivace	55
7.8.6	Oblast konfliktů	57
7.9	Shrnutí výsledků empirického šetření	60
7.9.1	Porovnání prvků ideální firemní kultury a reality ve společnosti	62
7.9.2	Nejzávažnější negativní vlivy	64

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
8 Návrh vedoucích k zlepšení současného stavu a řešení současných problémů.....	65
8.1 Seznamování s vizí a dlouhodobými cíli	65
8.2 Změny v oblasti finančního ohodnocení a motivace	65
8.3 Sepsání etického kodexu.....	67
8.4 Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci	68
8.5 Řešení rivality mezi odděleními	68
8.6 Pořádání akcí s možností účasti dětí zaměstnanců	68
8.7 Úprava pracovišť vedoucích ke snížení prašnosti	69
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
SEZNAM GRAFŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
SEZNAM TABULEK	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Firemní kultura je nedílnou součástí každé společnosti a v rámci fungování všech firem má nepopiratelný význam. Protože podnikání je činností, která je v současné době prováděna ve vysoce konkurenčním prostředí, měla by se každá společnost soustředit i na tento aspekt. Aby společnost mohla co nejlépe fungovat potřebuje zaměstnance, kteří jsou správně motivováni, spokojeni, loajální a jsou vnitřně ztotožnění s posláním, vizí a dlouhodobými cíli společnosti.

Firemní kultura je něco, co sice může ve společnosti existovat samo o sobě, ale pokud nebude žádným způsobem záměrně řízeno, může dojít ke stavu, že nebude prostředkem k zajišťování vyšších výsledků a zvyšování prestiže, ale naopak bude společnost poškozovat. Je tedy nezbytné určit požadovaný cílový stav v oblasti firemní kultury a prostřednictvím dostupných prostředků směřovat své úsilí tak, aby vedlo právě k němu. Aby byla firemní kultura silná je nutné, aby jejími nositeli nebyli pouze vedoucí pracovníci, ale každý zaměstnanec společnosti. Samozřejmostí zde je, aby management pochopil význam firemní kultury a nepovažoval ji za něco, co ve firmě automaticky existuje a není potřeba dále sledovat a korigovat. Naopak je nutné vytvořit vhodné podmínky pro dosažení stanoveného cílového stavu.

Cíl práce

Cílem předkládané práce je zvýšení efektivity práce, a to prostřednictvím zhodnocení firemní kultury ve společnosti Nutrend D.S., a.s., odhalení v současné době se vyskytujících nedostatků ve firemní kultuře a navržení vhodných opatření vedoucích k jejich eliminaci.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1 Kultura

Slovo kultura má svůj původ v latině. Tvar tohoto slova byl cultivare, což znamenalo „vzdělávání“ země, ale běžně se také toto slovo užívalo ve významu rozšířeném, tedy jako „obdělávání“ a „vzdělávání“, a to v podstatě čehokoliv. (14, s. 42)

V obecném slova smyslu pojem kultura znamená „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“. (11, s.17)

Kulturu je však také možné chápat jako konkrétní způsob, jakým člověk uspokojuje své potřeby ve společnosti. Je však zároveň tou částí chování, která respektuje postupy obecnější a také to, kde se nachází společné znaky v chová jedinců. (14, s. 42)

2 Firemní kultura

Kulturu firmy je možné definovat jako „*souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“. (15, s. 19)

Firemní kulturu lze také chápat jako způsob, jakým se věci ve firmě dělají. Jednou z nejdůležitějších funkcí kultury ve firmě je vyvolat pocit, že firma jsou lidé ve firmě, a to že všichni jsou stejně důležití. (8, s. 39-40)

Gunter a Furham říkají: „*Kultura představuje tmel společnosti a plodí pocit, že „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém vztahů, který je základem komunikace vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost komunikace.*“ (8, s. 40)

2.1 Principy firemní kultury

Chce-li management proniknout do podstaty kultury a naučit se, jakým způsobem ji formulovat, aby nevznikl nesoulad s podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat určité zákonitosti, na kterých je firemní kultura postavena.

Kultura firmy

- je odrazem lidských pozic, myšlení a chování,
- působí jak na lidské vědomí, tak i na podvědomí,
- je kvalitativní veličinou, tzn. nelze ji exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- je produktem činností minulých a zároveň omezujícím faktorem budoucích činností,
- je sdílena a nelze se o ní pouze dohodnout,
- je možno ji poznat, což je způsobeno viditelnými projevy,
- je možno ji strukturovat, ale sama je součástí kultur vyšších řádů,
- je-li vžitá, často se považuje za samozřejmost. (15, s. 23-26)

2.2 Prvky firemní kultury

Základní předpoklady

Jedná se určité zafixované představy, které jsou lidmi považovány za samozřejmé, pravdivé a také nezpochybnitelné. Tyto předpoklady fungují v člověku zcela automaticky a aniž by si to uvědomoval. (11, s. 23)

Hodnoty

Pfeifer a Umlaufová hodnoty chápou jako „*uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka*“. (15, s. 57)

Hodnoty je možné rozdělit do dvou kategorií, a to na hodnoty instrumentální, které vedou k uspokojení potřeby satisfakce, jedná se tedy o plat, o materiální podmínky apod. a hodnoty morální, které se u člověka projevují jako hrdost nebo naopak ponížení. Toto působení může člověka omezovat (zabraňuje mu něco udělat), vést aby se s něčím ztotožnil, vyzývat nebo provokovat člověka, aby něco udělal. (15, s. 57)

Normy chování

Jedná-li se o chování, které bylo přijato určitou skupinou osob, jedná se o chování ve skupině. Jde tedy o nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které členové skupiny akceptují. Mohou se týkat např. jazyka, kterým se ve skupině mluví, pracovní činnosti (způsob jednání se zákazníky, způsob a rychlost práce apod.) nebo oděvu. Dodržování norem ve skupině je „odměňováno“ naopak jejich nedodržování je „trestáno“. Odměny a sankce jsou v tomto případě hlavně citového charakteru. Se členy skupiny, kteří normy nedodržují je omezena komunikace, ostatní členové se vůči nim chovají chladně až odmítavě a jejich společnost nevyhledávají.

Význam norem v určité organizaci je tedy zásadní. Vymezují totiž to, co je a co není akceptovatelné, čímž dochází k regulaci každodenního chování pracovníků. (11, s. 24)

Postoje

„*Termín postoje je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému.*“ (11, s. 23)

Mají významný vliv na to, jakým způsobem člověk v organizaci působí. Postoje člověka se odrážejí jak v chování kladném, tak v chování záporném. Postoje jednotlivce

mohou být také důsledkem několika společně působících faktorů. V postoji může být zahrnut emoční prvek, který odráží pocity nebo nálady daného člověka, dále pak nějaké situace, události a dalším významným aspektem je také vzorec chování daného jedince. Zdrojem formování postojů je vytváření osobnosti, přímé zkušenosti jednotlivce a společenské učení, které odráží postoje přejaté ze svého okolí nebo rodiny. (4, s. 25)

Jazyk

Jazyk, který je ve firmě používán, je odrazem předpokladů, formálnosti nebo neformálnosti vztahů a hodnot, které jsou uznávány. Jedná se také o důležitý determinant porozumění v rámci podniku, koordinace a v neposlední řadě i integrace v rámci firmy. Pokud pracovníci přikládají pojmům stejný význam a důležitost, dorozumívání mezi nimi je usnadněno, což v konečném důsledku napomáhá předcházení konfliktů a přispívá k větší emocionální pohodě na pracovišti. (11, s. 24)

Rituály a ceremoniály

Rituály jsou určité typy zvyků a obyčejů, které mají v určitém čase a na určitém místě specifický význam. Bývají formalizovány, institucionalizovány a opakovány v určitém čase. Rituály potvrzují a upevňují stávající mocenské struktury a stabilizují existující podnikové hodnoty a normy. Při změně firemní kultury dochází k zamítnutí starých rituálů a vytvoření nových.

Ceremoniály mají méně formalizovanou podobu a slouží zejména k uvolnění emocí. (3, s. 491)

Historky a mýty

Historky, které se v rámci firmy vypráví jsou „vylepšené“ příběhy, které se odehrály v minulosti. Jsou založeny na skutečné události, ale vzhledem k počtu různých interpretací, je těžké přesně určit jejich obsah. Historky jsou pro pracovníky lehce zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, proto jsou důležitým znakem kultury významným nástrojem jejího předávání.

Mýty jsou určitým způsobem uvažování nebo výkladu a jsou důležitým nástrojem k objasňování žádoucího a nežádoucího chování. Nejsou však postaveny na racionálním základu, tzn. od historek se odlišují tím, že jejich obsah je smyšlený. (11, s. 24)

Hrdinové

Funkce hrdinů je považována za silný prvek kultury, a to zejména proto, že hrdinovou jsou pro pracovníky zosobněním hodnot.

Funkce hrdinů podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho:

- „dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- motivují zaměstnance.“ (11, s. 25)

Firemní architektura a vybavení

V dnešní době je tomuto prvku firemní kultury věnována významná pozornost. Je tomu tak zejména proto, že spotřebitel je každodenně zahrnován velkým množstvím informací, a to hlavně v oblasti služeb, kde se orientuje ve velké míře podle image firmy. Architektura firmy se spolu s vybavením mohou stát určitou konkurenční výhodou, protože odlišují firmu od jiných a mohou činit firmu jedinečnou, a tedy pro spotřebitele atraktivní. (11, s. 26)

2.3 Determinanty firemní kultury

Determinanty firemní kultury lze nazývat vše, co má na kulturu zásadní vliv, co na ni působí nebo co ji předurčuje. Determinanty je možné rozdělit na vnější vlivy a vnitřní vlivy. (15, s. 26-27)

2.3.1 Vnější vlivy

- rychlost zpětné vazby trhu - konkurenti
- tržní pozice – ověřená postojí zákazníků
- charakter kultury vyšších řádů - dějiny, národní mentalita, kultury mateřské firmy
- geografická dislokace – regionální vlivy
- ekonomický systém
- sociální systém

- politické preference
- legislativa
- ekologie
- úroveň výzkumu, vědy v oboru, ve kterém firma podniká (15, s. 27)

2.3.2 Vnitřní vlivy

- historie firmy – vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje
- velikost firmy
- majetek firmy
- právní forma firmy
- předmět podnikání – míra rizikovosti
- používané struktury a procesy
- dominantní technologie
- strategie firmy
- řídicí síly – způsobilost, zájmy (kvalita řídicích impulsů)
- zaměstnanci – mentalita, vzdělání, postoje k růstu
- míra setrvačnosti vžité kultury (15, s. 27)

2.4 Funkce firemní kultury

Firemní kultura se promítá zejména do dvou oblastí, je tedy možné říct, že má dvě základní funkce:

Vnější, kterou představuje

- a) způsob, jakým se firma přizpůsobuje okolním podmínkám
 - zde záleží zejména na sdílených a rozvíjených představách, přístupech a hodnotách, protože ty ovlivňují to, jak rychle je firma schopna zareagovat na změněné podmínky a jak se firma dokáže novým podmínkám ve svém okolí přizpůsobit,
 - b) image firmy
 - to jakým způsobem se firma navenek prezentuje a jak je vnímána okolím.
- (15, s. 33)

Vnitřní, což je

a) způsob integrace uvnitř firmy

- jedná se o způsob, jakým se něco nového (nový zaměstnanec, nové technologie nebo řídicí metody apod.) stane součástí firmy nebo naopak odumřou. Významnou roli zde hrají normy chování, které pracovníci odvozují z uznávaných představ, přístupů a hodnot.

b) průbojnost strategie firmy

- strategické záměry jsou životaschopné nejen z profesionality jejich tvůrců, ale i z toho, nakolik se shodují s kulturou firmy.
- Soulad strategie a kultury firmy dává strategickým záměrům větší sílu uspět. Při nesouladu těchto dvou aspektů nemají strategické snahy téměř šanci. (15, s. 33)

2.5 Scheinův model úrovně organizační kultury

„Přední teoretik teorie řízení a organizace E. H. Schein rozeznává celkem tři úrovně podnikové kultury, a to souhrn určitých základních představ, sociální normy a standardy jednání a systém symbolů.“ (19, s. 39)

Základní představy pracovníků, kteří v podniku pracují, v sobě zahrnují vztahy k okolnímu světu, představy o povaze a charakteru člověka, jeho přání, nesplněné cíle apod. Jedná se o úvahy o příčinách jednání lidí, o podnětech k různým činům a povaze mezilidských vztahů. To je první úroveň firemní kultury, která zůstává ve spontánní, nevědomé formě. Jde v podstatě o konglomerát názorů. Pokud by byly tyto názory považovány za východisku vzniku firemní kultury, většina z nich by pravděpodobně zůstala pozorovatelem nepostřehnutá.

Druhou úroveň firemní kultury tvoří v podniku vzniklé sociální normy a standardy jednání, které jsou produktem podnikové ideologie, stanovených zásad, pravidel či linií jednání. Tyto jsou vědomé a do jisté míry podnikem ovlivňované. Pro pozorovatele mohou být zřetelné více nebo pouze z části.

Třetí rovinu podnikové kultury tvoří systém symbolů, přičemž ten tvoří řeč (verbální i neverbální složka), formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení logo atd. Jde o symboly vědomé a cíleně ovlivňované. Jsou viditelné a registrovatelné, ale někdy je nutné vysvětlit vnějšímu pozorovateli význam těchto symbolů ve firmě firmy a současně provést jejich interpretaci. (19, s. 39)

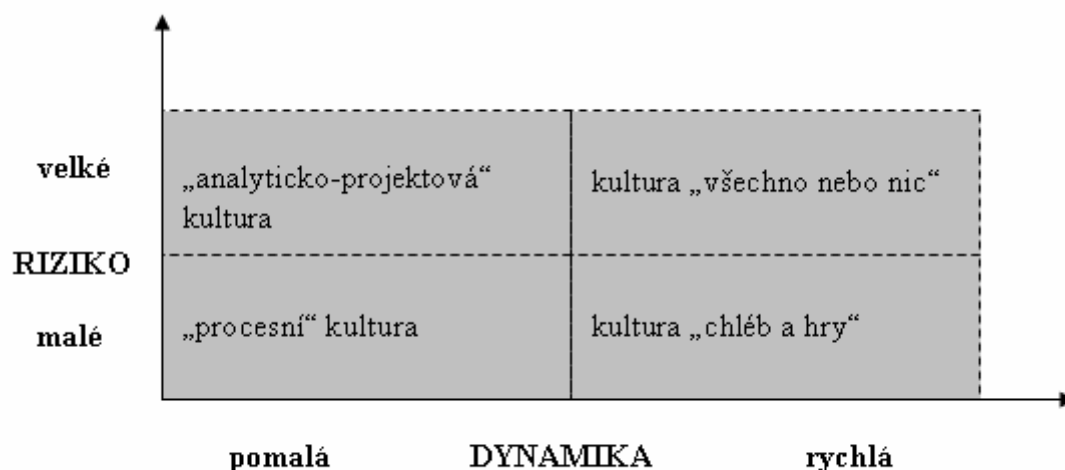
2.6 Typologie firemní kultury

I přesto, že každou firemní kulturu lze považovat za originál, bylo na základě empirických výzkumů zjištěno, že je možné nalézt shodné znaky a vytvořit tak určité typy firemních kultur. (3, s. 482)

Níže jsou uvedeny typy firemních kultur podle různých autorů.

2.6.1 Typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho

Obrázek 1: Typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho



Zdroj: Bedrnová, E. a Nový, Psychologie a sociologie řízení, s. 482

„Všechno nebo nic“

V takovém podniku pracují zejména idealisté hvězdy s velkými nadějemi. Vyskytuje se zde mladistvé a temperamentní chování, nekonvenční komunikace a často dochází k vypadávání z profesních rolí. Přenos osobních záležitostí a problémů na půdu podniku se považuje za nepřijatelné. Úspěchy jsou slaveny, naopak neúspěchy rychle zapomenuty. Častým jevem je rychlý profesní vzestup (nebo naopak sestup) a doba

zaměstnání není příliš dlouhá. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, tzn. že i požadavky na ně kladené jsou stejně tvrdé. Podnikovým hrdinům je v takovéto kultuře mnohé tolerováno.

„Chléb a hry“

Společnost je silně extrovertně orientovaná a odráží se zde tvrzení „svět je plný možností, kterých je třeba využít“. Přátelstvím a sympatiemi podmíněné chování je zde vysokou hodnotou. Velký význam má vzájemná spolupráce bez komplikací a úspěch. Velmi častým a žádoucím jevem je verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci zde nemá velký význam a profesní kariéra je zejména záležitostí společenskou. V takovémto podniku jsou časté oslavy, udělování cen a hovořit o osobních záležitostech je přípustné. Oblečení bývá často neformální. Hrdinou je ten, kdo udělá něco pro kolektiv.

„Analytický projekt“

Je třeba vyvarovat se každého chybného rozhodnutí, které může ohrozit firmu. Proto je třeba se maximálně koncentrovat, provádět komplexní analýzu a následně dlouhodobou prognózu. Intuice, zkušenost tradice, štěstí nebo nálada jsou nepřípustné, protože jsou považovány za nebezpečné. V takovém podniku je uznáván hlavní rituál, což je zasedání, kde má každý předem určené místo dle zasedacího pořádku a kde je vše třeba dlouho a důkladně prozkoumávat. Doba zaměstnání je zde dlouhá kariéra s uskutečňuje po krocích, tzn. rychlá kariéra zde není možná. Slovník i oblečení jsou korektní. Za hrdinu je považován ten kdo s dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku, a to bez ohledu na podmínky.

„Procesní kultura“

Veškeré aktivity v podniku se soustřeďují bezvýhradně na proces. Cíl je zde považován za podřadný. V takovéto kultuře se chyby nedělají, vše se registruje a proti chybám je nezbytné se vyzbrojit. Nejdůležitější v takovémto podniku je hierarchie, oblečení a výše příjmu. O každém povýšení s každý dozví. Emoce se zde neprojevují. Za hrdiny jsou považováni lidé, kteří pro podnik pracují bez chyb desítky let. (3, s. 482-483)

2.6.2 Typologie podle Pfeiffera a Umlaufové

Typy kultury podle životní fáze organizace:

Kultura průkopnická

Tato kultura existuje ve firmě v době, kdy dochází ke zrodu firmy a v období do dosažení požadované velikosti firmy. Vyznačuje se entusiasmem, improvizací a impulsivností, což je způsobeno snahou prosadit se.

Kultura ustálení

Tento typ kultury se ve firmě vyskytuje v době, kdy firma dosáhla požadované velikosti a je třeba stanovit pevnou organizační kulturu. Původní cíl se pomalu vytrácí a je nahrazen hodnotami jako je pořádek, jednoznačnost nebo vytrvalost.

Kultura vzájemnosti

Tato kultura se objevuje v době, kdy se firma vrací zpět k orientaci na zákazníka. Je založena na spolupráci a spoluodpovědnosti. (15, s. 41-42)

2.6.3 Typologie podle Handyho

Mocenská kultura

Je typická pro malé podnikatelské organizace a spočívá v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Potřeba byrokracie je vyloučena jednotným cílem. Nejdůležitější jsou pružnost, schopnosti a dynamičnost centrální mocenské síly. Při rozrůstání by mohlo dojít k narušení vztahů a vazeb, proto je vhodnější vybudovat přidruženou organizaci nebo kopii společnosti. Na personál v tomto typu kultury kladeny významné požadavky.

Funkční kultura

Tento typ kultury je charakterizován vysokou úrovní formálnosti a byrokracie. Koordinace mezi funkčními oblastmi a specialisty je řízena malou skupinou vedoucích pracovníků. Postupy, popisy práce a pravidla jsou zde normována. Předpokládá se racionální rozložení práce mezi zaměstnance. Pro tento typ kultury je obtížné vypořádat se se změnami.

Úkolová kultura

Tento typ kultury se vyskytuje v organizacích s maticovou organizační strukturou, která umožňuje rychlá pracovní rozhodnutí. Zaměstnanci pracují poměrně samostatně a snaží se udržovat společnou zodpovědnost. Hlavním vlivem je zde odbornost, nikoliv postavení. Vzhledem k individuálnímu řízení a týmové práci je zde snížena potřeba autority.

Osobní kultura

Tento typ kultury je založen na existenci jedince, tzn. kultura existuje pouze za předpokladu, že jedinci začnou spolupracovat. Neexistuje zde žádný prvořadý cíl ani formální řízení, převažují zde cíle individuální. Většinou zde neexistuje žádná formální struktura. Autorita je rozložena mezi všechny jedince a je založena na odbornosti a vzájemných ohledech. (4, s. 223)

2.6.4 Typologie podle K. Vriese a D. Millera

V této typologii jsou uvedeny typy podnikových kultur, které představují deformované sociální prostředí, jakožto důsledek nezvládnutí řízení podniku. Podniky, které jsou založeny na takto zaměřených kulturách jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají.

Mezi takové kultury patří:

- a) **paranoidní kultura** – panují zde neustálé obavy, strach a ohrožení všeho druhu, projevy a aktivity všech spolupracovníků;
- b) **nátlaková kultura** – velmi důležitá je perfektnost, detaily, pro vše je zřízen řád, vztahy jsou založeny na příkazech, veškeré činnosti jsou organizovány a řízeny, emoce jsou zde nepřipustné;
- c) **dramatická kultura** – centrum pozornosti je tvořeno charismatickou vedoucí osobností, která rozhoduje o všem, je ostatními idealizována a vytváří pocit závislosti na ní. Pozitivní emoce jsou považovány za projev loajality. Regule a struktury jsou často rušeny jako zbytečné;
- d) **depresivní kultura** – panuje zde strach, pesimistické prognózy, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu, způsob jednání je určen rutinou;

- e) **schizoidní kultura** – vyskytuje se plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, boj o moc, koalice, taktizování. Rozhodující je zde prestiž kariéra. (3, s. 484)

2.7 Analýza podnikové kultury

Analýza obecně je všeobecnou metodou, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti předmětu, jevu nebo činnosti, z čehož plyne, že ji lze aplikovat i v případě podnikové kultury. Veškeré podniky jsou velmi složitými systémy, což znamená, že je není možné analyzovat jedním způsobem a je potřeba vytvořit určité schéma postupu provedení této analýzy. Podniky se nacházejí v prostředí, kde dochází k neustálým změnám, kterým se musí neustále přizpůsobovat a se kterými souvisí i změny uvnitř podniku. (19, s. 20)

„V rámci podnikového systému lze tedy firemní kulturu analyzovat různými způsoby. Meffert uvádí členění na: objektivistický výzkum a individualisticky-subjektivistický výzkum. Rozdíl je především v tom, že zatímco první vychází z toho, že každý podnik má svou kulturu, zejména ve formě kulturních artefaktů (specifické legendy, rity, rituály a ceremonie), pak individualisticky-subjektivistický výzkum je založen na analýze subjektivní interpretaci poznatelných a pozorovatelných prvků podnikové kultury příslušného podniku. Tímto dochází k odhalení mechanismu chování podnikové kultury uvnitř podniku.“ (19, s. 20-21)

2.8 Silná firemní kultura

Aby bylo možné označit firemní kulturu za silnou, je nezbytné aby splňovala tato kritéria:

Jasnost a zřetelnost

Každá jednotlivá oblast firemní kultury musí všem zaměstnancům dávat jasně a zřetelně najevo jaké jednání, chování a aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné a vyloučené.

Rozšířenost

Je nutné, aby všichni zaměstnanci s jednotlivými prvky kultury seznámeni a aby se s jejich vlivem a přítomností setkávali neustále.

Zakotvenost

„Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.“ (3, s. 470)

Teprve ve chvíli, kdy se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání většiny spolupracovníků, je možné říct, že je kultura silná. Je však třeba také odlišit kulturně konformní jednání, jež je schopno zajistit dlouhodobě stabilní systém firemní kultury od přizpůsobení, které je důsledkem osobní kalkulace. (3, s. 471)

Je nezbytné také zmínit, že síla a slabost souvisí také s vnitřní diferenciací podniku, tedy s jeho subkulturami. Ty jsou v podniku relativně samostatnými kulturami. Jednotlivé subkultury se od sebe mohou značně lišit. Tento typ diferenciacie vzniká mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi. (3, s. 471)

2.9 Manažeri a rozvoj kultury firmy

Manažeri hrají ve firemní kultuře významnou roli. Klíčovou úlohu mají zejména manažeri v první linii, kteří jsou svými názory a postoji schopni nejvíce ovlivnit hodnoty, představy a přístupy těch, kteří jsou díky výsledkům své práce nejbližší zákazníkům. K tomu, aby manažeri byli schopni pracovníky ovlivňovat, musí svou důležitost v tomto ohledu nejen uvědomovat, ale musí se i podle toho chovat. Manažery je tedy nutné k chápání pozice, kterou mají vychovat a ke způsobilosti pozice, kterou zastávají je nutné je vycvičit. (15, s. 105-106)

„Žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj kultury firmy:

- *schopnost a ochota tvořit rozvíjet ideály, cíle hodnoty,*
- *schopnost a ochota šířit představy a nadchnout pro ně,*

- *schopnost a ochota vnímat ovlivňovat zájmy, postoje, přístupy,*
- *schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,*
- *schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh.“ (15, s. 106)*

2.10 Audit podnikové kultury

„Audit je většinou identifikován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku (organizace), jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.“ (19, s. 21)

Záměrem je zde identifikace problémových okruhů, příležitostí a hrozeb a následné doporučení plánu činností, kterou povedou k zdokonalení a vyšší efektivitě procesu zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a také předpokladu pro zabezpečení dlouhodobé prosperity podniku. (19, s. 21)

Audit lze rozdělit na dva typy:

- externí audit – tento je prováděn externími subjekty
- interní audit – vychází s informačního a kontrolního systému podniku a je vypracován v rámci podniku, a to pověřeným oddělením

V rámci auditu firemní podnikové kultury je důležité soustředit se na spojitosti mezi vizí podniku a podnikovou kulturou. Tedy je – li vize zaměstnancům k dispozici a zda byly vize vzájemně mezi manažery vyjasněny. Tento audit nelze delegovat, protože musí zahrnout hlavní tvůrce rozhodnutí v podniku. Audit, který je úspěšně proveden, zviditelní manažerům doposud neviditelné bariéry podnikové kultury a napomůže urychlení procesu změn. (19, s. 21)

2.11 Změna kultury firmy

Pěstování firemní kultury není nárazovou záležitostí, ale každodenní nutností. Existují však okolnosti, které jsou předzvěstí potřeby změny charakteru obecně sdílených hodnot, představ a přístupů. Tyto okolnosti jsou většinou spojeny se změnou vnitřních a vnějších determinant firemní kultury, protože ty na ni mají výrazný vliv.

Okolnosti, kdy je vhodné uvažovat o změně firemní kultury:

- soulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonávání charakteru vžité kultury firmy změnami – v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační změna ve firmě – jak vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy. (15, s. 63-64)

3 Komunikace

Ze sociologického hlediska lze komunikaci definovat jako: „*předávání informací jedním sociálním subjektem jinému sociálnímu subjektu*“. (14, s. 34)

Komunikace se obvykle účastní dvě strany. Na jedné straně stojí komunikátor, tedy subjekt, který zprávu vysílá a na straně druhé stojí komunikant, což je subjekt, který zprávu přijímá. Zpráva nebo myšlenka, která je předávána je označována jako komuniké a může být sdělována verbálně či neverbálně. Cesta, prostřednictvím které je zpráva posílána, je pak komunikačním kanálem. (12, s. 24-27)

Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci, která probíhá prostřednictvím jazyka a pomocí slov. Může být zprostředkovaná nebo přímá, ale také psaná či mluvená, živá nebo reprodukováná. Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života a tedy i podmínkou myšlení. (12, s. 113)

Neverbální komunikace

Jde o komunikaci, která probíhá prostřednictvím řeči těla a odehrává se na nevědomé úrovni. Neverbální komunikace může být doplňkem verbálního projevu a může tak např. zesílit jeho účinek nebo jej úplně nahradit. V případě, že verbální komunikace není v souladu s neverbální, posluchači se přiklání spíše k neverbálnímu projevu. (12, s. 113)

3.1 Interní komunikace

Interní komunikace je komunikace s interní veřejností, což nemusí být pouze zaměstnanci společnosti, ale i další řada lidí, kteří jsou do činnosti podniku zapojeni. Tato komunikace je uskutečňována prostřednictvím firemních nástěnek, časopisů, zápisů z porad, podnikových akcí apod. Celkový vztah zaměstnance ke společnosti není formován jen uvnitř podniku, ale velký vliv zde má i „status“, který má v rámci společnosti zastávaná pozice.

Interní komunikace není jen nástroji, jedná se o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. (7, s. 134-135)

4 Motivace

Armstrong ve svém díle uvádí: „*Motivaci lze charakterizovat jako cíleně orientované chování.*“ (1, s. 160)

Profesor Nakonečný tvrdí, že: „*Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.*“ (13, s. 17)

Jiní autoři uvádí, že:

“*Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.*“ (9, s. 440)

4.1 Pracovní motivace

Motivací k práci se rozumí takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a se splněním pracovních úkolů. Vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci obecně.

4.1.1 Teorie pracovní motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují dva druhy motivů:

1. motivy, které souvisejí se samotnou prací (intristická motivace);
2. motivy, které leží mimo vlastní práci (extrinsická motivace).

Intristickou motivací se rozumí pohnutky, které jsou uspokojovány prací samotnou.

K významným intristickým motivům patří např.: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s jinými lidmi (u obchodních profesí, řídicích pracovníků, apod.), potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života či seberealizace.

Extrinsická motivace je v takových případech, kde pracovní motivace je uspokojována důsledky či okolnostmi práce. K extrinsickým motivům např.: motiv peněz, potřeba jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti či potřeba sociálních kontaktů. (13, s. 123)

4.1.2 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti

Existuje značný rozdíl mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka, který se projevuje zejména přístupem k práci. V případě, že člověk pracuje bez vnitřní motivace, odráží se to i na jeho pracovním výkonu. Motivace představuje vnitřní hnací síly, které dávají chování určitý cíl. Pokud se cíle pracovníka a podniku dostanou do souladu, přináší to maximální užitek jak pracovníkovi tak podniku.

Stimulace jako celek tedy slouží zejména k tomu, aby ovlivnila motivaci a ochotu pracovníků identifikovat se s cíli, které si podnik stanovil.

Mezi stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna (je považována za hlavní stimulační prostředek, může mít podobu peněžní i nepeněžní),
- obsah práce,
- neformální hodnocení (povzbuzování),
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, podnikem a profesí,
- externí stimulační faktory. (3, s. 290)

4.1.3 Motivační program podniku

Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci zaměstnanců může mít podobu motivačního programu, který je konkretizací systému práce s lidmi v podniku. Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli.

„Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. Tzn., že musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jsou to následující skutečnosti“:

1. **Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku**, a to zřetelně k jeho historii, současnému profilu i perspektivám.

2. **Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku** – koncepce a konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmisťování a také propouštění pracovníků.
3. **Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků** – postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků a také postupy , které vytvářejí přiměřené fyzické a společenské podmínky na pracovištích.
4. **Zajišťování připravenosti pracovníků zvládat změny** – postupy spojené s přípravou, uskutečňováním a hodnocením závažné změny. Velký význam má komplexní zajištění změny včetně přiměřeného zvažování sociálních a psychologických aspektů.
5. **Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku** – jde o účast podniku na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí (zahrnuje v sobě i překonávání zátěžových nebo krizových situací v osobním životě).
6. **Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami, podnikem** – zahrnuje v sobě činnosti společenských a zájmových organizací v rámci podniku a jejich aktivní podíl na řídicí odpovědnosti. (2, s. 271-272)

5 Konflikty

Jako konflikt je označována situace, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, motivů nebo tendencí a to u dvou nebo více subjektů. Konflikty se mohou vyskytovat jak u nějaké skupiny (rodiny, přátel, pracovní skupiny a pod.) tak u jedince. Konflikty existující v pracovní skupině vždy narušují pracovní morálku a jsou příčinou poklesu pracovní výkonnosti (pozornost pracovníků je směřována na konflikty namísto práce). Z tohoto tedy plyne, že konfliktům by se mělo předcházet.

Z hlediska subjektu (subjektů) lze rozdělit konflikty na:

- intrapersonální – jedná se o konflikt vnitřně osobní, individuální,
- interpersonální – nastává mezi dvěma a více lidmi, tedy mezi více lidmi uvnitř skupiny, jedincem a skupinou nebo mezi skupinami. (14, s. 152-153)

5.1 Konflikty v pracovní skupině

Konfliktů, které vznikají uvnitř pracovních skupin, je velmi mnoho, lze je však rozdělit na:

- **Strukturní příčiny**

Jedná se o již existující struktury, jako je např. mocenská struktura, struktura pozic a rolí, komunikační struktura, které v sobě již obsahují zárodek konfliktu, což může být přílišná vzdálenost mezi jednotlivými mocenskými úrovněmi, překrývání pracovních rolí, nespravedlivý systém odměňování atd. dále mohou být konflikty vyvolány nedostatky v organizaci práce, nevyhovujícími pracovními podmínkami pracovním prostředím, přílišnou fyzickou či psychickou náročností vykonávané práce, nízkou kvalitací pracovníků, nedostatky v odborné personální práci řídicího pracovníka aj. Konflikty dále mohou vznikat v důsledku nevyjasněných kompetencí, organizačních směrnic podnikových předpisů a norem, jež si každý vykládá jinak popř. je pracovníci vůbec neznají. (14, s. 154)

- **Příčiny v chování a jednání pracovníků**

Tyto konflikty vyplývají většinou z chyb v řízení, z pocitů nespravedlnosti nebo i z odlišných vlastností osobnosti. Jednotliví pracovníci mohou mít pouze různé zájmy, motivace, postoje, cíle a volbu prostředků k jejich dosažení. Zdrojem konfliktů mohou být i činnosti (kouření, větrání apod.). (14, s. 154-155)

Řídící pracovník má pro vznik konfliktních situací specifický význam. Důležitou roli hraje jeho odborná úroveň, povahové vlastnosti, morální profil, jak umí jednat s lidmi jaký styl řízení uplatňuje. Z hlediska konfliktů lze styly řízení rozdělit takto:

- **Autokratický styl řízení** – řídící pracovník si nárokuje právo rozhodovat sám, bez zájmu o vyjádření názoru podřízených. Takový řídící pracovník vytváří prostředí k pomluvám, závisti a dává příležitost podlézavcům
- **Liberální styl řízení** – Řídící pracovník ponechává věcem volný průběh, což často vyvolá zmatek, nepřehlednost, nejistotu při plnění povinností
- **Demokratický styl řízení** – tento styl řízení je nejméně konfliktní. Jsou nastoleny pravidla, připouští se však diskuse o nich. (14, s. 155-156)

5.2 Konflikty mezi subkulturami

K udržení kolektivního chápání a jednoty v subkulturách je důležitá existence počátečních procesů, které napomáhají socializaci jedinců. Subkultury mají také své hodnoty, normy a chování a pospolitost zajišťuje základ moci. A i zde probíhají rituální činnosti, existují požadavky na vzdělání a dodržují se určitá pravidla, ať už psaná či nepsaná. Vzhledem k tomu, že subkultury se od sebe liší, může i mezi nimi vznikat rivalita, která může vyústit v konflikty. (4, s. 232)

5.3 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů by mělo probíhat následovně:

1. Účastník konfliktu by měl rozebírat problém ze svého pohledu – jak on cítí projednávaný problém, jaký dopad na něj má. Jak může popsat chování druhé osoby a jaká jsou fakta z jeho pohledu.
2. Oba účastníci by měli posuzovat problém společně uvědomit si jejich rozdílné vnímání, které je třeba sledovat. Je tedy nutné naslouchat a poskytovat druhému účastníkovi zpětnou vazbu. Je zde důležitá shoda ve faktech a ujasnění – vernalizace postojové shody a je třeba hledat cestu k možným ústupkům.
3. Zaměřit se na přání a potřeby každého z účastníků a hledat možnost kompromisů.
4. Zhodnocení řešení s posouzením míry spokojenosti na obou stranách.

(12, s. 203)

6 Etika v podnikání

Definice etiky v podnikání amerických autorů Farrella a Friedricha: „*Etika podnikání zahrnuje zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.*“ (20, s. 174)

Definice Marie Bohaté: „*Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí, rozhodování, ale i specifických oblastí jako je např. marketing, finance, pracovní vztahy, ochrana životního prostředí atd.*“ (20, s. 174)

V oblasti podnikatelské etiky je vyžadováno dodržování základních hodnot, bez kterých by podnikání jako činnost nebylo možné uskutečňovat. Před vlastní podnikatelskou činností má přednost morálka a jako základ podnikatelské etiky jsou považovány spravedlnost, která vychází ze zásady stejného zacházení a uplatňuje dodržování smluv a poctivost, která se vztahuje k pravdomluvnosti. (20, s. 174-175)

6.1 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice

Existují pochybnosti ekonomů, které souvisí s podnikatelskou etikou. Jedná se o pochybnost, zda se vyplatí, aby se firma chovala eticky, nebude-li ohrožena konkurenceschopnost firmy vlivem etického chování, jestli je výhodné investovat do vzdělávání lidí a kultivace firemního prostředí a pod. Ekonomicky lze zdůvodňovat tím, že dojde ke:

- snížení transakčních nákladů – sem se zahrnují náklady na soudní pře, kontrolní mechanismy nebo náklady spojené s ochranou osob a majetku (zejména v zemích s nízkou úrovní podnikatelské etiky),

- posílení loajality zaměstnanců – protože nepříznivé klima vede k častým konfliktům, netransparentnosti rozhodování, asymetrickým informacím, což má za následek snížení kvality a efektivity,
- vytváření a posilování image firmy – loajální zaměstnanci zlepšují reputaci u ostatní stakeholders,
- posilování spokojenosti zákazníků – spokojený zákazník je výsledkem každé úspěšné strategie,
- přispívání k loajalitě investorů – důležitým předpokladem pro získání investorů je předvídatelné prostředí a dobré reference,
- příspěvek k zisku – pokud nejsou respektovány požadavky podnikatelské etiky, není z dlouhodobého pohledu možné maximalizovat hodnotu majitele,
- kultivace podnikatelského prostředí – i dodržování podnikatelské etiky má vliv na hodnocení ekonomiky státu makroekonomickými ukazateli, protože i ta zde musí být zohledňována. (16, s. 26-28)

6.2 Etický kodex

Pod pojmem kodex rozumíme: „*systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují upravují vztahy mezi členy určité komunity*“. (17, s. 71)

Kodexy jsou často tvořeny směsicí praktických, technických a morálních vodítek. Jejich užitečnost plyne z toho, že subjekty, pro které byly vytvořeny vědí, co se od nich očekává. Jsou také návodem jak postupovat a co je v jejich rámci možné, jsou tedy normami pro konkrétní činnosti. Ve většině kodexů jsou také formulovány obecné zásady a hodnoty. Účinnost kodexů etiky plyne z reálnosti pravidel a z vynutitelnosti jejich dodržování. (20, s. 193)

Etické kodexy jsou specifické svým univerzálním charakterem, což znamená, že se vztahují vždy na veškerou činnost člověka. (17, s. 71)

ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

7 Hodnocení současného stavu firemní kultury

7.1 Charakteristika společnosti

Nutrend D.S., a.s. je společností, která byla vybudována jako rodinná a zabývá se podnikáním v oblasti doplňků výživy, potravin, a to nejen v oblasti sportu, ale i aktivního životního stylu.

S ohledem na šířku nabízených produktů lze říci, že se jedná o společnost, která je předním výrobcem výživy tohoto druhu na českém trhu.

7.2 Základní informace o společnosti

7.2.1 Organizační struktura

V současné době probíhá výroba ve dvou místech. Prvním je sídlo společnosti a druhým je výrobní hala, kde sídlí expedice a prodej. Do budoucna je plánována výstavba další výrobní haly.

Obrázek 2: Geografická struktura



Společnost Nutrend D.S., a.s. v současné době zaměstnává 83 zaměstnanců, čímž se řadí k firmám střední velikosti. Organizační struktura je přesně daná (viz.Příloha č. 1). Struktura odpovídá požadavkům na řízení, vedení pracovníků a fungování společnosti jako celku. „Vrcholové vedení společnosti Nutrend D.S., a.s. tvoří generální ředitel společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou mu přímo i nepřímo podřízeni (provozní ředitel, ředitelka nákupu, senior segment manager, ředitel vývoje, manažer kvality - zároveň PVQS (představitel vedení pro kvalitu), vedoucí výroby, vedoucí skladu HV, ekonom).“

Ve společnosti v současné době pracuje v obou divizích 89 zaměstnanců + 7 obchodních reprezentantů a 3 pracovníci na živnostenský list.

7.3 Přístup k pracovníkům ve společnosti

Informace pro zpracování této a následujících tří kapitol analytické části byly získány prostřednictvím rozhovoru s manažerkou jakosti, z příručky jakosti společnosti a internetových stránek společnosti Nutrend D.S., a.s..

V současné době ve společnosti neexistuje personální útvar, který by v rámci své kompetence zajišťoval veškeré činnosti související s přijímáním zaměstnanců a jejich evidencí po dobu trvání pracovního poměru. Jedná-li se o přijetí pracovníka na nově vznikající pozice ve společnosti, vychází požadavek na dané pracovní místo a na kvalifikaci budoucího zaměstnance pracujícího na dané pozici přímo od generálního ředitele, popř. od vedoucího úseku, který toto konzultuje s generálním ředitelem.

Jde-li o pracovní pozici, která již ve společnosti existuje, je vypsána nabídka formou inzerátu na danou pozici. Přihlášení kandidáti se účastní psychologických testů. Z uchazečů je vybíráno na základě výsledků a pohovorů.

Vedení osobních karet, evidence zdravotních prohlídek, vstupního školení jsou evidovány prostřednictvím činnosti ekonomického oddělení. Vstupní školení obsahující seznámení s bezpečností práce, požární ochrany, základy osobní a provozní hygieny jsou zajišťovány manažerem kvality.

7.3.1 Profesní růst

Ve společnosti, s ohledem na velikost a strukturu, neexistuje v současné době konkrétní plánovaný postup kariérního růstu. Ten probíhá spíše na základě odchodu jiného pracovníka z konkrétního pracoviště - oddělení, kdy např. člověk, který byl dosud asistentem v určitém oddělení je povýšen na pozici odcházejícího pracovníka. Je tomu tak, protože je „služebně starší“ a má větší přehled o dění v tomto oddělení a společnosti než nově nastupující pracovník.

7.3.2 Školení pracovníků

V současné době hromadné školení (zvyšování kvalifikace, znalostí pro svou činnost) pracovníků ve společnosti neprobíhá, přičemž o záležitosti školení a vzdělávání se

zajímá každý pracovník sám. Probíhá-li školení, kterého má pracovník zájem se zúčastnit, konzultuje toto s generálním ředitelem, který rozhoduje, zda je toto školení z hlediska uplatnění ve firmě vhodné a žádoucí. Náklady spojené s účastí pracovníka na schváleném školení je plně hrazeno společností. Školení v oblasti legislativy a jejích změn probíhají pravidelně a žádost o účast na něm není schvalována.

7.3.3 Systém pracovní motivace

V rámci motivace ve společnosti se dbá na uznání a oceňování výsledků práce odvedené pracovníky a udržování odpovídajícího pracovního prostředí.

Mzda je ve společnosti tvořena fixní a pohyblivou složkou. Na manažerských pozicích jsou pracovníci ohodnoceni v rámci fixní složky úkolovou mzdou a pracovníci ve výrobě mzdou pohyblivou.

Výše variabilní složky je závislá na obratu a úspěšnosti společnosti za dané období.

Pracovníci na manažerských pozicích mají k dispozici firemní mobilní telefony a některé pozice i služební automobil. Současně všichni zaměstnanci mají zvýhodněné vstupné na veškerých akcích pořádaných společností a je jim poskytnuta možnost zakoupit si firemní propagační materiály (trička, dresy, ručník, deštník, klíčenka, apod.) za zvýhodněné ceny.

Čistou mzdu pracovníků lze rozdělit do tří intervalů. Čistá mzda pracovníků ve výrobě a skladech se pohybuje v rozmezí od 9 000 Kč do 15 000 Kč, mzdy pracovníků administrativních pracovníků spadají do intervalu 12 000 Kč až 18 000 Kč a čisté mzdy manažerů jsou v současné době od 15 000 Kč výše.

7.3.4 Komunikace ve společnosti

Komunikace ve společnosti mezi jednotlivými pracovišti a útvary je realizována buď osobně nebo prostředním komunikační technikou (e-mail, mobilní telefony apod.). V případě osobní komunikace jsou jakékoliv problémy či záležitosti zásadního charakteru diskutovány s vedoucími jednotlivých útvarů nebo jsou projednávány na poradách vrcholového managementu. Porady vrcholového managementu se konají pravidelně jednou v měsíci a účastní se jich všichni vedoucí pracovníci.

Porady útvarů nákup, výroba a expedice stejně jako úseku IT se konají pravidelně – jedenkrát v týdnu, úseku prodeje pak jedenkrát za měsíc. Vedení společnosti se dále

rozhodlo využívat ke komunikaci nástěnky, prostřednictvím kterých jsou pracovníci informováni o záměrech vedení a o dosažených výsledcích.

Dalším způsobem, který společnost úspěšně používá pro komunikaci a sblížení zaměstnanců, jsou vnitrofiremní noviny „Nutrendák“, které vychází 4krát ročně. Časopis umožňuje každému z pracovníků podělit se s ostatními o své názory, postřehy a seznámit se s novými zaměstnanci ve firmě.

7.4 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky ve společnosti lze označit za nadstandardní. Budova, ve které společnost sídlí a kde je umístěno ekonomické a marketingové oddělení, IT oddělení, nákup, vývoj, výroba, provozní úsek, oddělení kvality a top management společnosti, je nově zrekonstruovaná a pracovníkům nabízí veškerý komfort. Kanceláře jsou většinou vytvořeny jako open office, s výjimkou kanceláře generálního ředitele, provozního ředitele a senior segment manažera. Prostory firmy jsou klimatizované. Na každém patře je zaměstnancům k dispozici kuchyňka, která je zásobena barely s vodou, sirupy vlastní výroby, které jsou k dispozici návštěvám i zaměstnancům.

Součástí firmy je také jídelna, kde mohou zaměstnanci nerušeně konzumovat jídlo v průběhu polední přestávky.

Ve výrobní části, která je součástí čisté zóny, je speciální režim. Pracovníci musí být převlečení a přezuti do pracovních oděvů, obuvi a musí používat pokrývky hlavy.

Stejné podmínky pak jsou i v nově vybudované hale sloužící k expedici a řízení logistiky.

7.5 Akce pořádané firmou

Největší akce pořádaná firmou je NUTREND GRAND PRIX FITNESS. Koná se jedenkrát za dva roky a jedná se o mezinárodní soutěž ve fitness žen, bodyfitness žen, fitness mužů, klasické kulturistice mužů a open kulturistice mužů.

Nutrend D.S., a.s. každoročně pořádá několik zajímavých akcí také pro zaměstnance. Jedná se např. o ECCE HOMO Nutrend - akce pro obchodní partnery, zaměstnance, kde je možnost svézt se v závodních autech.

Další akcí, která byla firmou pořádána pro veškeré zaměstnance bylo sportovní odpoledne v lanovém centru a následný raut.

7.6 Firemní materiály, propagační předměty a sponzoring

Společnost má propracovaný systém propagačních materiálů. Vzhledem k tomu, že výrobky jsou vyráběny v různých produktových řadách, je ke každé řadě vytvořena brožura či katalog, která zákazníka informuje o složení, účincích a doporučeném dávkování.

Online komunikace se zákazníkem je uskutečňována prostřednictvím internetových stránek, jejichž chod a bezproblémové fungování má na starost jeden konkrétní pracovník.

Při písemné či ústní komunikaci jsou využívány hlavičkové papíry a firemní vizitky. Společnost využívá klasických propagačních předmětů, mezi které patří igelitové tašky s logem, propisovací tužky, přívěšky na mobil apod.

Nejvýraznějším úspěchem, kterého společnost Nutrend D.S. dosáhla v oblasti sponzoringu, je spolupráce s českými olympioniky na letních OH 2004 v Aténách, na zimních OH 2006 v Turíně, na letních OH v Pekingu 2008 a také se slovenskými olympioniky na letních OH v Pekingu 2008.

Mezi sponzorované patří reprezentace a svazy (např. Slovenská hokejová reprezentace, Svaz kulturistiky a fitness České republiky, Český svaz házené, Česká reprezentace handicapovaných cyklistů atd.), sportovní kluby a oddíly (Armádní sportovní klub Dukla, Buggyra international racing team, Handbike ČR, Volleyball Kladno, Racing Taem Max 2), sportovní akce (Author marathon tour 2008, Apokalypsa, Rampušák, Malevil cup, Bigman Praha) a jednotlivci (Lada Kozlíková, Jaroslav Bába, Yemi a skupina JAD, Adam a Pavel Procházkoví, Jiří Ježek, Denisa Ščerbová atd.).

7.7 Empirické šetření

Analytickou část jsem zpracovala na základě informací získaných z dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo v průběhu měsíce února. Toto šetření bylo

doplněno informacemi získanými z rozhovorů provedených na téma jednotlivých oblastí, tedy oblast komunikace, motivace a odměňování, zaměstnaneckých výhod, rozhodování, pracovního prostředí a konfliktů.

V případě dotazníkového šetření a názorů získaných od pracovníků je třeba také zohlednit současnou ekonomickou situaci. Každého ovlivňuje v současné době přetrvávající krize a působí tak na psychiku lidí. Zejména se jedná o strach, že by mohli přijít o svou práci. Některé výsledky mohou být tedy tímto aspektem výrazně ovlivněny.

7.7.1 Cíle dotazníkového šetření

Ve společnosti Nutrend DS., a.s. není firemní kultura konkrétně definována v žádném dokumentu. Vše ohledně firemní kultury vzniká v této společnosti přirozeně a bez cíleného řízení. Aby bylo možné zjistit, jaký vliv má firemní kultura na efektivitu práce, je prvním nezbytným krokem zjištění jejího současného stavu. Následovat musí odhalení nedostatků, které se v současnosti vyskytují a dále navrhnout vhodná opatření vedoucí k odstranění tohoto nedostatku.

Analyzovaný vzorek respondentů, kteří se šetření zúčastnili, byl reprezentativní a zahrnoval 69,7% všech zaměstnanců pracujících v současné době pro společnost.

Cílem dotazníkového šetření bylo:

1. Zjistit současný stav v oblasti spokojenosti zaměstnanců, komunikace, motivace, rozhodování a konfliktů.
2. Identifikovat problematické oblasti a existující důvody nespokojenosti pracovníků.
3. Formulovat vhodná řešení pro tuto společnost.

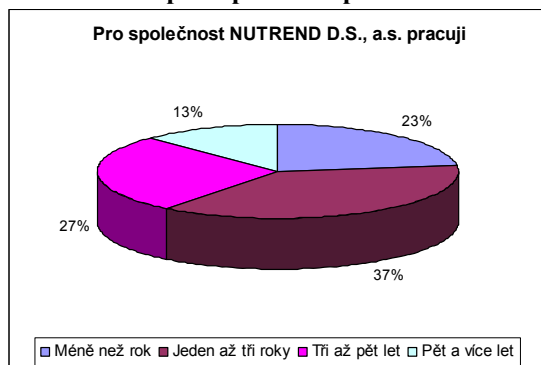
7.7.2 Charakteristika skupiny respondentů

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 69 pracovníků společnosti Nutrend D.S., a.s.. Zpět bylo vráceno 58 vyplněných dotazníků. Z těchto dotazníků jsem zjistila, že šetření se zúčastnilo celkem 17 mužů, přičemž z toho 4 pracují na manažerské pozici, 39 žen a na manažerské pozici z tohoto počtu pracuje 6. V případě dvou dotazníků nebylo pohlaví respondenta vyplněno.

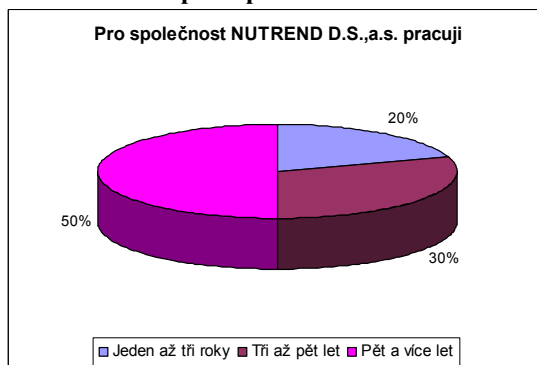
Z těchto 58 pracovníků pracuje pro společnost Nutrend 11 pracovníků méně než tři roky, 20 pracovníků v rozmezí jeden až tři roky, 16 pracovníků v rozmezí tři až pět let

a 11 pracovníků pět a více let. Níže je graficky znázorněno procentuální zastoupení pracovníků pro jednotlivé délky pracovního poměru, a to jak pro řadové pracovníky tak i pro manažery.

Graf 1: Délka prac. poměru - pracovníci



Graf 2: Délka prac. poměru - manažeri



7.7.3 Dotazník

Pro toto šetření jsme použila dva druhy dotazníků. Jeden druh byl určen pro řadové pracovníky a jeden pro pracovníky zastávající manažerskou pozici. Důvodem je možnost srovnání, jak konkrétní situaci vnímají podřízení pracovníci a jak pracovníci jim nadřízení.

Dotazníky, které jsem použila pro toto šetření byly anonymní a jejich konkrétní podoba je uvedena v Přílohách jako Příloha č. 2 a Příloha č. 4. Každý dotazník obsahoval zejména variantní otázky, tzn. že respondenti měli možnost vybírat z nabídnutých odpovědí. Škála byla sestavena tak, aby zastupovala ve stejné míře odpovědi kladné, neutrální i záporné. Většinou měla formu následujících možností: 1 = Rozhodně ano, 2 = Spíše ano, 3 = Spíše ne, 4 = Rozhodně ne. Výrazy rozhodně a spíše zde vyjadřují jednotlivou míru váhy odpovědi, přičemž odpověď „Nevím“ nebyla respondentům v možnostech nabídnuta, protože z této odpovědi není možné vysledovat postoje pracovníků k dané problematice.

U některých otázek byla nabídnuta možnost napsání vlastní odpovědi, popř. zaškrtnout více odpovědí (konkrétně jde o otázky č. 4a, 5a, 12, 22, 23, 24 a 33 v dotazníku A a otázky č. 4a, 5a, 12, 24, 25, 26 a 35 v dotazníku B). V případě, že respondenti měli zájem se k některé z otázek vyjádřit konkrétněji nebo doplnit cokoliv navíc, byl jim k tomuto účelu nabídnut prostor na rubové straně dotazníku.

7.8 Analýza výsledků empirického šetření

Pro usnadnění vyhodnocování dotazníků, byly jednotlivé otázky přiřazeny do jednotlivých oblastí. Tyto oblasti však byly respondentům záměrně zatajeny, aby nemohli o svých odpovědích rozhodnout předem a tím pravdivost uvedených odpovědí zkreslit.

7.8.1 Oblast práce

V oblasti práce jsem zkoumala tato tvrzení:

1. Práce, kterou ve společnosti vykonávám je pro mě důležitá.
2. Vedoucí je důležitým činitelem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry. Jako vedoucí působím pozitivně na tvorbu příjemné pracovní atmosféry.
3. V prostředí, ve kterém pracuji, se cítím příjemně.
4. Přemýšlím o změně zaměstnání.
5. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsem spokojen/a.

Pro všechny vedoucí pracovníky, kteří dotazník vyplnili, je práce pro společnost důležitá. Důvodem může být jak spokojenost se současným zaměstnáním a pozicí, kterou ve firmě zastávají, tak i pocit, že jejich již nabyté znalosti a zkušenosti jsou zde zhodnocovány a dále rozvíjeny.

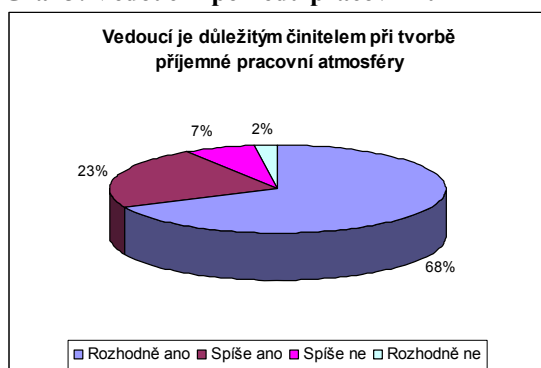
V případě řadových pracovníků nebyla odpověď na toto tvrzení stejně jednoznačná. Polovina respondentů se přiklání k názoru pracovníků managementu, ale téměř pro polovinu už pocit důležitosti vykonávané práce není tak jednoznačný. Několik pracovníků svou práci nepovažuje za příliš důležitou. Příčin zde může být v kombinaci i více. Jednou z nich může být např. pracovní prostředí nebo systém motivace.

Bude-li se na vedoucího, jakožto činitele působícího na příjemné pracovní prostředí, nahlížet z pohledu pracovníků, pak lze říci, že ve většině případů jsou vedoucí pracovníci hodnoceni pozitivně. Pracovníci si uvědomují důležitost kvalitního člověka na dané pozici. Pozitivní hodnocení vedoucích pracovníků pak vyplývá zejména z jejich slušného chování, přirozené autority u podřízených, snahou nevyvíjet nadměrný tlak na pracovníky a naopak snahou přispívat k příjemné pracovní atmosféře bez zbytečných konfliktů, které vznikají na základě špatné komunikace, nedůvěry atp.. Vedoucí

pracovníci mají také důvěru pracovníků jakožto prostředníci pro komunikaci s majitelem společnosti. Mnoho z pracovníků si také uvědomuje, že vzhledem k tomu, že někteří vedoucí sdílejí se svými podřízenými kancelář odvíjí se pracovní atmosféra také od aktuální nálady nadřízeného. Vyskytly se i odpovědi respondentů, podle kterých k příjemné pracovní atmosféře nadřízený nepřispívá. Vzhledem k četnosti této odpovědi lze usuzovat, že se jedná o osobní antipatii nebo občasný výskyt určitého, například nekorektního jednání s podřízenými pracovníky.

Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že většina si je jistá svým pozitivním působením na pracovní atmosféru na pracovišti. Uvědomují si, jaký význam má komunikace, profesionalita a pozitivní přístup na výsledky práce. Objevily se i odpovědi připsané k odpovědím nabízeným a jde o odpověď „Snad ano“. Tito pracovníci si také uvědomují důležitost příjemného pracovního prostředí, ovšem nepovažují se za kompetentní hodnotit sami sebe.

Graf 3: Vedoucí z pohledu pracovníků



Graf 4: Vedoucí z vlastního pohledu

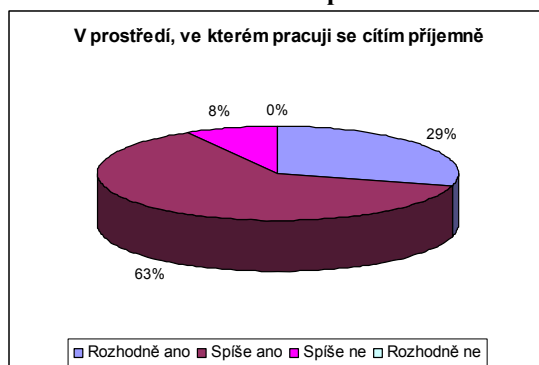


Co se týká osobního pocitu ohledně pracovního prostředí, pak většina vedoucích pracovníků je spokojena s prostředím, ve kterém pracuje. Nespokojenost, která zde vznikla, může vycházet z konkrétních situací, které v poslední době nastaly. Příkladem mohou být někdy nečekané a velmi rychlé odchody pracovníků (což někdy probíhá ze dne na den), určité nefungování vedoucích pracovníků jako týmu, kdy každý sleduje svůj zájem nebo určitá nekonceptnost.

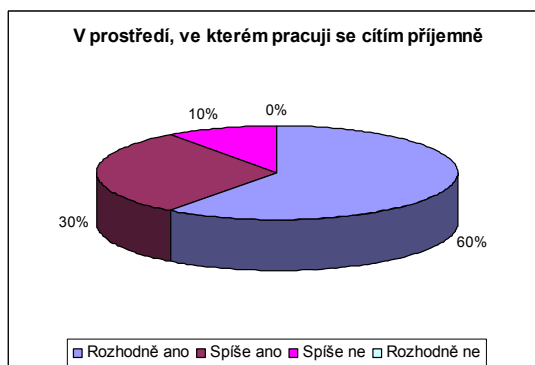
Převážná většina podřízených pracovníků je také spokojena s prostředím, ve kterém pracují. Nespokojenost zaměstnanců vyplývá z hluku a prašnosti na pracovišti, čemuž se v případě dané výroby nelze úplně vyhnout. Dále je důvodem nepochopení si se spolupracovníky, pocit nespravedlnosti a pocit přílišného přetěžování. I přes vyplnění

možnosti „Jiný důvod“ nebyl tento jiný důvod uveden. Může se např. jednat o určité osobní konflikty mezi pracovníky. Tyto si však musí vypořádat sami mezi sebou.

Graf 5: Prostředí z hlediska pracovníků



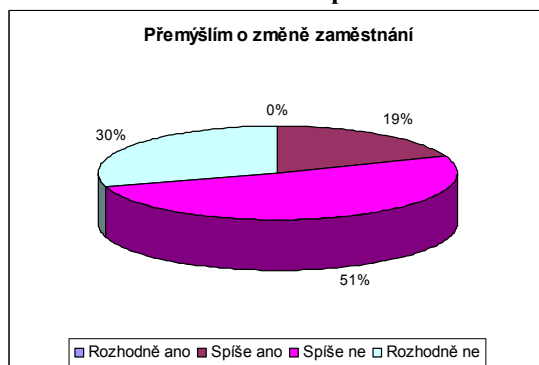
Graf 6: Prostředí z hlediska manažerů



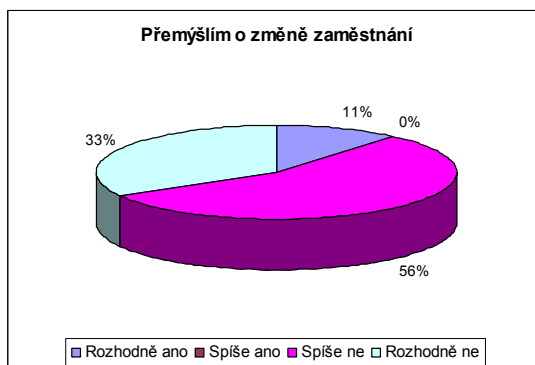
Pracovníci na vedoucích pozicích o změně zaměstnání spíše neuvažují. V případě, že uvažují, je tomu tak z důvodu změny pracovní pozice, existujících neshod na pracovišti či nedostatečného ohodnocení vykonávané práce.

Podřízení pracovníci o změně zaměstnání také převážně spíše neuvažují. Pokud uvažují, je to proto, že mají pocit, že množství vykonané práce někdy neodpovídá ohodnocení. Dalším důvodem je nespokojenost s obsahem práce, neshody na pracovišti, nevyhovující pracovní prostředí či zájem o změnu pracovní pozice.

Graf 7: Změna zaměstnání - pracovníci



Graf 8: Změna zaměstnání - manažeri



Co se týká obsahu vykonávané práce, většina pracovníků je v podstatě spokojena, a to ať se jedná o pracovníka v manažerské pozici nebo pracovníka podřízeného. U pracovníků, kteří s obsahem spokojeni nejsou lze předpokládat, že je to způsobeno např. přetěžováním, tzn. že pracovník vykonává práci, která by náležela jinému zaměstnanci.

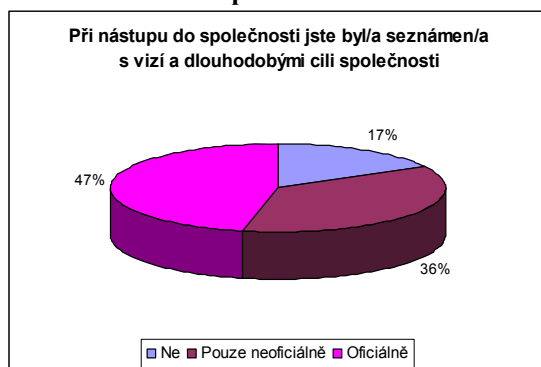
7.8.2 Oblast společnosti

V oblasti společnosti jsem zkoumala tato tvrzení:

1. Při nástupu do společnosti jste byl/a seznámena s vizí a dlouhodobými cíli společnosti.
2. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné.
3. Při nástupu jste měl/a pocit, že se stáváte součástí společnosti.
4. Jste hrdý/á, že pracujete právě ve společnosti Nutrend D.S., a.s..
5. Svému dobrému známému bych pracovat pro společnost Nutrend D.S., a.s. doporučil/a.
6. Doplnky výživy, které společnost vyrábí, považuji za...
7. Využívám možnosti nákupu produktů značky Nutrend D.S., a. s.
8. Máte pocit, že společnost pořádá dostatek akcí pro své zaměstnance.
9. Firemních akcí pro zaměstnance se účastním.
10. Ke konzumaci oběda využívám prostor společné jídelny.

Při nástupu do společnosti nebyla s vizí a dlouhodobými cíli společnosti oficiálně seznámena téměř polovina vedoucích pracovníků. V případě řadových zaměstnanců se také jednalo přibližně o polovinu. Co se týká pracovníků managementu, číslo zde by mělo být vyšší, protože právě management je tím, kdo by měl vize a dlouhodobé cíle nejen znát, ale i sám vytvářet.

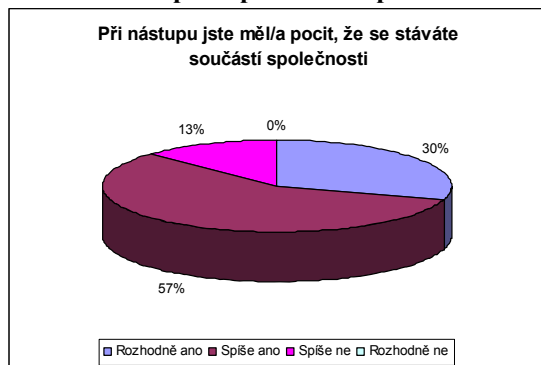
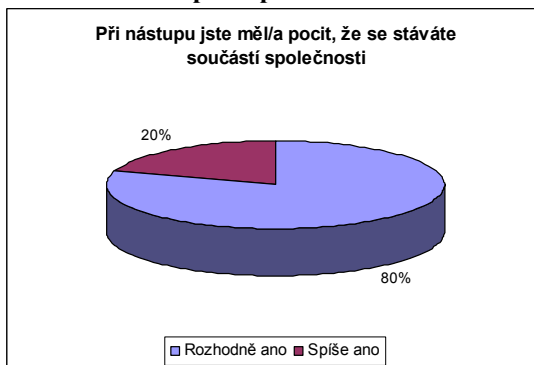
Graf 9: Vize a cíle - pracovníci



Graf 10: Vize a cíle - manažeři

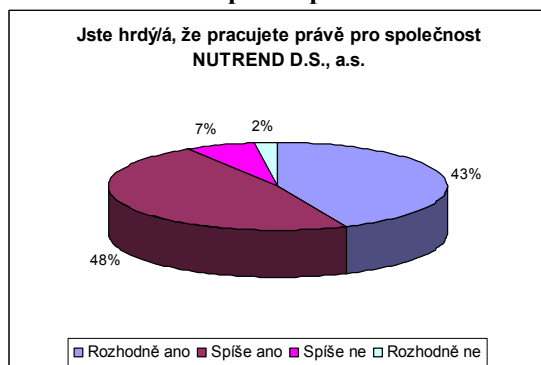
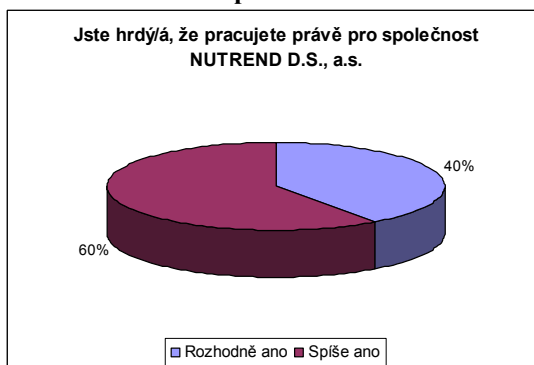


Cíle společnosti jsou jak z pohledu pracovníků na manažerských pozicích, tak z pohledu řadových zaměstnanců hodnoceny jako dosažitelné. Tzn., že zaměstnanci nemají pocit, že by si společnost kladla nereálné a nedosažitelné cíle.

Graf 11: Nástup do společnosti - pracovníci**Graf 12: Nástup do společnosti - manažeři**

Většina pracovníků managementu a převážná většina řadových pracovníků měla pocit, že při nástupu se stávají součástí společnosti. Toto lze hodnotit velmi pozitivně, protože i z tohoto aspektu vyplývá vztah zaměstnanců ke společnosti a následně jejich loajalita vůči ní. V případě pracovníků, kteří zvolili odpověď spíše lze předpokládat, že vznikla chyba na straně pracovníka, který nového zaměstnance přijímal. Mohlo se zde jednat o chybu v přístupu nebo v komunikaci.

Z tvrzení týkajícího se toho, zda jsou pracovníci hrdí na to, že pracují právě pro tuto společnost lze usuzovat, že většina pracovníků je pyšná na to, že pracuje právě pro společnost Nutrend D. S.. Z tohoto vyplývá i určitá loajalita pracovníků a prezentace společnosti jejich prostřednictvím navenek tedy i to, že jimi nebude společnost nijak poškozována. Pokud byla označena odpověď ze které vyplývá, že zaměstnanec není hrdý na to, že pracuje právě v této společnosti, může to být způsobeno určitou osobní nespokojeností nebo dokonce osobními konflikty.

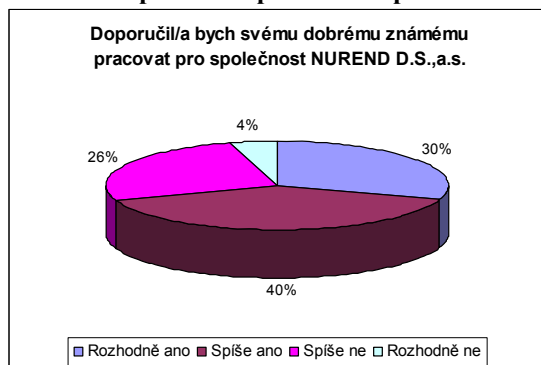
Graf 13: Hrdost na práci - pracovníci**Graf 14: Hrdost na práci - manažeři**

S předcházejícím tvrzením souvisí i tvrzení týkající se doporučení dobrému známému pro společnost Nutrend D. S.. Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, nakolik jsou pracovníci v této společnosti opravdu spokojeni.

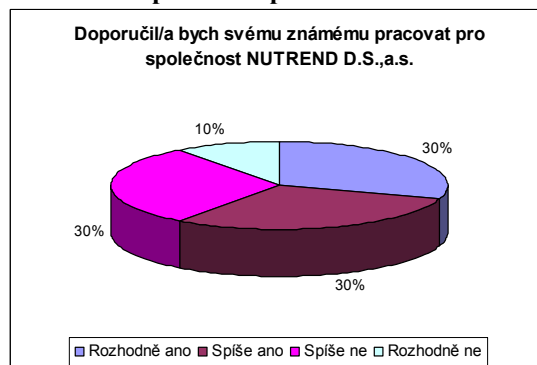
Z hlediska zastoupení odpovědí u manažerů i řadových pracovníků lze konstatovat, že se zaměstnanci poměrně shodli.

Pokud by manažeři doporučili svému známému pro společnost Nutrend D. S. pracovat, bylo by to z důvodu dobrého pracovního prostředí, finančního ohodnocení, kariérního postupu a dále vztahů a nakonec z hlediska zaměstnaneckých výhod. Pokud by nedoporučili pracovat pro tuto společnost, bylo by to z důvodu vztahů panujících v rámci společnosti, finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, které jsou zřejmě považovány za nedostatečné, a následně kariérního postupu. Z řadových pracovníků by většina zaměstnanců tuto společnost doporučovala z důvodu pracovního prostředí, vztahů, následovano finančním ohodnocením, kariérním postupem a zaměstnaneckými výhodami. Pokud by nedoporučili pro společnost pracovat, pak převážná většina volila odpověď finanční ohodnocení. Dále se vyskytl důvod vztahy a pouze ojediněle kariérní postup, zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že i jako v jiných společnostech existují záležitosti, které činí zaměstnance nespokojenými.

Graf 15: Doporučení společnosti - pracovníci



Graf 16: Doporučení společnosti - manažeři



Při hodnocení společnosti z hlediska vyráběné produkce lze říci, že obecně hodnotí zaměstnanci výrobky společnosti za kvalitní a důvěryhodné a nemají pocit, že by si společnost své současné postavení mezi produkty na trhu nezasloužila. S tímto souvisí i tvrzení, zda sami zaměstnanci využívají možnosti nákupu těchto výrobků s jistým zvýhodněním. Z odpovědí vyplývá, že z řadových pracovníků více než polovina využívá možnosti zvýhodněného nákupu často a necelá polovina využije této možnosti

pouze čas od času. Je to způsobeno převážně tím, že považují výrobky za drahé, a to i přes zaměstnaneckou slevu, která je jim poskytnuta. Dalším důvodem je upřednostnění jiného druhu stravování. Pracovníci managementu pak možnosti nákupu výrobků za zvýhodněnou cenu využívají často.

Graf 17: Názor na výrobky - pracovníci

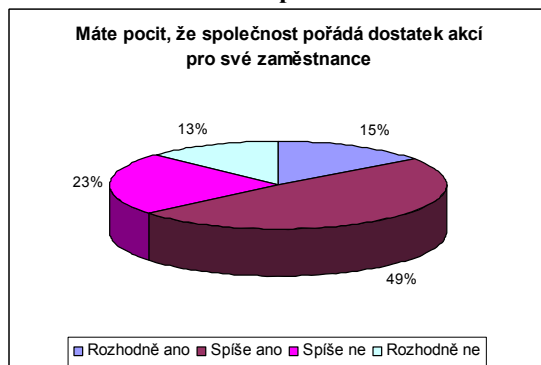


Graf 18: Názor na výrobky - manažeři

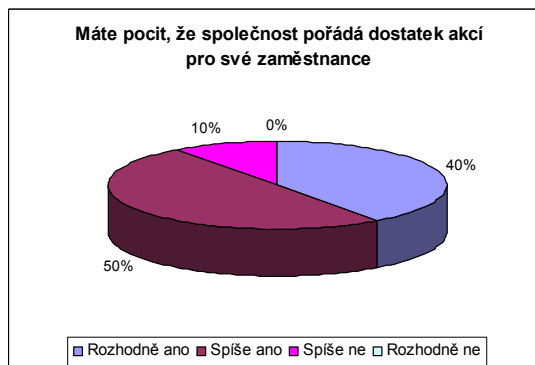


Z hlediska managementu pořádá společnost poměrně dost akcí pro své zaměstnance a toto množství lze považovat za dostatečné, přičemž převážná většina se pořádaných akcí pravidelně účastní. Pokud je účast omezena, pak zejména z důvodu upřednostnění trávení volného času s rodinou před kolegy, se kterými tráví většinu času během pracovního týdne. Podíváme-li se na stejnou otázku z pohledu jejich podřízených, pak více než polovina řadových pracovníků zhodnotila, že množství pořádaných akcí je dostatečné. Zbývající hodnotí toto množství jako nedostatečné. I zde se převážná většina akcí účastní, ne však vždy. Pokud se akcí neúčastní, je i zde hlavním důvodem upřednostnění rodiny. Dalším důvodem je, že pracovníci upřednostňují např. jiný druh zábavy a akce, které společnost pořádá, jim nevyhovují.

Graf 19: Firemní akce - pracovníci

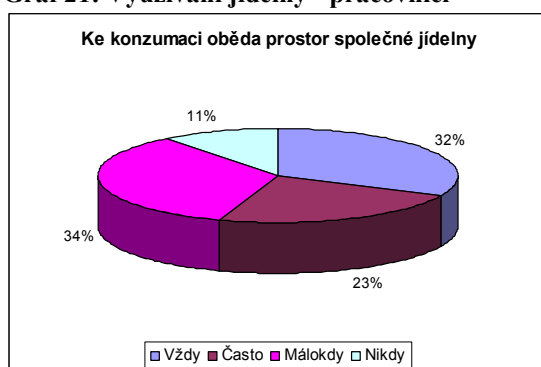


Graf 20: Firemní akce - manažeři

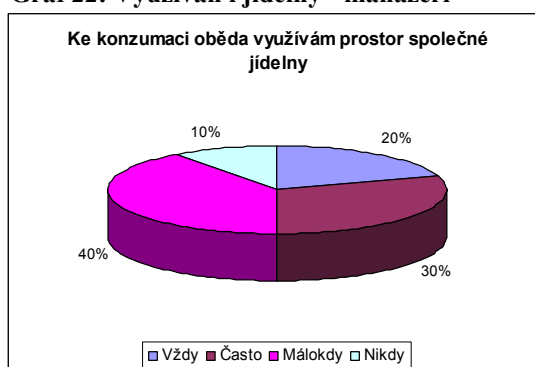


V prostorách obou budov, jak již bylo výše uvedeno, je zaměstnancům poskytnut prostor, kde mohou v klidu konzumovat svůj oběd – jídelna. Z pracovníků managementu této možnosti využívá polovina pracovníků stabilně a necelá polovina pouze málokdy. Pokud není jídelna těmito pracovníky využívána, je tomu z důvodu konzumace oběda mimo firmu – pracovní obědy apod. Co se týká řadových pracovníků, z těch této možnosti využívá jen část. Důvodem je zde převážně to, že se v daných prostorách z nějakého důvodu necítí dobře. Vzhledem k tomu, že tyto prostory jsou využívány jak řadovými pracovníky, tak i managementem, může to být zapříčiněno např. pocitem, že jsou sledováni a nemohou proto komunikovat o nedostatcích týkajících se probíhajících prací. Dalším důvodem je také to, že někdy není dostatek času oběd v jídelně konzumovat, někteří pracovníci si vařený oběd nenosí a přestávku tedy tráví spolu s jinými kolegy na pracovišti. Důvodem je zde i to, že někteří pracovníci občas obědvají mimo budovu společnosti.

Graf 21: Využívání jídelny - pracovníci



Graf 22: Využívání jídelny - manažeři



7.8.3 Oblast komunikace

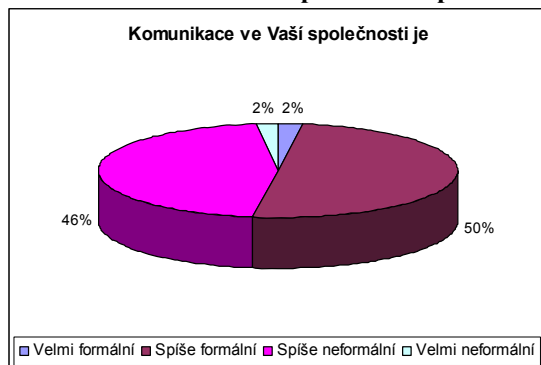
V oblasti společnosti jsem zkoumala tato tvrzení:

1. Formálnost komunikace ve společnosti.
2. Formálnost komunikace podřízených s nadřízenými.
3. Častost komunikace s nadřízenými/ podřízenými.
4. Frekvence komunikace s pracovníky jiných oddělení.
5. Frekvence využívání různých druhů komunikačních prostředků.

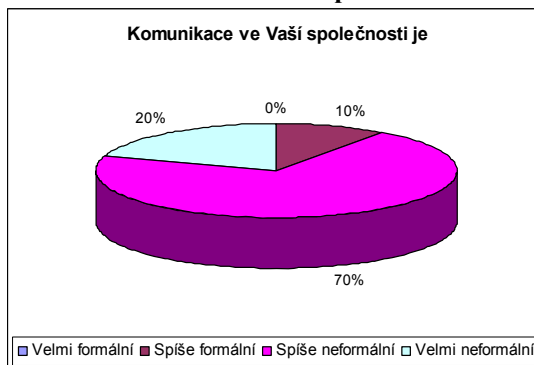
Z hlediska managementu je komunikace v rámci společnosti považována za spíše neformální. Z hlediska řadových zaměstnanců je pak komunikace hodnocena polovinou

jako spíše formální a necelou polovinou jako spíše neformální. I zde platí, že záleží na tom, s kým pracovník komunikuje. U člověka, který považuje komunikaci za formální lze předpokládat, že se jedná o nového zaměstnance, který ještě není na daném pracovišti dostatečně dlouhou dobu, aby se komunikace dostala na neformální úroveň.

Graf 23: Komunikace ve společnosti - pracovníci

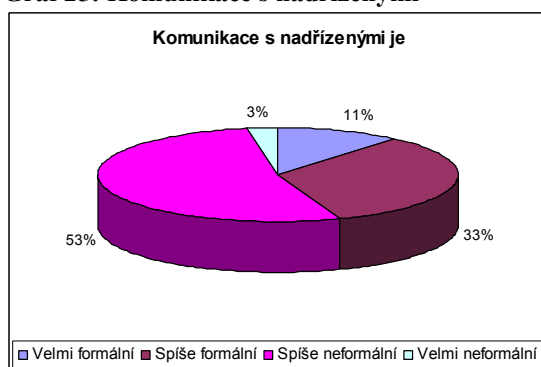


Graf 24: Komunikace ve společnosti - manažeři

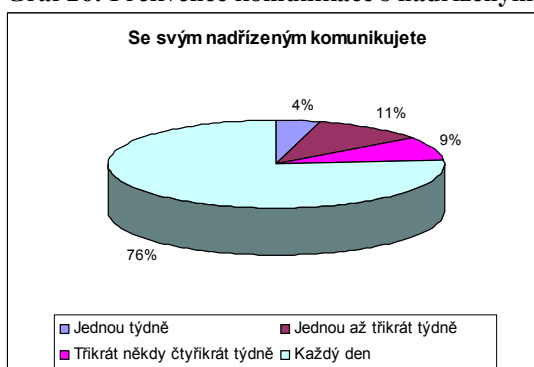


Co se týká komunikace s nadřízenými, tak je zde dle odpovědí vedoucích pracovníků pro polovinu na spíše formální úrovni a pro druhou polovinu na spíše neformální až neformální úrovni. Odvíjí se to stejně, jako i v případech jiných společností, od délky zaměstnaneckého poměru. Co se týká častosti kontaktu s nadřízenými, pak polovina pracovníků managementu komunikuje s nadřízeným každý den. U dalších je komunikace také poměrně častá a v některých případech není potřeba komunikovat s nadřízeným častěji než jedenkrát týdně.

Graf 25: Komunikace s nadřízenými



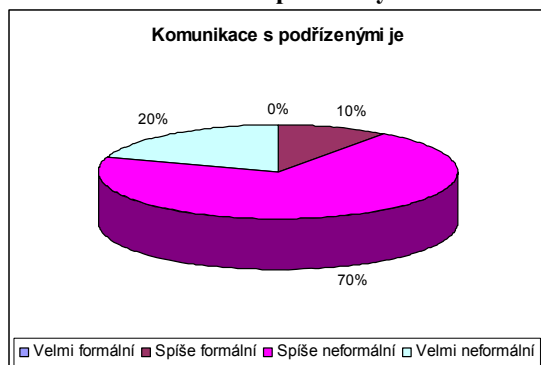
Graf 26: Frekvence komunikace s nadřízenými



Pokud proti sobě budou postavena tvrzení pracovníků managementu a řadových pracovníků ohledně vzájemné komunikace, potom dle managementu je komunikace

s podřízenými pracovníky realizována převážně v neformální rovině, což koresponduje s většinou odpovědí řadových zaměstnanců. Tyto vztahy se odvíjí od frekvence kontaktu mezi vedoucími a řadovými pracovníky a opět od délky pracovního poměru. Pokud se týká frekvence komunikace nadřízených a podřízených, pak v převážné většině případů probíhá vzájemná komunikace každý den.

Graf 27: Komunikace s podřízenými

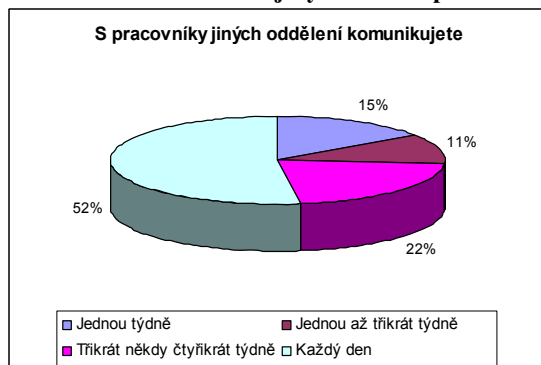


Graf 28: Frekvence komunikace s podřízenými

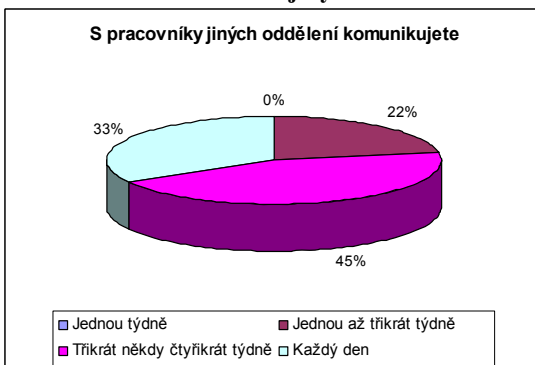


Co se týká komunikace s pracovníky jiných oddělení, pak ta je z pohledu jak řadových tak i vedoucích pracovníků téměř každodenní.

Graf 29: Komunikace s jinými odd. – pracovníci

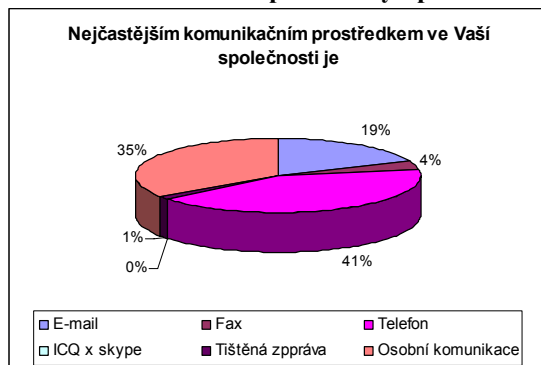


Graf 30: Komunikace s jinými odd. - manažeři

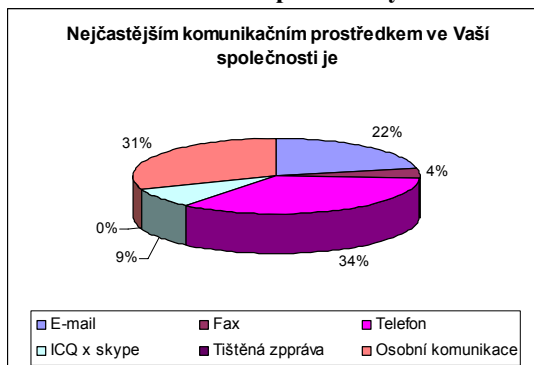


Z hlediska komunikace prostřednictvím komunikačních prostředků v rámci společnosti je nejčastějším způsobem komunikace prostřednictvím telefonu, následuje osobní komunikace, e-mail a managementem je pak využíván Skype nebo ICQ. Zřídka je využíván fax. Pro komunikaci nadřízených a podřízených pracovníků a naopak je nejčastěji využívána osobní komunikace, následuje využívání telefonu a email. Sporadicky se vyskytne tištěná zpráva.

Graf 31: Komunikační prostředky - pracovníci



Graf 32: Komunikační prostředky - manažeři



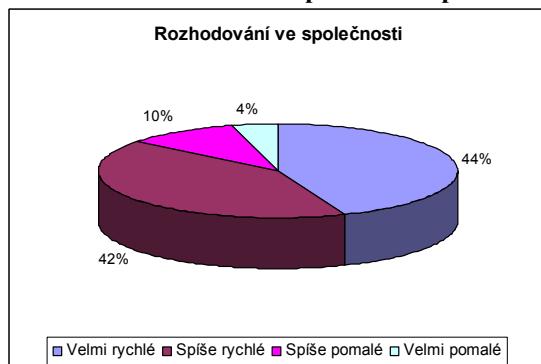
7.8.4 Oblast rozhodování

V oblasti společnosti jsem zkoumala tato tvrzení:

1. Rychlost rozhodování v rámci společnosti.
2. Rychlost rozhodování v oddělení.
3. Správnost rozhodnutí (mých/ mého nadřízeného).
4. Spravedlivost rozhodnutí týkajících se pracovníků.

Rozhodování v rámci společnosti je považováno za poměrně rychlé, ať už z pohledu managementu nebo z pohledu řadových pracovníků. Jako pomalé je hodnoceno v případech, kdy se jedná o rozhodování ohledně pracovníků. Lze také říct, že rychlost rozhodování vždy záleží na řešeném problému.

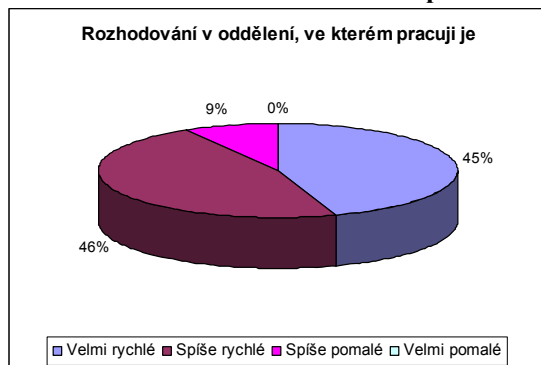
Graf 33: Rozhodování ve společnosti - pracovníci



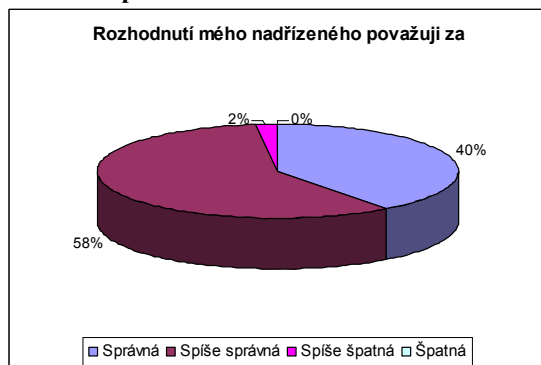
Graf 34: Rozhodování ve společnosti - manažeři



Co se týká rozhodování ohledně činnosti v rámci jednotlivých oddělení tak tvrzení vedoucích a řadových pracovníků také není v rozporu. I v rámci oddělení záleží na konkrétních problémech, kterých rozhodnutí týkají.

Graf 35: Rozhodování nadřízeného - pracovníci**Graf 36: Rozhodování manažera**

Svá rozhodnutí považují vedoucí pracovníci za správná. Lze usuzovat, že k tomuto tvrzení je opravňují výsledky, ke kterým jejich rozhodnutí vedly. Názory řadových pracovníků v této oblasti nejsou v rozporu s názory řadových zaměstnanců, kteří hodnotí rozhodnutí svých nadřízených také převážně jako správná.

Graf 37: Správnost rozhodnutí nadřízeného**Graf 38: Správnost rozhodnutí - manažer**

Spravedlivost rozhodnutí týkajících se jednotlivých pracovníků je také hodnoceno z obou pohledů přibližně stejně. Jen v případě některých pracovníků byl zřejmě vyvolán určitý pocit nespravedlnosti, a to v případě konkrétních záležitostí.

Graf 39: Spravedlivost rozhodnutí - pracovníci



Graf 40: Spravedlivost rozhodnutí - manažeři



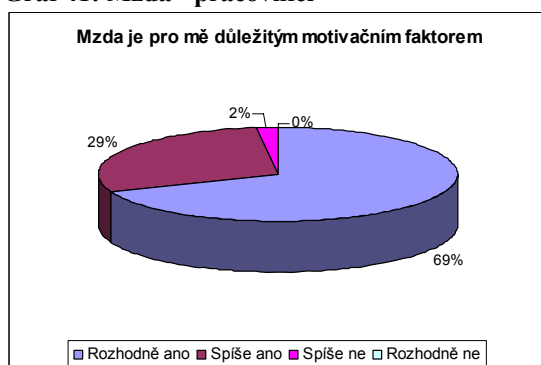
7.8.5 Oblast motivace

V oblasti společnosti jsem zkoumala tato tvrzení:

1. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem.
2. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě.
3. Odměny a prémie mají pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením.
4. Systém hodnocení mě motivuje k vyšším pracovním výkonům.
5. K lepším výkonům by mě motivovalo obdržení ...
6. Ve společnosti nacházíte perspektivu osobního růstu.

Mzda je pracovníky na manažerských pozicích převážně považována za velmi důležitý faktor motivace. V případě pracovníků řadových se kromě stejného postoje objevuje i názor, že mzda není rozhodujícím motivačním faktorem, přičemž upřednostněny by byly jiné formy motivace než právě mzda.

Graf 41: Mzda - pracovníci

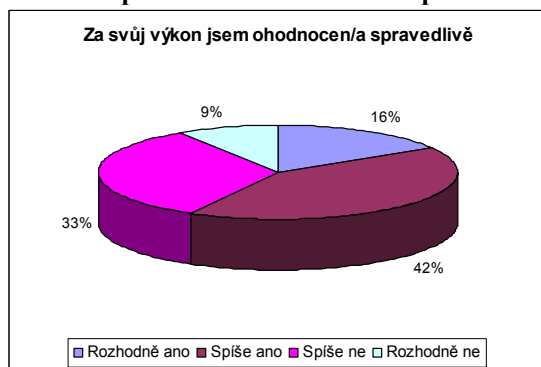


Graf 42: Mzda - manažeři

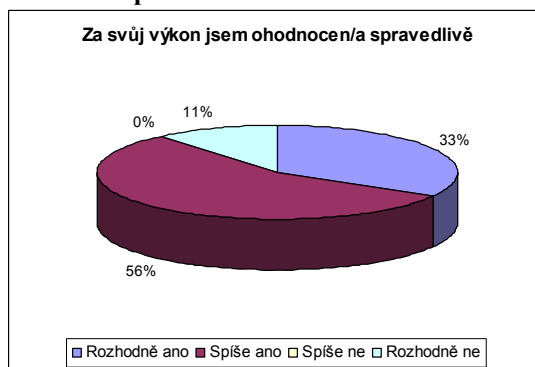


Většina pracovníků managementu má pocit, že za svou práci jsou odměňováni spravedlivě. Přičemž nadpoloviční většina se přiklání k variantě, že odměna je spíše spravedlivá, což může naznačovat určité pochybnosti, co se odměňování za práci týká. Objevuje se i názor, že odměna za vykonávanou práci rozhodně není spravedlivá. V případě pracovníků řadových je pohled na spravedlivost mzdy poněkud jiný. I zde nadpoloviční většina hodnotí svou odměnu jako spravedlivou, ale větší část z nich se opět přiklání k odpovědi, že jejich odměna je spíše spravedlivá.

Graf 43: Spravedlivost ohodnocení - pracovníci



Graf 44: Spravedlivost ohodnocení - manažeři



S ohledem na to, jakým způsobem nahlíží řadoví zaměstnanci společnosti i manažeři na mzdu, dalo se očekávat, že i odměny a prémie budou mít pro pracovníky velký význam. Většina tedy volila právě tuto odpověď. Ovšem spokojenost se složením prémie a odměn není hodnocena právě pozitivně. A to ani z pohledu pracovníků podřízených, ani z pohledu pracovníků pracujících ve vedoucích pozicích.

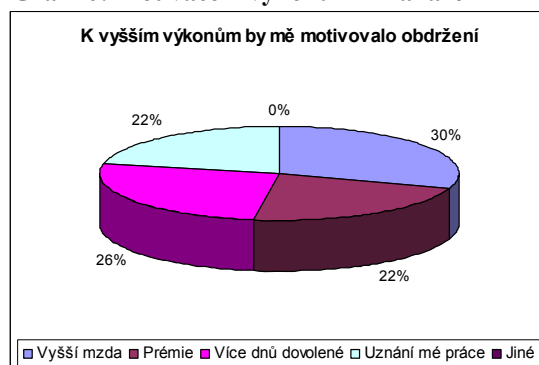
Na systém hodnocení, jakožto motivace k vyšším výkonům, je různými pracovníky nahlíženo různě. Pro některé je v současné době nastavený systém považován za motivující, ale podle některých k vyšším výkonům nemotivuje. Jako prostředek, který by motivoval pracovníky k vyšším výkonům, a to ať z pohledu řadových zaměstnanců nebo pracovníků managementu, je uvedeno obdržení vyšší mzdy. Je to výsledek, který se dal vzhledem ke složení respondentů očekávat. Dalším prostředkem, který byl shledán oběma skupinami jako vhodný k motivaci k vyšším výkonům, je obdržení více dnů dovolené. Toto je následováno prémie a uznáním práce nadřizovaným. Jako jiná možnost ke zvýšení výkonnosti byly navrženy poukázky na masáže pro pracovníky pracující ve výrobě, jejichž práce je jednostranně zaměřena. Někteří pracovníci by

přivítali větší vstřícnost kolegů, dále pak vyšší nadšení pro nové věci a také kariérní růst, protože na některých pozicích možnost kariérního růstu není. Jsou však i pracovníci, kteří jsou spokojeni a není nic, co by je k vyšším výkonům motivovalo.

Graf 45: Motivace k výkonům - pracovníci

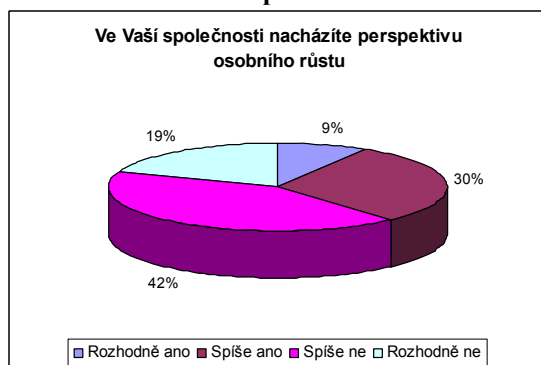


Graf 46: Motivace k výkonům - manažeři

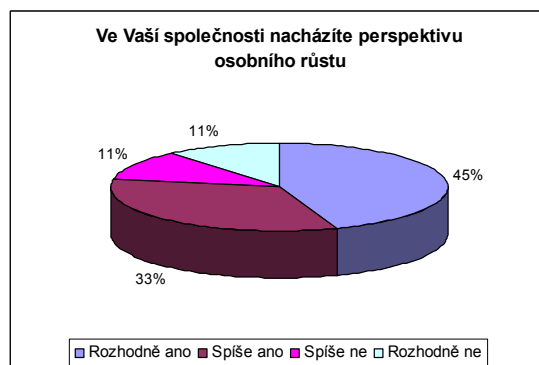


Co se týká kariérního růstu, pak z pohledu pracovníků managementu je toto hodnoceno pozitivně a vidí zde možnosti k postupu. Z pohledu řadových zaměstnanců je však situace jiná. Zde záleží na práci, která je konkrétním pracovníkem vykonávána. Většina z řadových pracovníků perspektivu kariérního růstu v této společnosti nevidí.

Graf 47: Osobní růst - pracovníci



Graf 48: Osobní růst - manažeři



7.8.6 Oblast konfliktů

V oblasti společnosti jsem zkoumala tato tvrzení:

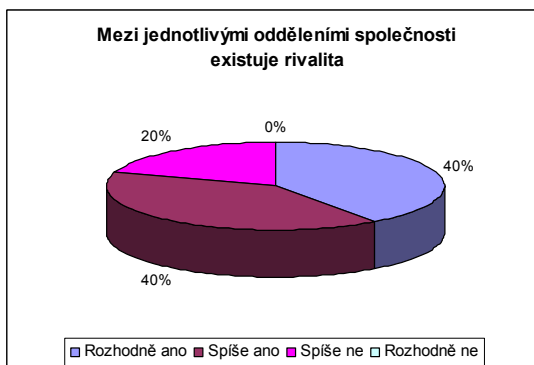
1. Mezi jednotlivými odděleními společnosti existuje rivalita.
2. Mezi pracovníky různých oddělení existují konflikty.
3. Mezi pracovníky jednoho oddělení existují konflikty.
4. Mezi vedením společnosti a pracovníky existují konflikty.

Dle informací zjištěných z dotazníků vyplývá, že dle názoru manažerů rivalita mezi jednotlivými odděleními existuje. Pracovníci jednotlivých oddělení takto výrazně rivalitu zřejmě nevnímají, protože nadpoloviční většina se spíše přiklání k názoru, že rivalita mezi odděleními není. Důvodem je pravděpodobně to, že vedoucí jednotlivých oddělení při poradách prosazují své zájmy a zájmy svého oddělení.

Graf 49: Rivalita mezi odděleními – pracovníci



Graf 50: Rivalita mezi odděleními - manažeři



Dle názoru převážné většiny řadových zaměstnanců konflikty mezi pracovníky různých oddělení spíše nejsou, přičemž podobný názor sdílí i pracovníci managementu. V případě, že tyto konflikty existují, jedná se převážně o konflikty pracovní, organizační a týkající se jednotlivých projektů. Obě strany, tedy jak řadoví pracovníci tak i vedoucí pracovníci si uvědomují existenci konfliktů osobních. Mohou se odvíjet např. od neochoty naslouchat názory druhých a hledat vhodná řešení vedoucí ke spokojenosti všech zúčastněných. Konflikty, které souvisí s vykonávanou prací jsou řešeny ve chvíli, kdy vznikají, tedy v době, kdy jsou aktuální. V případě osobních konfliktů je třeba vzniklé situace řešit co možná nejdříve, protože může dojít k dalšímu prohlubování, což značně ovlivňuje celkovou pracovní atmosféru.

**Graf 51: Konflikty mezi různými odd.-
- pracovní**

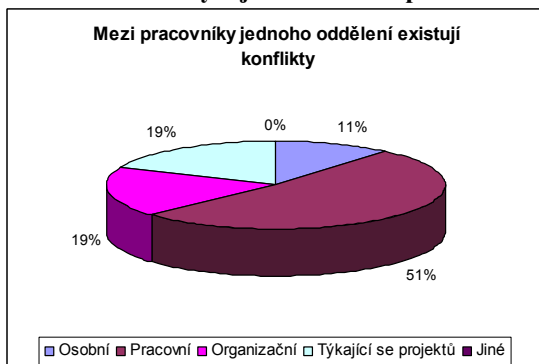


**Graf 52- : Konflikty mezi různými odd. -
- manažeři**



V rámci jednoho oddělení se konflikty vyskytují a i zde se jedná převážně o konflikty pracovní, organizační a týkající se projektů. Osobní konflikty se vyskytují minimálně, přičemž i zde platí, že je potřeba tyto konflikty řešit co nejdříve, aby negativně neovlivňovaly pracovní atmosféru. Chyba může být i na straně manažera, a to např. kvůli nedostatečné schopnosti pracovat jako součást týmu.

Graf 53: Konflikty v jednom odd. - pracovní



Graf 54: Konflikty v jednom odd. - manažeři



Z hlediska řadových zaměstnanců se konflikty mezi vedením společnosti a pracovníky vyskytují minimálně, pokud se nějaké vyskytnou, jedná se z pohledu pracovníků o konflikty pracovní, organizační a týkající se konkrétních projektů. Z hlediska pracovníků managementu se vyskytují i konflikty osobní.

7.9 Shrnutí výsledků empirického šetření

Pro přehlednost uvádím shrnutí výsledků, které jsem zjistila na základě provedeného dotazníkového šetření, v podobě následující tabulky.

Tabulka 1: Shrnutí výsledků empirického šetření

Oblast	Zhodnocení
Práce	• Práce vykonávaná ve společnosti je důležitá pro většinu respondentů. • Převážná většina řadových pracovníků hodnotí nadřazeného jako důležitého činitele při tvorbě pracovního prostředí. Pracovníci nadřízení mají pocit, že působí na tvorbu příjemné pracovní atmosféry pozitivně. • Většina zaměstnanců se v prostředí, ve kterém pracují, cítí příjemně. Pokud se příjemně necítí, je to způsobeno pracovním prostředím, vycházením s kolegy a pocitem přetěžování. • O změně zaměstnání většina pracovníků nepřemýšlí. Pro ty, co o ní uvažují, je důvodem nedostatečné ohodnocení práce, změna pracovní pozice nebo neshody na pracovišti. • Většina zaměstnanců je s obsahem vykonávané práce spokojena.
Společnosti	• K seznamování pracovníků s vizí a dlouhodobými cíli společnosti při nástupu dochází jak oficiálně tak i neoficiálně, někteří pracovníci s nimi nebyli seznámeni vůbec. • Cíle společnosti považují zaměstnanci většinou za dosažitelné. • Při nástupu měla většina pracovníků pocit, že se stávají součástí společnosti. • Většina pracovníků je hrdá, že pracuje právě pro společnost Nutrend D. S.. • Nadpoloviční většina zaměstnanců by dobrému známému doporučila pro společnost Nutrend D. S. pracovat zejména z důvodu pracovního prostředí a vztahů. Zbylí zaměstnanci by nedoporučili zejména z důvodu finančního ohodnocení, pracovního prostředí a dále pak vztahů a zaměstnaneckých výhod.

	• Doplnky výživy vyráběné společností považuje většina pracovníků za kvalitní, zbylí zaměstnanci pak výrobky hodnotí jako srovnatelné s jinými či jako účinné pouze pro sportovce. • Možnosti zvýhodněného nákupu produktů společnosti Nutrend D. S. využívá většina zaměstnanců. • Počet akcí, které společnost pro své zaměstnance pořádá, hodnotí většina pracovníků jako dostatečný. • Firemních akcí se účastní nadpoloviční většina pracovníků, i když ne třeba pravidelně. • Společné jídelny ke konzumaci oběda využívá asi polovina zaměstnanců, zbylí pak pouze málokdy.
Komunikace	• Komunikace je z pohledu managementu hodnocena jako spíše neformální až neformální a z pohledu řadových pracovníků hodnocena převážně jako formální. • Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je manažery považována spíše za neformální naopak z pohledu téměř poloviny jejich podřízených je hodnocena spíše jako formální. • Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými probíhá převážně každý den. • Komunikace mezi pracovníky různých oddělení probíhá převážně každý den popř. třikrát až čtyřikrát týdně. • Nejčastěji je ve společnosti komunikováno prostřednictvím osobní komunikace, telefonu a emailu.
Rozhodování	• Rozhodování ve společnosti je obecně považováno za poměrně rychlé. • Rozhodování v rámci jednotlivých oddělení je také převážně považováno za rychlé. • Rozhodnutí nadřízených jsou jimi i jejich podřízenými převážně hodnocena jako správná. • Rozhodnutí nadřízených jsou oběma stranami také převážně hodnocena jako spravedlivá.

Motivace	• Mzda je zaměstnanci považována za důležitý faktor motivace. • Převážná většina pracovníků nahlíží na současné ohodnocení výkonů jako na spravedlivé. • Odměny a prémie mají pro pracovníky velký význam, ale většina je nespokojena s jejich složením. • Systém hodnocení převážnou většinu pracovníků motivuje k vyšším výkonům. Přičemž k vyšším výkonům by přispělo zvýšení mzdy, více dnů dovolené, prémie a uznání vykonávané práce. • Perspektivu osobního růstu nacházejí převážně manažeři. Z řadových pracovníků ji zde nachází nadpoloviční většina.
Konfliktů	• Z pohledu manažerů rivalita mezi jednotlivými odděleními existuje. O něco méně než polovina řadových pracovníků se přiklání k názoru, že rivalita mezi odděleními spíše není. • Konflikty mezi pracovníky různých oddělení se dle názoru převážné většiny pracovníků nevyskytují. Pokud ano, jde o konflikty pracovní, organizační, týkající se projektů a občas osobní. • Konflikty mezi pracovníky jednoho oddělení se dle názoru převážné většiny pracovníků nevyskytují. Pokud ano, jde opět o konflikty pracovní, organizační, týkající se projektů a občas osobní. • Konflikty mezi vedením společnosti a pracovníky se dle převážné většiny zaměstnanců spíše nevyskytují.

7.9.1 Porovnání prvků ideální firemní kultury a reality ve společnosti

V ideálním modelu firemní kultury jsou obsaženy veškeré prvky, tedy základní předpoklady, hodnoty, normy chování, postoje, jazyk, rituály a ceremoniály, historky a mýty, hrdiny, firemní architekturu a vybavení. Ve společnosti jsou tyto prvky obsaženy v následující podobě.

- Základní předpoklady – I zde, jako i jinde, existují určité základní předpoklady a představy o fungování v rámci společnosti. Obecně pracovníci důvěřují svým nadřízeným, tzn. management lze jako celek označit jako důvěryhodný.
- Hodnoty – Instrumentálními hodnotami ve společnosti jsou mzdy, čtvrtletní prémie, slevy na nákup vyráběných produktů. Co se morálních hodnot týká, jde především o cílevědomost a úspěšnost firmy v oblasti dosahování stanovených cílů, které jsou důvodem, proč jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují právě pro společnost Nutrend D. S., a. s..
- Normy chování – Ve společnosti tyto normy existují v podobě způsobu jednání, ať už mezi zaměstnanci navzájem nebo se zákazníky, a ve stylu řešení vzniklých problémů, tzn. rychle a ve chvíli kdy nějaký problém vznikne.
- Postoje – Každý pracovník má vzhledem ke svým dřívějším zkušenostem určitý postoj a ten ovlivňuje, jak ve společnosti působí. Je-li jeho postoj negativní, svou práci zanedbává a je celkově nespokojen (takových se při dotazníkovém šetření objevilo minimum). Pozitivní postoj zaměstnance se pak kladně odráží v odvedené práci a dosažených výsledků jednotlivých oddělení nebo celé společnosti.
- Jazyk – Ve společnosti převládá neformální atmosféra, která vychází především z toho, že původně se jedná o rodinnou firmu. To se odráží i na vzájemné komunikaci a jazyku používaném mezi pracovníky.
- Rituály a ceremoniály – Jako rituál fungují ve společnosti porady managementu, které se konají pravidelně ve stanovený den a stanovený čas. Žádné konkrétní ceremoniály se v současné době nevyskytují.
- Historky a mýty – I zde, jako i v jiných společnostech existují historky spojené s určitými událostmi, např. historky z vánočních večírků, akcí pro zaměstnance nebo soutěží, které společnost každoročně pořádá. Mýty se ve společnosti nevyskytují.
- Hrdinové – jako hrdinové zde působí pracovníci managementu, kteří byli dříve řadovými pracovníky a díky svým schopnostem se dokázali vypracovat. Za hrdiny zde lze považovat do jisté míry i majitele společnosti, kteří měli nápad, který uskutečnili a vybudovali úspěšnou firmu.
- Firemní architektura a vybavení – společnost sídlí v moderních prostorách, které jsou nově zařízeny. To na zákazníka působí pozitivně, protože to odráží úspěšnost a ambice společnosti.

7.9.2 Nejzávažnější negativní vlivy

- Pocit nedostatečného ohodnocení vykonané práce
- Neseznámení všech pracovníků managementu s vizí a dlouhodobými cíli při nástupu do společnosti
- Nespokojenost s finančním ohodnocením
- Nespokojenost se složením odměn a prémie
- Rivalita mezi odděleními vyplývající z rivality mezi manažery jednotlivých oddělení

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

8 Návrh vedoucí k zlepšení současného stavu a řešení současných problémů

8.1 Seznamování s vizí a dlouhodobými cíli

Každý pracovník, který nastupuje na manažerskou pozici by měl být oficiálně seznámen s vizí a dlouhodobými cíli společnosti. V případě dlouhodobých cílů může postupně docházet ke změnám. Tyto změny jsou právě v rukou managementu, a proto každý manažer musí vědět, jaké jsou současné cíle a jak se mají změnit. Rozhodně by se neměli o vizí a dlouhodobých cílech dozvídat na základě vlastní iniciativy, ale oficiálně od pracovníka, který je tímto pověřen.

Toto se netýká pouze manažerů. O tom, kam společnost směřuje by měli být informováni všichni nově přijímaní zaměstnanci, nejlépe také oficiální cestou.

Jde o opatření, které není spojeno s žádnými náklady. Jde pouze o důsledné dodržování nařízení generálního ředitele v souvislosti s problematikou přijímání nových pracovníků do řad managementu.

8.2 Změny v oblasti finančního ohodnocení a motivace

Vzhledem k častému ohlasu zaměstnanců na finanční ohodnocení by vedení společnosti mělo uvažovat o zvýšení fixní složky mzdy pracovníků popř. prémie. V souvislosti se současnou ekonomickou situací není možné navrhnout závratné zvýšení mezd.

Mým návrhem je zvýšení mzdy pracovníků o 15 % jejich současné čisté mzdy a zavedení nového způsobu odměňování. Motivovat lze například pracovníky výroby prostřednictvím jakési soutěže ve výrobě o dva nejlepší pracovníky daného úseku, kteří budou na konci měsíce odměněni např. poukázkami na masáže v hodnotě 600 Kč (kvalitní služby poskytuje např. společnost Bodyzone sídlící v Olomouci). Ty považuji jako vhodný prostředek motivace z důvodu jednostranné a namáhavé práce ve výrobě a každý pracovník takovou odměnu za svou práci jistě uvítá. Co se týká pracovníků jiných než výrobních oblastech, může jako odměna pro nejlepšího pracovníka sloužit buď také poukaz na masáž nebo dárkový šek např. v hodnotě 1000 Kč do restaurace

nabízející nevšední gurmánské zážitky. Takovou restauraci může být např. Vila Primavesi v Olomouci. Způsob rozhodování o nejlepším pracovníkovi zde bude složitější. Navrhují, aby vedoucí každého oddělení vybral jednoho, který by si danou odměnu zasloužil. Vzájemnou diskuzí s ostatními manažery a na základě hodnocení dosažených výsledků by byl vybrán jeden, který tento poukaz dostane.

Možností odměňování je dále novinka, která se již objevila v některých firmách. Jde o dar nastávajícím rodičům, kteří pracují ve společnosti, a to ve formě kočárku pro jejich potomka. Jako vhodný bych doporučila kočárek Hauck Apollo 4 all-in-one, jehož součástí je hluboká korba, autosedačka, nánožník, batoh a pláštěnka. Do motivačního systému lze také zařadit jednorázový příspěvek na dovolenou (ať letní či zimní) např. ve výši 2 000 Kč, úhrada očkování proti chřipce (např. vakcínou Influvac – cena cca 185 Kč vč. DPH), oboje pro každého zaměstnance, roční dálniční známka pro zaměstnance vlastníci automobil. Další možností je nabídka kurzu anglického či jiného jazyka manažerům (např. na 1st English, s. r. o. v Olomouci) či možnost zapůjčení zaměstnancům firemního vozidla za výhodných podmínek.

S ohledem na omezenou možnost kariérního postupu by měl dále být vypracován motivační plán pro dlouhodobé zaměstnance. Management by měl stanovit vhodnou částku, o kterou se meziročně zvýší mzda každému pracovníkovi. To umožní motivovat zaměstnance k dlouhodobé práci pro společnost a dodá jim pocit, že společnost si jejich práce váží.

Tabulka 2: Náklady na realizaci jednotlivých změn v motivačním systému

Návrh	Náklady na realizaci návrhu
Zvýšení mzdy všem zaměstnancům	Zvýšení mzdových nákladů o 15%
Poukaz na masáž od společnosti Bodyzone	600 Kč
Dárkový šek do restaurace Vila Primavesi	1 000 Kč
Kočárek Hauck Apollo 4 all-in-one	11 785 Kč (vč. DPH)
Příspěvek na dovolenou	2 000 Kč
Vakcína proti chřipce	185 Kč (vč. DPH)
Roční dálniční známka	1 000 Kč
Jazykový kurz	5 200 Kč (vč. DPH)
Meziroční růst mezd dlouhodobým zaměstnancům	Dle uvážení managementu

8.3 Sepsání etického kodexu

Etický kodex je záležitostí, která umožňuje vymezit žádoucí chování pracovníků a organizace vůči jejímu okolí a je také způsobem, jak přesně vymezit hranice chování, které znemožní nežádoucí chování obhajovat jako přijatelné a v pořádku. Může se také stát kritériem, podle kterého je společnost posuzována, přičemž dodržování stanovených hranic lze sledovat jak zvenčí, tak i zevnitř společnosti. Kodex by měl být připravován ve spolupráci manažerů a pracovníků.

Zásady, které by měl etický kodex obsahovat:

Společnost

- dbá na dodržování platné legislativy, základních lidských práv, respektování práv jiných podnikatelských subjektů
- neohrožuje svou činností životní prostředí
- dodržuje etické přístupy v podnikání
- poskytuje pravdivé informace o hospodaření
- klade zákazníka na první místo, jeho spokojenost je cílem společnosti
- vystupuje korektně vůči konkurentům, dodržuje pravidla poctivé soutěže, nepoškozuje dobré jméno konkurentů, informace o konkurenci jsou získávány pouze legálními prostředky
- klade důraz na dodržování sjednaných podmínek
- dbá na vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců
- se zaměřuje na nové příležitosti, které využívá ve svůj prospěch a zejména ve prospěch zákazníků
- vyřizuje reklamace včas a ku spokojenosti zákazníků
- ve vztahu k zaměstnancům respektuje práva osobnosti, poskytuje dobré pracovní prostředí, je spravedlivá při rozdělování mezd
- a její zaměstnanci nepřijímají úplatky a ani je sami neposkytují

Součástí etického kodexu by měla být i část, ve které je uvedeno, že etickým kodexem společnosti jsou vázáni všichni pracovníci firmy. Samozřejmostí by pak měla být kontrola dodržování etického kodexu.

Tato záležitost bude více náročná na čas, který bude nezbytný pro sepsání kvalitně zpracovaného etického kodexu, než na finance.

8.4 Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci

Respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření mají často pocit, že práce není jejich nadřazeným dostatečně uznána. Pochvala je přitom nedílnou součástí motivace, která někdy zmůže více než zvýšení mzdy a vzhledem k ohlasu respondentů je i žádaná. V ideálním případě by měla být pochvala udělena již několik minut po úspěšném odvedení práce, protože pochvala udělená později ztrácí na významu.

Toto je způsob motivace, se kterým nejsou spojeny žádné výdaje, proto by se s tímto prostředkem nemělo zbytečně šetřit, pokud bude pochvala na místě. Výsledkem tohoto přístupu manažerů k podřízeným pracovníkům je pocit určité nepostradatelnosti a důležitosti zaměstnance pro společnost, což se následně odrazí na jeho koncentraci a vykonané práci.

8.5 Řešení rivality mezi odděleními

Rivalita, která existuje mezi jednotlivými oddělení vyplývá z rivality, která panuje mezi vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Ta by měla být pouze na jakési „sportovní“ úrovni, která nevylučuje efektivní spolupráci mezi jednotlivými odděleními, ale naopak ji posiluje a umožňuje další rozvoj společnosti ve všech směrech. Generální ředitel by měl manažery upozornit na přehnanou soutěživost a zabránit tak některým rozporům, které by mohly následně ovlivnit i výsledky dosažené společností, a to v negativním slova smyslu.

Toto řešení je nákladné pouze na čas, který musí generální ředitel obětovat diskuzi s manažery. Je pouze na jeho schopnostech, jak se daná situace bude vyvíjet, přičemž to není spjato s žádnými náklady.

8.6 Pořádání akcí s možností účasti dětí zaměstnanců

Důvodem, proč se respondenti neúčastní akcí pořádaných firmou, je dle odpovědi uvedené v dotazníku preference trávení tohoto volného času s rodinou. Jako řešení se

zde nabízí organizace takových akcí, které budou pořádány jako rodinné, tedy s možností účasti dětí zaměstnanců. Akce jako takové se nemusí od základu měnit – např. návštěva lanového centra je považována za akci stmelující kolektiv, které se mohou účastnit i větší děti, ale je to aktivita nevhodná pro malé děti. Tuto akci lze doplnit např. profesionálním malováním na obličej dětí a navazujícími hrami. Nese to s sebou náklady v souvislosti s pořízením k tomuto určených barev a osoby, která bude na obličej dětí malovat a dále pak osobu, která bude obstarávat hry pro děti. Tato osoba by samozřejmě měla mít s dětmi zkušenosti (účast jako vedoucí či praktikant na dětských táborech apod.). Tuto spolupráci navrhuji uzavřít prostřednictvím sepsání dohody o provedení práce s odměnou dle uvážení managementu. Účast na akcích pořádaných společností umožní větší otevřenost při komunikaci a navázání jiných vztahů s vedoucími pracovníky, což může také fungovat jako prostředek k eliminaci nepříjemných pocitů při konzumaci jídla ve společné jídelně.

Tabulka 3: Náklady na realizaci návrhu v oblasti firemních akcí

Návrh	Náklady na realizaci návrhu
Barvy na obličej a tělo	278, 80 Kč (vč. DPH) / kus
Odměna osob	Dle uvážení managementu

8.7 Úprava pracovišť vedoucí ke snížení prašnosti

Respondenti, jejichž pracovištěm je výroba, si stěžovali především na hlučnost a prašnost pracovního prostředí.

Co se týká hluku na pracovišti, je řešení této situace velmi složité, ne-li nerealizovatelné. Jedná se zde o výrobu strojovou a takové stroje, které jsou schopny pracovat naprosto bez jakéhokoliv hluku na dnešním trhu neexistují.

Prašnost na pracovišti, zejména v úseku výroby kapslí, lze řešit odsáváním prachu prostřednictvím průmyslového vysavače, např. typu A 336 od firmy Ampí, s.r.o. jehož pořizovací cenu lze odhadovat na 150 000 Kč. Jako doplněk ke snížení prašnosti lze současně využít leštičku kapslí, která prach z kapslí bude odsávat. Tady lze doporučit např. typ KDP - 1 od stejné společnosti v ceně kolem 170 000 Kč.

Tabulka 4: Náklady na realizaci návrhů pro úpravu pracovišť

Návrh	Náklady na realizaci návrhu
Průmyslový vysavač	150 000 Kč
Leštička kapslí	170 000 Kč

ZÁVĚR

Na základě provedeného dotazníkového šetření, rozhovorů a pozorování jsem získala výsledky, jejichž analýzou jsem zjistila, že existují nedostatky, které ovlivňují pracovní atmosféru a mají vliv i na celou firemní kulturu a tím i na efektivnost práce.

Cílem této práce bylo zvýšit efektivitu práce, a to na základě identifikace problémů v současné době se v oblasti firemní kultury vyskytujících a bránících jejímu zvýšení a navrhnout vhodná opatření k odstranění těchto nedostatků. Problémy, které firemní kulturu ovlivňují, bylo možné odhalit zejména na základě údajů získaných z dotazníků. Vzhledem k tomu, že pracovníkům byla poskytnuta záruka anonymity jak při vyplnění, tak při odevzdání dotazníků předpokládám, že informace, které byly zjištěny jsou pravdivé a zkreslené pouze minimálně. Pokud došlo k tomu, že se pracovníci nevyjadřovali upřímně, pak příčinou může být strach o práci, který je při současné ekonomické situaci pochopitelný.

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření mohu udělat následující závěry. Většina pracovníků je spokojena s prostředím, ve kterém pracuje a uvědomuje si, jaký komfort v tomto ohledu společnost Nutrend D. S. nabízí. Nadřazení pracovníci jsou hodnoceni vesměs pozitivně. Minimální počet pracovníků uvažuje o odchodu. Při nástupu do společnosti má převážná většina nových zaměstnanců pocit, že se stávají nedílnou součástí společnosti a následně jsou hrdí na to, že pracují právě pro Nutrend D. S.. Výrobky společnosti jsou z pohledu pracovníků hodnoceny jako kvalitní. Komunikace v rámci společnosti probíhá spíše na neformální úrovni. Rozhodnutí vedoucích pracovníků jsou hodnocena jako správná a pokud se týkají podřízených pracovníků tak i spravedlivá. Mzda je i zde, stejně jako v mnoha dalších společnostech, považována za důležitý motivační faktor.

Problémem společnosti je nízká účast zaměstnanců na firemních akcích, ne příliš časté využívání prostor společné jídelny ke konzumaci oběda a určitá neodhalená nespokojenost pracovníků. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nedostatkem ve společnosti je nevyhovující nebo špatná komunikace mezi managementem a níže postavenými pracovníky, kteří např. vyžadují uznání za

odvedenou práci svým nadřízeným. Společnost pořádá často velké firemní akce, na které mají většinou všichni pracovníci přístup, popř. organizuje akce přímo pro zaměstnance a někteří zaměstnanci se těchto akcí odmítají účastnit. Zaměstnanci pracující ve výrobě často tráví polední přestávku včetně konzumace oběda v šatně, namísto aby využili možnosti sníst svůj oběd v jídelně, která je sice umístěna v budově managementu, ale je všem těmto pracovníkům přístupná. Pracovníci nejsou spokojeni s finančním ohodnocením odvedené práce a postrádají dostatečné uznání vedoucího za své výkony. Zaměstnanci výroby jsou nespokojeni s pracovním prostředím, které je zejména na pracovišti, kde se vyrábí kapsle, hlučné a prašné.

Způsobem, jak může společnost dosáhnout zvýšení účasti pracovníků na firemních akcích, je pořádat je jako rodinné, tedy s možností účasti všech dětí zaměstnanců, i těch nejmenších. Aby toto bylo možné realizovat, je potřeba zajistit osobu, která bude nést zodpovědnost za děti a obstarávání jejich zábavy. Účast pracovníků na akcích umožní navázání osobnějších vztahů s vedoucími a tím i větší otevřenost při komunikaci. To může také fungovat jako prostředek k eliminaci nepříjemných pocitů při využívání společné jídelny ke konzumaci jídla.

Pocit nedostatečného uznání vykonané práce lze řešit pochvalou, kterou vedoucí udělí v zápětí po odvedení práce. Jde o efektivní řešení, které není spojeno s dodatečnými náklady.

Jako řešení nespokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením navrhuji zvýšení mezd o 15% jejich současných čistých mezd a realizaci změn v oblasti motivačního systému. Pracovníky výroby lze například motivovat prostřednictvím soutěže ve výrobě o dva nejlepší pracovníky daného úseku, kteří budou na konci měsíce odměněni poukázkami na masáže. Pro pracovníky v jiných než výrobních oblastech, může jako odměna pro nejlepšího pracovníka sloužit buď také poukaz na masáže nebo dárkový šek do restaurace. Jako způsob odměňování lze využít novinku - dar pro nastávající rodiče ve formě kočárku pro jejich potomka. Dalšími možnostmi změny v motivačním systému je příspěvek na letní a zimní dovolenou, úhrada očkování proti chřipce, roční dálniční známka pro zaměstnance vlastníci automobil či zapůjčení firemního vozidla za výhodných podmínek. Do motivačního systému pro manažery lze zařadit také jazykový kurz. Vzhledem k omezeným možnostem kariérního postupu by měl management

vypracovat motivační plán pro dlouhodobé zaměstnance, např. formou meziročního zvyšování mezd.

Prašnost na pracovišti, zejména v úseku výroby kapslí, lze řešit prostřednictvím odsávání prachu průmyslovým vysavačem a pořízením leštičky kapslí jako doplňku, který pomůže tento problém zmírnit.

Součástí návrhů je i sepsání etického kodexu, který umožní vymezit žádoucí chování pracovníků a organizace vůči jejímu okolí a zvýšit důvěryhodnost Nutrend D. S., a. s.. Společnost by také měla dbát na seznamování nových pracovníků managementu s vizí a dlouhodobými cíli, protože ti by je měli nejen znát, ale také se podílet na jejich změnách a vývoji. Ředitel společnosti by měl usměrnit rivalitu mezi vedoucími jednotlivých oddělení tak, aby zdravé soutěžení nepřerostlo v takové, které povede k vzniku negativních důsledků ovlivňujících chod společnosti.

Ze srovnání prvků ideální firemní kultury a firemní kultury ve společnosti vyplývá, že veškeré prvky jsou v současné době v určité formě obsaženy.

Cíle stanoveného v této práci bylo dosaženo. Odhalila jsem problémy v oblasti práce, společnosti, motivace a konfliktů, které mají vliv na efektivitu práce a následně navrhla vhodná opatření, která by měla vést ke zvýšení efektivitu práce.

Z ekonomického hlediska dojde prostřednictvím realizace výše uvedených návrhů k úspoře finančních prostředků, které jsou každoročně vynakládány na vyřizování reklamací od zákazníků. V roce 2005 byl celkový počet reklamací 149 (celkový počet reklamovaných kusů byl 1 915), v roce 2006 se celkový počet reklamací snížil na 92 (ale celkový počet reklamovaných kusů se zvýšil na 2 350) a v roce 2007 celkový počet reklamací vzrostl na 106 (celkový počet reklamovaných kusů klesl na 1 765). Hlavními důvody k reklamaci výrobků společnosti byla kvalita výrobku nebo závady na obalech. V případě vyššího pracovního nasazení pracovníků a vyšší snaze dosáhnout co nejlepších výsledků prostřednictvím výše uvedených návrhů, by pracovníci více dbali na kvalitu výrobků a věnovali by vyšší pozornost obalovým materiálům používaným k ochraně výrobků, které opouští výrobní linku a následně putují k zákazníkům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura a tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha. Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vydání Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80- 7226-763-9.
- [5] BYSTROV, V. a RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno. Masarykova univerzita, 2006. 129 s. ISBN 80-210-4104-8.
- [6] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85856- 13-0.
- [7] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 233s. ISBN 80-85943-99-9.
- [8] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] KOONZT, H. A WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: EAST PUBLISHING, 1993. 660 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [12] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [13] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání Praha: ACADEMIA, 1996. 270 s. ISBN 80-200- 0592-7.
- [14] NOVÝ, I. a SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

- [15] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Vydání neuvedeno. Praha: Grada, a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [16] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P., UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [17] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 2. vydání. Brno: B.I.B.S., a.s., 2005. 121 s. ISBN 80-86575-89-6.
- [18] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R. A KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [19] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [20] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

Internetové zdroje

- [21] CHYTIL, M. *Etika v podnikání*. [on-line]. 2008. [cit. 2009-04-10]. Dostupné: <http://www.needful.cz/web/view.php?navezclanku=etika-v-podnikani&cisloclanku=2008080002> .
- [22] NUTREND D. S., a. s. *Nutrend*. [on-line]. 2006. [cit. 2009-04-14]. Dostupné: <http://www.nutrend.cz/> .

Firemní materiály

- [23] NUTREND D. S., a. s. *Průručka Jakosti*. 2008

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka prac. poměru - pracovníci.....	42
Graf 2: Délka prac. poměru - manažeři.....	42
Graf 3: Vedoucí z pohledu pracovníků.....	44
Graf 4: Vedoucí z vlastního pohledu	44
Graf 5: Prostředí z hlediska pracovníků.....	45
Graf 6: Prostředí z hlediska manažerů	45
Graf 7: Změna zaměstnání - pracovníci.....	45
Graf 8: Změna zaměstnání - manažeři	45
Graf 9: Vize a cíle - pracovníci	46
Graf 10: Vize a cíle - manažeři.....	46
Graf 11: Nástup do společnosti - pracovníci.....	47
Graf 12: Nástup do společnosti - manažeři.....	47
Graf 13: Hrdost na práci - pracovníci	47
Graf 14: Hrdost na práci - manažeři	47
Graf 15: Doporučení společnosti - pracovníci.....	48
Graf 16: Doporučení společnosti - manažeři	48
Graf 17: Náзор na výrobky - pracovníci	49
Graf 18: Náзор na výrobky - manažeři	49
Graf 19: Firemní akce - pracovníci	49
Graf 20: Firemní akce - manažeři	49
Graf 21: Využívání jídelny - pracovníci	50
Graf 22: Využívání jídelny - manažeři	50
Graf 23: Komunikace ve společnosti - pracovníci	51
Graf 24: Komunikace ve společnosti - manažeři.....	51
Graf 25: Komunikace s nadřízenými	51
Graf 26: Frekvence komunikace s nadřízenými	51
Graf 27: Komunikace s podřízenými	52
Graf 28: Frekvence komunikace s podřízenými	52
Graf 29: Komunikace s jinými odd. - pracovníci	52
Graf 30: Komunikace s jinými odd. - manažeři.....	52
Graf 31: Komunikační prostředky - pracovníci	53

Graf 32: Komunikační prostředky - manažeři	53
Graf 33: Rozhodování ve společnosti - pracovníci	53
Graf 34: Rozhodování ve společnosti - manažeři	53
Graf 35: Rozhodování nadřízeného pracovníci	54
Graf 36: Rozhodování manažera	54
Graf 37: Správnost rozhodnutí nadřízeného	54
Graf 38: Správnost rozhodnutí - manažer	54
Graf 39: Spravedlivost rozhodnutí - pracovníci	55
Graf 40: Spravedlivost rozhodnutí - manažeři	55
Graf 41: Mzda - pracovníci	55
Graf 42: Mzda - manažeři	55
Graf 43: Spravedlivost ohodnocení - pracovníci	56
Graf 44: Spravedlivost ohodnocení - manažeři	56
Graf 45: Motivace k výkonům - pracovníci	57
Graf 46: Motivace k výkonům - manažeři	57
Graf 47: Osobní růst - pracovníci	57
Graf 48: Osobní růst - manažeři	57
Graf 49: Rivalita mezi odděleními - pracovníci	58
Graf 50: Rivalita mezi odděleními - manažeři	58
Graf 51: Konflikty mezi různými odd.- pracovníci	59
Graf 52: Konflikty mezi různými odd. - manažeři	59
Graf 53: Konflikty v jednom odd. - pracovníci	59
Graf 54: Konflikty v jednom odd. - manažeři	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typologie podle T. B. Deala a A. A. Kennedyho	19
Obrázek 2: Geografická struktura.....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí výsledků empirického šetření	60
Tabulka 2: Náklady na realizaci jednotlivých změn v motivačním systému	66
Tabulka 3: Náklady na realizaci návrhu v oblasti firemních akcí	69
Tabulka 4: Náklady na realizaci návrhů pro úpravu pracovišť	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Schéma organizační struktury

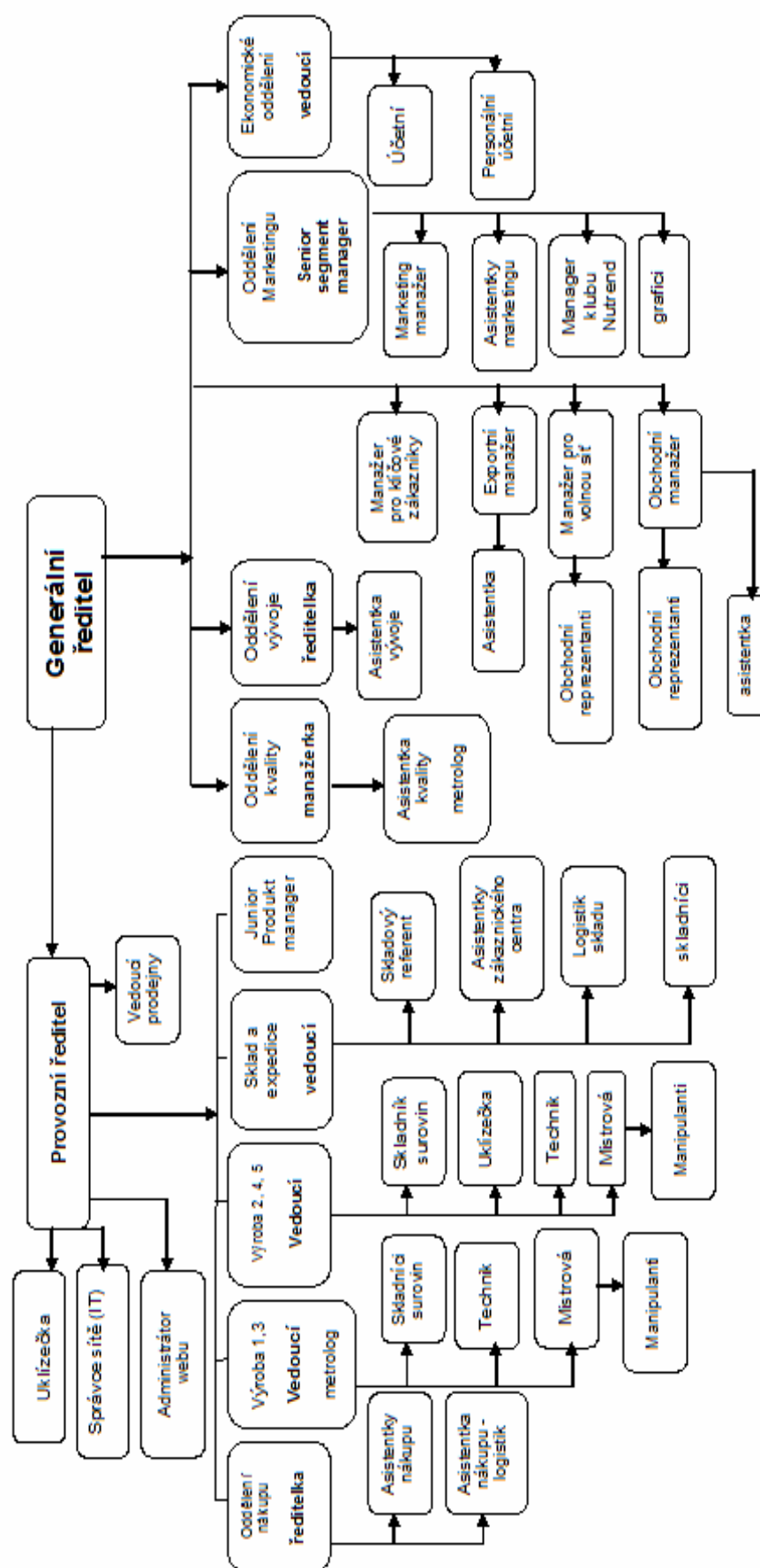
Příloha č. 2 Dotazník A

Příloha č. 3 Výsledky dotazníku A

Příloha č. 4 Dotazník B

Příloha č. 5 Výsledky dotazníku B

Příloha č. 1 Schéma organizační struktury



Příloha č.2

DOTAZNÍK A

Vážená paní, vážený pane,

dotazník, který se Vám dostává do rukou, je zaměřen na zjištění stavu současné firemní kultury ve společnosti, ve které pracujete. Firemní kultura je tématem mé diplomové práce, která bude zpracována na základě údajů zjištěných prostřednictvím tohoto dotazníku. Údaje, které zde uvedete nebudou využity k žádnému jinému účelu než je již zmiňovaná diplomová práce. Tento dotazník je anonymní. Vaši odpověď prosím označte křížkem.

1. Pro společnost NUTREND D.S., a.s. pracujete:

☐ méně než rok ☐ jeden až tři roky ☐ tři až pět let ☐ pět a více let

2. Práce, kterou ve společnosti vykonávám je pro mě důležitá:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

3. Vedoucí je důležitým činitelem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Proč?

.....

.....

.....

4. V prostředí, ve kterém pracuji, se cítím příjemně:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

4a. Příjemně se v pracovním prostředí necítím, protože* :

- ☐ pracovní prostředí není čisté
- ☐ nerozumím si se spolupracovníky
- ☐ mívám pocit nespravedlnosti vůči mé osobě

* Vyplňte prosím v případě, že existuje jakýkoliv důvod, proč se necítíte v pracovním prostředí příjemně.

☐ mám pocit, že jsem pracovní příliš přetěžován

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

5. Přemýšlím o změně zaměstnání:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

5a. O změně zaměstnání přemýšlíte z důvodu*:

☐ změny pracovní pozice

☐ nedostatečného ohodnocení Vaší práce

☐ nevyhovujícího pracovního prostředí

☐ z důvodu existujících neshod na pracovišti

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

6. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsem spokojen/a:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

7. Při nástupu do společnosti jste byl/a seznámena s vizí a dlouhodobými cíli společnosti:

☐ ne

☐ pouze neoficiálně

☐ byl/a jsem seznámen/a s oběma oficiálně

8. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

☐

* Prosím vyplňte pouze v případě, že uvažujete o změně zaměstnání.

9. Při nástupu jste měl/a pocit, že se stáváte součástí společnosti:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Jste hrdý/á, že pracujete právě ve společnosti NUTREND D.S., a.s.:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

11. Svému dobrému známému bych pracovat pro společnost NUTREND D.S., a.s. doporučil/a:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

12. Doporučil/a nebo nedoporučil/a bych z důvodu:

- ☐ pracovního prostředí
- ☐ vztahů, které v rámci společnosti panují
- ☐ finančního ohodnocení práce
- ☐ kariérního postupu
- ☐ zaměstnaneckých výhod

13. Doplnky výživy, které společnost vyrábí považuji za:

- ☐ kvalitní a věřím v jejich účinnost
- ☐ srovnatelné s jinými konkurenčními výrobky
- ☐ méně kvalitní
- ☐ účinné jen v některých případech, obyčejnému člověku (nesportovci) to příliš nedá

14. Máte pocit, že společnost pořádá dostatek akcí pro své zaměstnance:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

15. Firemních akcí pro zaměstnance se účastním:

- ☐ vždy ☐ často ☐ ☐ málokdy ☐ nikdy

15a. Firemních akcí se neúčastním, protože * :

- ☐ tento čas raději strávím s rodinou

* Prosím vyplňte pouze v případě, že jste se již někdy firemní akce nezúčastnili.

- ☐ nechci trávit čas se svými kolegy a nadřízenými mimo pracovní dobu
- ☐ nelíbí se mi atmosféra, která na těchto akcích panuje
- ☐ nevyhovuje mi typ akcí, které firma pořádá
- ☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

16. Ke konzumaci oběda využívám prostoru společné jídelny:

- ☐ vždy ☐ často ☐ ☐ málokdy ☐ nikdy

16a. Společnou jídelnu nevyžívám, protože * :

- ☐ nevyhovuje mi vybavení, které tam je
- ☐ je to daleko
- ☐ nechce se mi zkracovat si přestávku převlékáním z pracovního oděvu
- ☐ necítím se tam dobře
- ☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

17. Využívám možnosti nákupu produktů značky Nutrend:

- ☐ často ☐ málokdy ☐ nikdy

17a. Možnosti nákupu produktů nevyžívám, protože * :

- ☐ mi výrobky nechutnají
- ☐ i přes slevu jsou výrobky drahé

* Prosím vyplňte pouze v případě, že jste nespokojeni s čímkoliv, co se týká společné jídelny.

* Prosím vyplňte pouze v případě, že výrobky Nutrend nekupujete vůbec nebo pouze málokdy.

☐ mám pocit, že výrobky nejsou dostatečně kvalitní

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

18. Komunikace ve Vaší společnosti je:

☐ velmi formální ☐ spíše formální ☐ spíše neformální ☐ velmi neformální

19. Komunikace s nadřízenými je:

☐ velmi formální ☐ spíše formální ☐ spíše neformální ☐ velmi neformální

20. Se svým nadřízeným komunikujete:

☐ jednou týdně ☐ jednou až třikrát týdně ☐ třikrát někdy čtyřikrát týdně ☐ každý den

21. S pracovníky jiných oddělení komunikujete:

☐ jednou týdně ☐ jednou až třikrát týdně ☐ třikrát někdy čtyřikrát týdně ☐ každý den

22. Nejčastějším komunikačním prostředkem ve Vaší společnosti je:

- ☐ e-mail
- ☐ fax
- ☐ telefon
- ☐ icq nebo skype
- ☐ tištěná zpráva
- ☐ osobní komunikace

23. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci nadřízeného s podřízeným je:

- ☐ e-mail
- ☐ fax
- ☐ telefon

- ☐ icq nebo skype
- ☐ tištěná zpráva
- ☐ osobní komunikace

24. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci podřízeného s nadřízeným je:

- ☐ e-mail
- ☐ fax
- ☐ telefon
- ☐ icq nebo skype
- ☐ tištěná zpráva
- ☐ osobní komunikace

25. Rozhodování ve společnosti je:

- ☐ velmi rychlé
- ☐ spíše rychlé
- ☐ spíše pomalé
- ☐ velmi pomalé

26. Rozhodování v oddělení, ve kterém pracuji je:

- ☐ velmi rychlé
- ☐ spíše rychlé
- ☐ spíše pomalé
- ☐ velmi pomalé

27. Rozhodnutí mého nadřízeného považuji za:

- ☐ správná
- ☐ spíše správná
- ☐ spíše špatná
- ☐ špatná

28. Rozhodnutí nadřízeného týkající se pracovníků považuji za:

- ☐ spravedlivá
- ☐ spíše spravedlivá
- ☐ spíše nespravedlivá
- ☐ nespravedlivá

29. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

30. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

31. Odměny a prémie mají pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

32. Systém hodnocení mě motivuje k vyšším pracovním výkonům:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

33. K lepším výkonům by mě motivovalo obdržení:

- ☐ vyšší mzdy
- ☐ prémie
- ☐ více dnů dovolené
- ☐ uznání mé práce nadřízeným
- ☐ jiné,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

34. Ve Vaší společnosti nacházíte perspektivu osobního růstu:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

35. Mezi jednotlivými odděleními společnosti existuje rivalita:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

36. Mezi pracovníky **různých** oddělení existují konflikty:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

37. Jedná se o konflikty*:

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

.....

* Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

.....
.....
38. Mezi pracovníky **jednoho** oddělení existují konflikty:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

39. Jedná se o konflikty*:

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

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

40. Mezi vedením společnosti a pracovníky existují konflikty:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

41. Jedná se o konflikty*:

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

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

Jste:

☐ žena ☐ muž

V případě, že chcete některou z Vašich odpovědí slovně doplnit nebo se chcete vyjádřit k věci v dotazníku neuvedené, můžete tak učinit na rubové straně dotazníku.

Děkuji Vám, že jste se rozhodl/a zúčastnit prováděného výzkumu.

* Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

Příloha č. 3 Výsledky dotazníku A

Otázka č.1	Méně než rok	Jeden až tři roky	Tři až pět let	Pět a více let	
Odpověď	11	18	13	6	
Otázka č.2	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	24	21	3	0	
Otázka č.3	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	30	10	3	1	
Otázka č.4	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	14	30	4	0	
Otázka č.4a	Pracovní prostředí není čisté	Nerozumím si se spolupracovníky	Pocit nespravedlnosti vůči mé osobě	Jsem pracovní přetěžován	Jiný důvod
Odpověď	2	1	1	1	3
Otázka č.5	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	0	9	24	14	
Otázka č.5a	Změna pracovní pozice	Nedostatečné ohodnocení práce	Nevyhovující pracovní prostředí	Existující neshody na pracovišti	Jiný důvod
Odpověď	4	9	1	1	3
Otázka č.6	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	14	26	8	0	
Otázka č.7	Ne	Pouze neoficiálně	Oficiálně		
Odpověď	8	17	22		
Otázka č.8	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	21	23	1	1	
Otázka č.9	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	14	27	6	0	
Otázka č.10	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	19	21	3	1	
Otázka č.11	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	14	18	12	2	
Otázka č.12	Pracovního prostředí	Vztahy	Finanční ohodnocení	Kariérní postup	Zaměstnanecké výhody
Odpověď	20	12	15	5	3
Otázka č.13	Kvalitní, věřím jim	Srovnatelné s jinými	Méně kvalitní	Účinné jen pro sportovce	
Odpověď	25	6	0	10	
Otázka č.14	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	7	23	11	6	
Otázka č.15	Vždy	Často	Málokdy	Nikdy	
Odpověď	20	15	12	1	
Otázka č.15a	Čas raději strávím s rodinou	Nechci trávit čas se svými kolegy a nadřízenými mimo pracovní dobu	Nelíbí se mi atmosféra, která na těchto akcích panuje	Nevyhovuje mi typ akcí, které firma pořádá	Jiný důvod
Odpověď	6	0	0	1	0

Otázka č.16	Vždy		Často		Málokdy		Nikdy		
Odpověď	15		11		16		5		
Otázka č.16a	Nevyhovuje mi vybavení	Je to daleko		Nechce se mi zkracovat si přestávku převlékáním z pracovního oděvu		Necítím se tam dobře		Jiný důvod	
Odpověď	0		2		3		9		5
Otázka č.17	Často			Málokdy			Nikdy		
Odpověď	28			19			1		
Otázka č.17a	Výrobky mi nechutnají		I přes slevu jsou výrobky drahé		Výrobky nejsou dostatečně kvalitní		Jiný důvod		
Odpověď	0		7		0		2		
Otázka č.18	Velmi formální		Spíše formální		Spíše neformální		Velmi neformální		
Odpověď	1		24		22		1		
Otázka č.19	Velmi formální		Spíše formální		Spíše neformální		Velmi neformální		
Odpověď	4		12		19		1		
Otázka č.20	Jednou týdně		Jednou až třikrát týdně		Třikrát někdy čtyřikrát týdně		Každý den		
Odpověď	2		5		4		36		
Otázka č.21	Jednou týdně		Jednou až třikrát týdně		Třikrát někdy čtyřikrát týdně		Každý den		
Odpověď	7		5		10		24		
Otázka č.22	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace			
Odpověď	15	3	34	0	1	28			
Otázka č.23	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace			
Odpověď	9	0	20	0	1	36			
Otázka č.24	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace			
Odpověď	8	0	15	0	1	32			
Otázka č.25	Velmi rychlé		Spíše rychlé		Spíše pomalé		Velmi pomalé		
Odpověď	21		20		5		2		
Otázka č.26	Velmi rychlé		Spíše rychlé		Spíše pomalé		Velmi pomalé		
Odpověď	21		20		4		0		
Otázka č.27	Správná		Spíše správná		Spíše špatná		Špatná		
Odpověď	19		28		1		0		
Otázka č.28	Spravedlivá		Spíše spravedlivá		Spíše nespravedlivá		Nespravedlivá		
Odpověď	12		28		3		0		
Otázka č.29	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne		
Odpověď	33		14		1		0		
Otázka č.30	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne		
Odpověď	7		18		14		4		
Otázka č.31	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne		
Odpověď	13		21		9		3		

Otázka č. 32	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	17	19		4	6
Otázka č.33	Vyšší mzda	Prémie	Více dnů dovolené	Uznání mé práce	Jiné
Odpověď	31	16	19	7	5
Otázka č.34	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	4	14		20	9
Otázka č.35	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	7	13		20	5
Otázka č.36	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	5	13		21	4
Otázka č.37	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	6	18	9	4	0
Otázka č.38	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	1	12		26	5
Otázka č.39	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	3	14	5	5	0
Otázka č.40	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne	Rozhodně ne
Odpověď	1	4		30	5
Otázka č.41	Osobní	Pracovní	Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	0	7	4	2	0
Muž	13				
Žena	33				
Nevyplněno	2				

DOTAZNÍK B

Vážená paní, vážený pane,

dotazník, který se Vám dostává do rukou, je zaměřen na zjištění stavu současné firemní kultury ve společnosti, ve které pracujete. Firemní kultura je tématem mé diplomové práce, která bude zpracována na základě údajů zjištěných prostřednictvím tohoto dotazníku. Údaje, které zde uvedete nebudou využity k žádnému jinému účelu než je již zmiňovaná diplomová práce. Tento dotazník je anonymní. Vaši odpověď prosím označte křížkem.

1. Pro společnost NUTREND D.S., a.s. pracujete:

☐ méně než rok ☐ jeden až tři roky ☐ tři až pět let ☐ pět a více let

2. Práce, kterou ve společnosti vykonávám je pro mě důležitá:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

3. Jako vedoucí působím pozitivně na tvorbu příjemné pracovní atmosféry:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Proč?

.....

.....

.....

4. V prostředí, ve kterém pracuji, se cítím příjemně:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

4a. Příjemně se v pracovním prostředí necítím, protože* :

- ☐ pracovní prostředí není čisté
- ☐ nerozumím si se spolupracovníky
- ☐ mívám pocit nespravedlnosti vůči mé osobě

* Vyplňte prosím v případě, že existuje jakýkoliv důvod, proč se necítíte v pracovním prostředí příjemně.

☐ mám pocit, že jsem pracovní příliš přetěžován

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

5. Přemýšlím o změně zaměstnání:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

5a. O změně zaměstnání přemýšlíte z důvodu*:

☐ změny pracovní pozice

☐ nedostatečného ohodnocení Vaší práce

☐ nevyhovujícího pracovního prostředí

☐ z důvodu existujících neshod na pracovišti

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

6. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsem spokojen/a:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

7. Při nástupu do společnosti jste byl/a seznámena s vizí a dlouhodobými cíli společnosti:

☐ ne

☐ pouze neoficiálně

☐ byl/a jsem seznámen/a s oběma oficiálně

8. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné:

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

☐

* Prosím vyplňte pouze v případě, že uvažujete o změně zaměstnání.

9. Při nástupu jste měl/a pocit, že se stáváte součástí společnosti:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Jste hrdý/á, že pracujete právě ve společnosti NUTREND D.S., a.s.:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

11. Svému dobrému známému bych pracovat pro společnost NUTREND D.S., a.s. doporučil/a:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

12. Doporučil/a nebo nedoporučil/a bych z důvodu:

- ☐ pracovního prostředí
- ☐ vztahů, které v rámci společnosti panují
- ☐ finančního ohodnocení práce
- ☐ kariérního postupu
- ☐ zaměstnaneckých výhod

13. Doplnky výživy, které společnost vyrábí považuji za:

- ☐ kvalitní a věřím v jejich účinnost
- ☐ srovnatelné s jinými konkurenčními výrobky
- ☐ méně kvalitní
- ☐ účinné jen v některých případech, obyčejnému člověku (nesportovci) to příliš nedá

14. Máte pocit, že společnost pořádá dostatek akcí pro své zaměstnance:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

15. Firemních akcí pro zaměstnance se účastním:

- ☐ vždy ☐ často ☐ ☐ málokdy ☐ nikdy

15a. Firemních akcí se neúčastním, protože * :

- ☐ tento čas raději strávím s rodinou

* Prosím vyplňte pouze v případě, že jste se již někdy firemní akce nezúčastnili.

- ☐ nechci trávit čas se svými kolegy a nadřízenými mimo pracovní dobu
- ☐ nelíbí se mi atmosféra, která na těchto akcích panuje
- ☐ nevyhovuje mi typ akcí, které firma pořádá
- ☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

16. Ke konzumaci oběda využívám prostoru společné jídelny:

- ☐ vždy ☐ často ☐ ☐ málokdy ☐ nikdy

16a. Společnou jídelnu nevyžívám, protože * :

- ☐ nevyhovuje mi vybavení, které tam je
- ☐ je to daleko
- ☐ nechce se mi zkracovat si přestávku převlékáním z pracovního oděvu
- ☐ necítím se tam dobře
- ☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

17. Využívám možnosti nákupu produktů značky Nutrend:

- ☐ často ☐ málokdy ☐ nikdy

17a. Možnosti nákupu produktů nevyžívám, protože * :

- ☐ mi výrobky nechutnají
- ☐ i přes slevu jsou výrobky drahé

* Prosím vyplňte pouze v případě, že jste nespokojeni s čímkoliv, co se týká společné jídelny.

* Prosím vyplňte pouze v případě, že výrobky Nutrend nekupujete vůbec nebo pouze málokdy.

☐ mám pocit, že výrobky nejsou dostatečně kvalitní

☐ jiný důvod,

Prosím, uveďte:

.....

.....

.....

18. Komunikace ve Vaší společnosti je:

☐ velmi formální ☐ spíše formální ☐ spíše neformální ☐ velmi neformální

19. Komunikace s nadřízenými je:

☐ velmi formální ☐ spíše formální ☐ spíše neformální ☐ velmi neformální

20. Se svým nadřízeným komunikujete:

☐ jednou týdně ☐ jednou až třikrát týdně ☐ třikrát někdy čtyřikrát týdně ☐ každý den

21. Komunikace s podřízenými je:

☐ velmi formální ☐ spíše formální ☐ spíše neformální ☐ velmi neformální

22. Se svým podřízeným komunikujete:

☐ jednou týdně ☐ jednou až třikrát týdně ☐ třikrát někdy čtyřikrát týdně ☐ každý den

23. S pracovníky jiných oddělení komunikujete:

☐ jednou týdně ☐ jednou až třikrát týdně ☐ třikrát někdy čtyřikrát týdně ☐ každý den

24. Nejčastějším komunikačním prostředkem ve Vaší společnosti je:

☐ e-mail

☐ fax

☐ telefon

☐ icq nebo skype

☐ tištěná zpráva

☐ osobní komunikace

25. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci nadřízeného s podřízeným je:

- ☐ e-mail
- ☐ fax
- ☐ telefon
- ☐ icq nebo skype
- ☐ tištěná zpráva
- ☐ osobní komunikace

26. Nejčastějším komunikačním prostředkem při komunikaci podřízeného s nadřízeným je:

- ☐ e-mail
- ☐ fax
- ☐ telefon
- ☐ icq nebo skype
- ☐ tištěná zpráva
- ☐ osobní komunikace

27. Rozhodování ve společnosti je:

- ☐ velmi rychlé
- ☐ spíše rychlé
- ☐ spíše pomalé
- ☐ velmi pomalé

28. Mé rozhodování je:

- ☐ velmi rychlé
- ☐ spíše rychlé
- ☐ spíše pomalé
- ☐ velmi pomalé

29. Svá rozhodnutí považuji většinou za:

- ☐ správná
- ☐ spíše správná
- ☐ spíše špatná
- ☐ špatná

30. Svá rozhodnutí týkající se pracovníků považuji za:

- ☐ spravedlivá
- ☐ spíše spravedlivá
- ☐ spíše nespravedlivá
- ☐ nespravedlivá

31. Mzda je pro mě důležitým motivačním faktorem:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

32. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

33. Odměny a prémie mají pro mě velký význam a jsem spokojen/a s jejím složením:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

34. Systém hodnocení mě motivuje k vyšším pracovním výkonům:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

35. K lepším výkonům by mě motivovalo obdržení:

- ☐ vyšší mzdy
- ☐ prémie
- ☐ více dnů dovolené
- ☐ uznání mé práce nadřízeným
- ☐ jiné,

Prosím, uveďte:

36. Ve Vaší společnosti nacházíte perspektivu osobního růstu:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

37. Mezi jednotlivými odděleními společnosti existuje rivalita:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

38. Mezi pracovníky **různých** oddělení existují konflikty:

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

39. Jedná se o konflikty* :

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

.....

.....

.....

40. Mezi pracovníky **jednoho** oddělení existují konflikty:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

41. Jedná se o konflikty* :

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

.....

.....

.....

42. Mezi vedením společnosti a pracovníky existují konflikty:

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

43. Jedná se o konflikty* :

☐ osobní ☐ pracovní ☐ organizační ☐ týkající se jednotlivých projektů

☐ jiné, prosím uveďte:

.....

.....

.....

Jste:

☐ žena ☐ muž

* Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

* Vyplňte prosím v případě, že konflikty existují.

V případě, že chcete některou z Vašich odpovědí slovně doplnit nebo se chcete vyjádřit k věci v dotazníku neuvedené, můžete tak učinit na rubové straně dotazníku.

Děkuji Vám, že jste se rozhodl/a zúčastnit prováděného výzkumu.

Příloha č. 5 Výsledky dotazníku B

Otázka č.1	Méně než rok	Jeden až tři roky	Tři až pět let	Pět a více let	
Odpověď	0	2	3	5	
Otázka č.2	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	10	0	0	0	
Otázka č.3	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	7	2	0	0	
Otázka č.4	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	6	3	1	0	
Otázka č.4a	Pracovní prostředí není čisté	Nerozumím si se spolupracovníky	Pocit nespravedlnosti vůči mé osobě	Jsem pracovní přetěžován	Jiný důvod
Odpověď	0	0	0	0	2
Otázka č.5	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	1	0	5	3	
Otázka č.5a	Změna pracovní pozice	Nedostatečné ohodnocení práce	Nevyhovující pracovní prostředí	Existující neshody na pracovišti	Jiný důvod
Odpověď	1	1	0	1	0
Otázka č.6	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	7	3	0	0	
Otázka č.7	Ne	Pouze neoficiálně	Oficiálně		
Odpověď	2	2	6		
Otázka č.8	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	6	3	0	0	
Otázka č.9	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	8	2	0	0	
Otázka č.10	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	4	6	0	0	
Otázka č.11	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	3	3	3	1	
Otázka č.12	Pracovního prostředí	Vztahy	Finanční ohodnocení	Kariérní postup	Zaměstnanecké výhody
Odpověď	5	5	4	3	2
Otázka č.13	Kvalitní, věřím jim	Srovnatelné s jinými	Méně kvalitní	Účinné jen pro sportovce	
Odpověď	10			1	
Otázka č.14	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Odpověď	4	5	1	0	
Otázka č.15	Vždy	Často	Málokdy	Nikdy	
Odpověď	6	3	1	0	
Otázka č.15a	Čas raději strávím s rodinou	Nechci trávit čas se svými kolegy a nadřízenými mimo pracovní dobu	Nelíbí se mi atmosféra, která na těchto akcích panuje	Nevyhovuje mi typ akcí, které firma pořádá	Jiný důvod
Odpověď	1	0	0	0	0

Otázka č.16	Vždy		Často		Málokdy		Nikdy	
Odpověď	2		3		4		1	
Otázka č.16a	Nevyhovuje mi vybavení	Je to daleko		Nechce se mi zkracovat si přestávku převlékáním z pracovního oděvu	Necítím se tam dobře		Jiný důvod	
Odpověď	0	0		0	0		1	
Otázka č.17	Často			Málokdy			Nikdy	
Odpověď	10			0			0	
Otázka č.17a	Výrobky mi nechutnají		I přes slevu jsou výrobky drahé		Výrobky nejsou dostatečně kvalitní		Jiný důvod	
Odpověď	0		0		0		0	
Otázka č.18	Velmi formální		Spíše formální		Spíše neformální		Velmi neformální	
Odpověď	0		1		7		2	
Otázka č.19	Velmi formální		Spíše formální		Spíše neformální		Velmi neformální	
Odpověď	0		5		4		1	
Otázka č.20	Jednou týdně		Jednou až třikrát týdně		Třikrát někdy čtyřikrát týdně		Každý den	
Odpověď	3		1		1		5	
Otázka č. 21	Velmi formální		Spíše formální		Spíše neformální		Velmi neformální	
Odpověď	0		1		7		2	
Otázka č. 22	Jednou týdně		Jednou až třikrát týdně		Třikrát někdy čtyřikrát týdně		Každý den	
Odpověď	0		0		1		9	
Otázka č.23	Jednou týdně		Jednou až třikrát týdně		Třikrát někdy čtyřikrát týdně		Každý den	
Odpověď	0		2		4		3	
Otázka č.24	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace		
Odpověď	5	1	8	2	0	7		
Otázka č.25	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace		
Odpověď	2	0	6	0	0	9		
Otázka č.26	E-mail	Fax	Telefon	Icq x skype	Tištěná zpráva	Osobní komunikace		
Odpověď	2	0	2	0	0	10		
Otázka č.27	Velmi rychlé		Spíše rychlé		Spíše pomalé		Velmi pomalé	
Odpověď	4		6		0		0	
Otázka č.28	Velmi rychlé		Spíše rychlé		Spíše pomalé		Velmi pomalé	
Odpověď	3		7		0		0	
Otázka č.29	Správná		Spíše správná		Spíše špatná		Špatná	
Odpověď	6		4		0		0	
Otázka č.30	Spravedlivá		Spíše spravedlivá		Spíše nespravedlivá		Nespravedlivá	
Odpověď	7		3		0		0	
Otázka č.31	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
Odpověď	7		3		0		0	

Otázka č.32	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	3	5		0		1
Otázka č.33	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	5	4		2		1
Otázka č. 34	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	3	3		3		1
Otázka č.35	Vyšší mzda	Prémie		Více dnů dovolené	Uznání mé práce	Jiné
Odpověď	7	5		6	5	0
Otázka č.36	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	4	3		1		1
Otázka č.37	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	4	4		2		0
Otázka č.38	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	2	2		6		0
Otázka č.39	Osobní	Pracovní		Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	2	2		3	2	0
Otázka č.40	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	1	1		5		1
Otázka č.41	Osobní	Pracovní		Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	1	3		1	2	0
Otázka č.42	Rozhodně ano	Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne
Odpověď	1	1		8		0
Otázka č.43	Osobní	Pracovní		Organizační	Týkající se projektů	Jiné
Odpověď	1	3		2	1	0
Muž	4					
Žena	6					