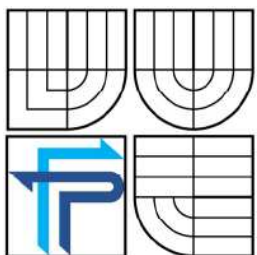


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PODNIKOVÉ KULTURY VE SPOLEČNOSTI EXPONO, A.S.

PROPOSAL TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CULTURE
IN THE COMPANY EXPONO, INC.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA KLABAČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klabačková Kateřina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh na zlepšení podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal to Improve the Organizational Culture in the Company EXPONO, Inc.

Pokyny pro vypracování:

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



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Prospektorum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miroslava. Firemní kultura. Praha: GRADA a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 1.12.2008

Anotace

Tato diplomová práce shrnuje teoretické poznatky vybraných autorů o podnikové kultuře a analyzuje podnikovou kulturu společnosti EXPONO, a.s.

Na základě dotazníkového šetření, rozhovorů, systematického pozorování a analýzy podnikových dokumentů byly odkryty nedostatky podnikové kultury společnosti EXPONO, a.s. a byly vyhotoveny návrhy a doporučení pro celkové zlepšení a zefektivnění současného stavu.

Annotation

This master's thesis summarizes the theoretical knowledge of the selected authors about organizational culture and analyzes the organizational culture of the company EXPONO, Inc.

On the basis of a questionnaire survey, interviews, systematic observation and analysis of corporate documents there have been uncovered shortcomings of organizational culture of the company EXPONO, Inc. and have made proposals and recommendations for overall improvement and streamlining the current situation.

Klíčová slova

Podniková kultura, typologie podnikové kultury, pracovní motivace, podniková komunikace

Keywords

Organizational culture, typology of organizational culture, work motivation, corporate communication

Bibliografická citace práce

KLABAČKOVÁ, K. *Návrh na zlepšení podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s.*
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 147 s. Vedoucí
diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. ledna 2009

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a podněty. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti EXPONO, a.s. za poskytnuté informace a možnost zpracování této práce. Závěrem děkuji všem zaměstnancům společnosti EXPONO, a.s., kteří se podíleli na diagnostice podnikové kultury.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Vybrané teoretické poznatky vážící se k pojmu podniková kultura.....	12
1.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura.....	12
1.1.2 Základní elementy a úrovně podnikové kultury	14
1.1.3 Silná podniková kultura	18
1.1.4 Podniková kultura a řídicí procesy	21
1.1.5 Podniková kultura a výkonnost podniku	28
1.1.6 Podniková komunikace.....	29
1.1.7 Změna podnikové kultury	33
1.1.8 Typologie podnikové kultury.....	37
1.2 Metodika výzkumu ve společnosti EXPONO, a.s.	43
1.2.1 Dotazovací techniky	43
1.2.2 Pozorovací techniky.....	45
1.2.3 Dokumentární prameny	46
1.2.4 Ostatní techniky	47
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	48
2.1 Profil společnosti EXPONO, a.s.	48
2.1.1 Cíle a strategie společnosti EXPONO, a.s.	51
2.1.2 Charakteristika sociálního systému společnosti EXPONO, a.s.	52
2.2 Systematické pozorování ve společnosti EXPONO, a.s.	55
2.2.1 Vizuální styl	56
2.2.2 Webová prezentace	57
2.2.3 Budova a kancelářské prostory pobočky v Hranicích	57
2.2.4 Porady	59
2.2.5 Výběr nových zaměstnanců	60
2.3 Analýza podnikových dokumentů společnosti EXPONO, a.s.	61
2.4 Rozhovory uskutečněné ve společnosti EXPONO, a.s.	63
2.4.1 Rozhovor s výrobně-obchodním ředitelem.....	63

2.4.2 Rozhovor s ředitelem společnosti	64
2.5 Dotazníkové šetření ve společnosti EXPONO, a.s.	67
2.5.1 Cílová skupina a způsob měření	67
2.5.2 Výsledky měření	69
2.6 Shrnutí výsledků analýzy společnosti EXPONO, a.s.	87
2.7 SWOT analýza	88
3 NÁVRHY, ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	91
3.1 Porady	91
3.2 Hodnocení zaměstnanců	92
3.3 Všeobecná informovanost zaměstnanců	94
3.4 Informovanost zaměstnanců o cílech a vizích	95
3.5 Ztotožnění zaměstnanců se společností	96
3.6 Konflikty na pracovišti a mezi pobočkami	97
3.7 Interní dokumentace	99
3.8 Webové stránky	100
3.9 Ostatní	101
ZÁVĚR	105
Seznam použitých zdrojů	107
Seznam použitých zkratk a symbolů	111
Seznam tabulek	112
Seznam grafů	112
Seznam příloh	114
Přílohy	115

ÚVOD

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“

Tomáš Baťa

Když Tomáš Baťa (1876 – 1932) hovoří o morální a psychologické základně, má pravděpodobně na mysli hodnoty a normy, které tvoří základ, kolem něhož se odvíjí veškeré dění v podniku. V neveřejné sféře se zejména jedná o sdílení hodnot, které vedou k dosažení zisku. Tyto hodnoty a normy jsou jednou z částí podnikové kultury.

Management podniku se na jednu stranu snaží spoluvytvářet jedinečnou a neopakovatelnou tvář podniku, vytvářet příznivé a efektivní klima uvnitř podniku a také působit dobře i navenek. Na druhou stranu management některých podniků teprve objevuje či podceňuje význam podnikové kultury. Management podniků většinou nevěnuje dostatečnou pozornost podnikové kultuře díky nezájmu vrcholového managementu, určité nesystémovosti nebo podcenění lidského faktoru. Určitou roli zde může sehrát i neinformovanost, malá potřeba se vzdělávat nebo otázka dlouhodobých perspektiv, kterou si podniky plně neuvědomují (BAJER, s. 5).

Podniková kultura má ovšem na fungování organizací nesporný vliv. Cílevědomě a optimálně formovaná podniková kultura může být cestou k identifikaci pracovníků s cíli organizace, organizačním životem, může vést k vyšší motivaci pracovníků a potažmo ke zlepšení ekonomických ukazatelů podniku (BAJER, s. 4).

V dnešní době není snadné mít konkurenční výhodu z hlediska materiálu, výrobků či služeb. Proto je velmi ceněno účelné a efektivní využívání lidského kapitálu. Na efektivní využívání lidského kapitálu se v dnešní době zaměřuje nepřeberné

množství institucí, které radí, jak úspěšně využívat lidský kapitál ve firmách a jak v tomto směru řídit podnikovou kulturu jednotlivých firem.

Předmětem zkoumání mé diplomové práce tedy je podniková kultura společnosti EXPONO, a.s.

Hlavním **cílem** mé diplomové práce je **zvýšení efektivity práce**. Dále pak si kladu za cíl celkové zlepšení podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s, seřadit vybrané teoretické poznatky o podnikové kultuře, nastínit koncepce vybraných autorů, zanalyzování podnikové kultury ve vybrané společnosti, nalezení nedostatků a navržení řešení pro jejich odstranění.

Na základě vybraných **metod výzkumu** – dotazníkové šetření, osobní rozhovory, systematické pozorování a rozboru podnikových dokumentů – se budu snažit objevit nedostatky vybrané společnosti a navrhnout nápravná opatření.

Základní **obecné metody**, které použiji při analyzování společnosti, jsou indukce, dedukce, analýza, syntéza, interpretace, zobecňování a srovnávání.

Pro tuto diplomovou práci jsem vymezila následující **hypotézy**:

Hypotéza č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců.*

Hypotéza č. 2: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se projevuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců se společností.*

Hypotéza č. 3: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se podceňuje význam hodnocení zaměstnanců.*

Při zpracovávání diplomové práce jsem čerpala inspiraci a informace z odborných knih, časopisů a internetových stránek.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Vybrané teoretické poznatky vážící se k pojmu podniková kultura

Kapitola 1.1 definuje základní pojmy z oblasti podnikové kultury a tím seznamuje čtenáře s teoretickými východisky této diplomové práce. Účelem této kapitoly je vymezit pojem podniková kultura a další vybrané pojmy, které s ní přímo souvisí. Tato kapitola se opírá z větší části o odbornou literaturu a setkáme se v ní s pojmy jako jsou prvky podnikové kultury, determinanty podnikové kultury, silná podniková kultura, subkultura, motivace, komunikace, typologie podnikové kultury apod.

1.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura

Pojem podniková kultura se skládá ze dvou slov – podnik, přesněji z něho odvozené slovo podniková, a kultura. Tato slova budu dále definovat se zřetelem na téma této diplomové práce.

Kultura můžeme například chápat jako „způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“ (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 17), přičemž za prvky kultury jsou považovány „ideje, vzory a hodnoty“ (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 17).

Kultura má mnoho druhů. Pro potřeby mé diplomové práce bych ráda definovala kulturu podnikovou, která je také nazývaná „kulturou firemní, manažerskou nebo organizační“ (LEDNICKÝ, s. 52).

Podnik je všeobecná organizační forma produkční (výrobní, obchodní) činnosti vytvořená podnikatelem (vlastník podnikatelské činnosti). Podnik je soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Jeho podstata je především ekonomická, neboť efektivnost produkce vyžaduje zpravidla výrobu ve velkém rozsahu, je potřebné zajištění vnějších zdrojů a je nutné pečlivé a kvalifikované řízení (LEDNICKÝ, s. 52, KONEČNÝ, s. 6).

Podnik má určité **znaky**, kterými jsou podle KONEČNÉHO (s. 5) vazby s okolím, prvky plynoucí z výrobního procesu (vstupy a výstupy), cílové chování, organizační struktura, dynamičnost, sociální charakter a procesy.

Na tomto místě bych ráda vyzvedla sociální charakter podniku, který je podstatný pro tuto diplomovou práci. **Sociální (společenský) charakter podniku** lze popsat následujícím způsobem. Podnik je součástí lidské společnosti a sám se mj. skládá ze skupiny lidí. Podle KONEČNÉHO (s. 7) z hlediska společnosti plní podnik svůj účel tím, že vyrábí výrobky (služby), které potřebují zákazníci. Dále by měl podnik udržovat dobré vztahy se svým okolím (poskytovatelé kapitálu, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, obec), se státem, manažery podniku a ostatními zaměstnanci podniku. Podnik by měl vytvořit a uplatňovat systém motivů, jenž by měl vést všechny pracovníky k plnému využívání schopností, iniciativy, tvůrčího přístupu k práci a k dosažení pocitu sounáležitosti zaměstnanců s vedením podniku při dosahování jeho cílů.

Podnik je tvořen mj. lidmi a jejich vzájemnými vztahy (sociální subsystém). Tento sociální subsystém je tvořený soustavou sociálních rolí a motivy jednání jednotlivých aktérů a je spojován do celku prostřednictvím **podnikové kultury**. Podniková kultura výrazně odlišuje jednotlivé organizace a lze ji definovat níže uvedeným způsobem.

Podnikovou kulturu lze chápat v širším slova smyslu jako „vnitřní atmosféru typickou pro firmu,“ (PFEIFER a UMLAUFOVÁ, s. 17) nebo „ovzduší panující ve firmě“ (PFEIFER a UMLAUFOVÁ, s. 17).

V užším slova smyslu můžeme podnikovou kulturu popsat jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných,“ (PFEIFER a UMLAUFOVÁ, s. 19) „které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 22).

Podniková kultura má podle PFEIFERA a UMLAUFOVÉ (s. 33) dvě základní **funkce**:

- vnější – způsob adaptace firmy na okolní podmínky, tvář firmy, její image,
- vnitřní – způsob integrace uvnitř firmy, průbojnost strategie firmy.

SMETÁNKA (s. 15) **funkce podnikové kultury** dále rozpracovává a zdůrazňuje její následující funkce:

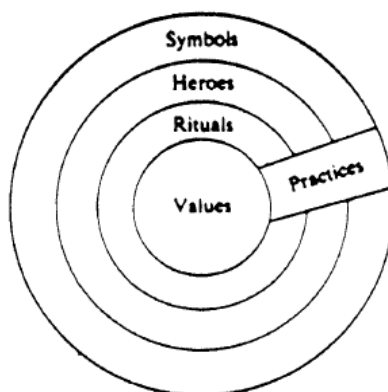
- snižuje konflikty uvnitř podniku (i přes existenci různých subkultur existuje kultura dominantní, zajišťující soudržnost), zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje a zprostředkovává koordinaci, kontrolu a komunikaci (zajišťuje harmonii podniku a stará se o disciplínu, resp. žádoucí chování zaměstnanců),
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu (pracovníci ví, co se od nich očekává a jak se věci mají dělat),
- je zdrojem motivace (ztotožnění s podnikem vede k vyšším výkonům a práce v podniku je brána jako poslání),
- je konkurenční výhodou (vnímání a myšlení lidí žádoucím způsobem zaměřené je pro organizaci výhodou, kterou nelze rychle a snadno napodobit).

1.1.2 Základní elementy a úrovně podnikové kultury

„Symboly, hrdinové, rituály a hodnoty jsou prvky kultury,“ (DYPEDAL, s. 19) dále jsou za prvky kultury považovány „základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy“ (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 22).

Hofstede (DYPEDAL, s. 20) popisuje výše uvedené prvky jako „slupky cibule“ (viz obr. 1), přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako „slova, gestikulace, obrazy či předměty“ (DYPEDAL, s. 19).

Obr. 1: „Cibulový diagram“: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: DYPEDAL (s. 20).

Symboly (angl. symbols) jsou slova, gestikulace, obrazy nebo předměty. Tyto symboly mají jednoznačný význam, který je rozpoznatelný pouze těmi, kteří sdílí určitou kulturu. Symboly jedné kultury mohou být a často také jsou kopírovány jinými kulturami. Tohle je také důvodem, proč Hofstede umístil symboly vně „cibulového diagramu“.

Hrdinové (angl. heroes) mohou být mrtví nebo živí, skuteční nebo imaginární. Hrdinové jsou modelem pro chování a podle Deala a Kennedyho (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 25) plní v podniku důležité funkce:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují podnik vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost podniku,
- motivují zaměstnance.

Někdy však tyto hrdinové mohou demotivovat zaměstnance, kteří nejsou schopni vysokých výkonů.

Zvyky, **rituály** (angl. rituals) a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v podniku udržovány a předávány.

Příkladem zvyků jsou oslavy narozenin či vánoční večírky, které jsou organizovány hlavně v malých podnicích. Zvyky přispívají ke stmelování kolektivů.

Rituály mají v podniku symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o způsob zdravení.

Ceremoniály jsou předem připravené slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech. Ceremoniály připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny. Ceremoniály zpravidla posilují pracovní motivaci a identifikaci s podnikem.

Hofstede (DYPEDAL, s. 20) označuje symboly, hrdiny a rituály souhrnně jako **praktiky** (angl. practices). Jsou viditelné pro pozorovatele, ale jejich význam může interpretovat pouze člen skupiny.

Hodnoty (angl. values) určují, jak se mají členové skupiny chovat v důležitých situacích. Jejich vznik pramení podle Scheina (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 27) z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Jestliže navržené řešení funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je přeměněn ve sdílenou hodnotu.

Základní předpoklady fungují u každého člověka automaticky a nevědomě, jsou to zafixované představy o fungování reality, lidé je považují za samozřejmé a nezpochybnitelné.

Skupinové **normy** jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek uznává. Zpravidla se týkají pracovní činnosti, komunikace či odívání. Normy v podnicích regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Postoje jsou výsledkem hodnocení, které má pozitivní či negativní charakter. Postoje se týkají nějaké osoby, věci, události či problému.

Artefakty materiální povahy mohou být například architektura budov, materiální vybavení podniků, výroční zprávy, propagační materiály apod.

Mezi **artefakty nemateriální povahy** řadíme například jazyk, historky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály apod.

Podnikovou kulturu ovlivňuje celá řada faktorů. Jako **determinanty podnikové kultury** jsou nejčastěji zmiňovány níže uvedené faktory:

- vliv prostředí – socioekonomické faktory, národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí, požadavky a síla zákazníků, vliv profesionální kultury atd.,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv využívaných technologií (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 33).

PFEIFER a UMLAUFOVÁ (s. 27-28) třídí determinanty podnikové kultury podle toho, zda ji ovlivňují zvnějšku či zevnitř.

Vnějšími vlivy jsou:

- charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy),
- geografická dislokace (regionální vlivy),
- ekonomický systém,
- sociální systém,
- politické preference,
- legislativa,
- ekologie,
- úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání,
- rychlost zpětné vazby trhu konkurenty,
- tržní pozice ověřená postoji zákazníků.

Vnitřními vlivy jsou:

- míra setrvačnosti vžitě kultury,
- historie firmy (vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje), velikost firmy, právní forma firmy, předmět podnikání (míra rizikovosti),

- používané struktury a procesy,
- dominantní technologie,
- strategie firmy,
- řídicí síly (způsobnost, zájmy, kvalita řídicích impulsů),
- zaměstnanci (mentalita, vzdělání, postoje k růstu).

1.1.3 Silná podniková kultura

Determinanty podnikové kultury (viz kapitola 1.1.2) určují, zda podniková kultura konkrétní firmy je silná či slabá. **Silná podniková kultura** musí splňovat podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 20) tři kritéria:

- pregnantnost – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné. To lze jen za předpokladu, že podniková kultura se opírá o soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou konzistentní a vnitřně logicky uspořádány,
- rozšířenost – podniková kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky podnikové kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě,
- zakotvenost znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Síla a slabost podnikové kultury také souvisí podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 20) s její vnitřní diferenciací na tzv. **dílčí subkultury**. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které obvykle vznikají v některých oblastech podnikové struktury. Vyznačují se jinými sociálními normami a hierarchií hodnot. Subkultury většinou vznikají:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (např. kultura dělníků vs. kultura řídicích pracovníků atd.),

- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (např. kultura pracovníků marketingu vs. kultura pracovníků výzkumu a vývoje atd.).

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 21) v podnikové praxi vzniká tradiční dilema: Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích naléhavější.

Existence subkultur v podniku neznamena negativní stav a nemusí jej ohrožovat. Důležité ovšem je, aby podstatné podnikové cíle byly akceptovány všemi pracovníky.

Silná podniková kultura vykazuje jak pozitiva, tak negativa. Silná podniková kultura má podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 22-24) tato **pozitiva**:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Naopak mezi **negativní** jevy podnikové kultury patří:

- tendence k uzavřenosti,
- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

I když má silná podniková kultura podstatná negativa, pro její obhajobu hovoří níže uvedená fakta. V případě, že součástí podnikové kultury je takový hodnotový systém, který počítá s tvořivostí pracovníků, toleruje dílčí a dočasné neúspěchy, neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní jevy podnikové kultury nejsou aktuální.

Otázkou **silné a žádoucí podnikové kultury** se zabývají i DĚDINA a ODCHÁZEL (s. 223-226). Tito autoři stanovili následující faktory, které jsou podle jejich názoru klíčem k silné a žádoucí podnikové kultuře:

- pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům,
- efektivní firemní komunikace,
- jasně stanovený strategický plán,
- týmová práce,
- otevřenost vůči změnám,
- přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- odměňovací model,
- osobní plán rozvoje každého zaměstnance,
- zainteresovanost zaměstnanců na zisku,
- pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě,
- projevy firemní kultury:
 - o pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou,
 - o vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb,
 - o vnitropodnikové klima,
 - o postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců,
 - o pořádek a čistota v podniku.

DĚDINA a ODCHÁZEL (s. 223) jsou také toho názoru, že díky výše uvedeným faktorům dochází k rozvoji a udržení kvalitní podnikové kultury.

1.1.4 Podniková kultura a řídicí procesy

S podnikovou kulturou velmi úzce souvisí **řídicí procesy v podniku**. V případě, že podniková kultura je dostatečně silná a systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému, můžeme hovořit o **synergickém efektu** podnikové kultury. Synergický efekt se projevuje podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 42) v následujících procesech:

- koordinace,
- integrace,
- motivace.

1.1.4.1 Koordinace

Koordinace je zharmonizování jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Koordinaci je nutno provádět u hierarchicky členěné hospodářské organizace v důsledku dělby práce a specializace. Příkladem koordinace v podnikové praxi jsou plány, pokyny, programy apod. V tomto případě se jedná o tzv. strukturální nástroje koordinace. Podnik se jimi snaží dosáhnout takového jednání a rozhodnutí zaměstnanců, která jsou žádoucí z hlediska nadřazených cílů.

Strukturální nástroje musí být pracovníky, kteří jsou pověřeni koordinací, správně pochopeny a interpretovány. Toto pochopení a interpretování je individuálně podmíněné a omezené. Existuje zde proto nebezpečí odlišné interpretace, to je o to větší, čím abstraktnější a všeobecnější jsou pravidla koordinace. Tomuto nebezpečí lze předejít podrobnými a konkrétními pokyny, které mají zabránit různému výkladu. Tím se však omezuje kreativita a inovační potenciál pracovníků. V odborné literatuře (BEDRNOVÁ a NOVÝ, s. 44) se proto setkáváme s tzv. **nestrukturálními mechanismy koordinace**, kterými jsou:

- koordinace pomocí trhu – prostřednictvím volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, oficiální regulační mechanismy jsou postupně vytlačovány,
- koordinace pomocí klanu – orientace pracovníků na společné hodnoty, normy a cíle.

Funkční (silná a systémově kompatibilní) podniková kultura zajišťuje podniku nový základní všeobecný souhlas s podnikovými cíli a prioritami. Na jeho základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy spolupráce a možnosti řešení. Základní všeobecný souhlas působí v podnikové kultuře podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 44) dvojím způsobem:

- poskytuje motivační základnu pro cílově konformní jednání,
- vytváří základnu informací, ke které se může kdokoli a kdykoli vrátit při rozhodování. V konečném důsledku to může znamenat, že řešení, která jsou v rozporu s podnikovou kulturou, jsou již předem vyřazena.

1.1.4.2 Integrace

Integrace je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému. Nutnost integrace vzniká v důsledku diferenciací systému a jeho odstředivých tendencí, které mají zejména divizionálně členěné podniky. Integrace je rovněž uplatňována při snahách o prosazování dílčích zájmů jednotlivých odborů a oddělení v hierarchické struktuře podnikového řízení nebo při konkurenčním jednání jednotlivých pracovníků. Ve zmiňovaných podmínkách existuje tendence k vytváření subkultur. V případě, že je na úrovni subkultury více cílů, vzorů a norem jednání, vzniká zde nebezpečí, že je subkultura samoučelná, aniž by se účastnila na cílech podniku jako celku.

Ve výše uvedených případech plní integrace nezastupitelnou funkci. Udržuje jednotlivé subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy.

Pro udržování vnitřní integrace podniku je nutná identifikace pracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami. Identifikace je v tomto případě proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše, než cíle vlastní. **Formu a míru identifikace** s podnikem je možné odlišit podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 45-46) následovně:

- přirozená identifikace – hodnotové preference a zájmy pracovníka jsou plně v souladu s podnikovými cíli, hodnotami a normami. S přirozenou identifikací se lze setkat jen u religiózních a politických organizací, v hospodářských organizacích jen výjimečně,

- selektivní identifikace – pracovník se identifikuje s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami v rozdílné míře. Ty, které jsou v rozporu s jeho preferencemi a zájmy odmítá,
- evokovaná identifikace – vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci pracovníků,
- vykalkulovaná identifikace – pracovník se řídí podle podnikových cílů, norem a hodnot, ale nepřijímá je za své. V tomto případě hrozí podniku nebezpečí v podobě budoucích konfliktů či nespolehlivosti.

V dnešní době se projevují tendence k decentralizaci a multinárodním organizacím, je tedy zřejmé, že vnitřní integrace podniku hraje a bude hrát v podnikové kultuře významnou roli.

1.1.4.3 Motivace

„Podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků“ (BEDRNOVÁ a NOVÝ, s. 46).

Pracovní ochotou spolupracovníků, respektive motivací k pracovní činnosti se rozumí „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházejí z nějakých vnitřních pohnutek, tj. motivů“ (TURECKIOVÁ, s. 57). **Motivy**, které jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány, jsou podle TURECKIOVÉ (s. 57) dvojího charakteru:

1. přímé (vnitřní, intrinsické) motivy – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení (např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu atd.),
2. nepřímé (vnější, extrinsické) motivy – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb (např. mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba jistoty, potřeba uplatnění se).

Motivační teorie

Motivem k práci zaměstnance se například zabýval Douglas McGregor, který je autorem **teorie X** a **teorie Y**. McGregor rozdělil lidi na typ X a Y a popisuje je následujícím způsobem:

Zaměstnanci typu X nemají rádi práci, vyhýbají se jí a musí být k práci donuceni. Tito lidé mají malé ambice, vyhýbají se odpovědnosti a upřednostňují jistotu zaměstnání. Tyto lidi je nutné pravidelně a přísně kontrolovat a musí být vždy řízeni autokraticky. Lidé jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů, odměny a trestu.

Naopak **zaměstnanci typu Y** považují práci za přirozený výdej energie, preferují samostatnost, rádi přijímají odpovědnost, jsou aktivní a tvořiví. Při řízení takových lidí lze použít liberální styl vedení. Dobrou motivací pro tyto zaměstnance je povzbuzování.

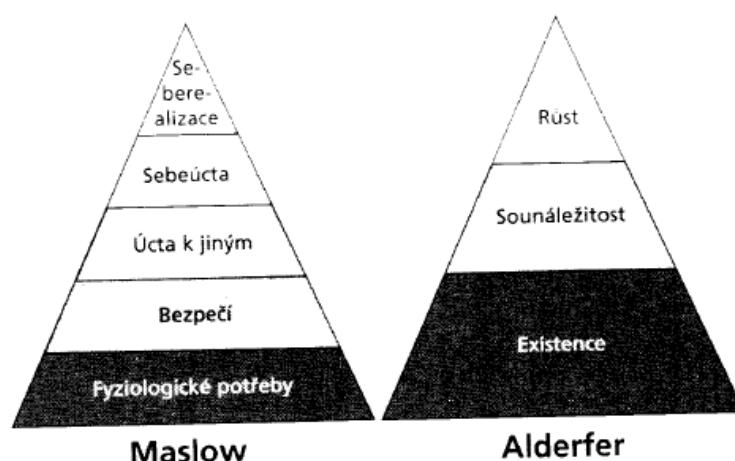
Tyto teorie vyjadřují krajní přístupy k motivování a vedení lidí. V praxi obvykle dochází ke směřování obou typů.

Motivací lidí v podniku se také zabýval E. H. Schein (TURECKIOVÁ, s. 58), který nám nabízí následující **klasifikaci lidí v organizaci**:

1. racionálně-ekonomický člověk – tohoto zaměstnance lze motivovat a řídit dle teorie X,
2. sociální člověk – tento zaměstnanec usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb,
3. sebeaktualizující (se) člověk – tohoto zaměstnance lze motivovat a řídit na základě teorie Y,
4. komplexní člověk – na tohoto zaměstnance nelze uplatnit univerzální teorie, je nutné poznat hlubší souvislosti a prostředí, v němž působí.

Odborná literatura zná celou řadu motivačních teorií, já bych se ve své diplomové práci dále ráda zaměřila na **motivační teorii A. H. Maslowa a C. P. Alderfera**. Tyto teorie jsou postaveny na hierarchii lidských potřeb, jak ukazuje obrázek 2.

Obr. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa a Alderfera



Zdroj: BROOKS (s. 50).

Podle Maslowa člověk usiluje o splnění základních potřeb, jako je jídlo a pití. Po uspokojení základních biologických potřeb přesune pozornost k potřebám vyššího řádu, jako je bezpečí. Další naplnění potřeb je pak dosaženo spojením s jinými lidmi. Jednotlivci s dostatečným fyziologickým, bezpečnostním a společenským propojením s jinými lidmi mohou poté usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci, realizaci svého potenciálu a dosažení něčeho, co přesahuje bezprostřední potřeby těla a společenské skupiny (BROOKS, s. 50).

Maslow je přesvědčen, že „jednotlivci budou usilovat o hledání vyšších potřeb, jestliže budou jejich nižší potřeby naplněny (BROOKS, s. 50)“. „Model také naznačuje, že jakmile jsou potřeby na nižší úrovni uspokojeny, neslouží již jako zdroje motivace. Aby byl člověk motivován, musí dostat příležitost uspokojit potřeby na dalším stupni hierarchie (BROOKS, s. 50-51)“.

Výše popsaný model je v současné době kritizován pro jeho vysokou etnocentricitu a pro jeho primární vztah k Američanům. Modifikací tohoto modelu je Alderferova **teorie ERG** (viz obr. 2).

Alderfer přizpůsobil Maslowův model podmínkám pracoviště a navrhl tři kategorie potřeb:

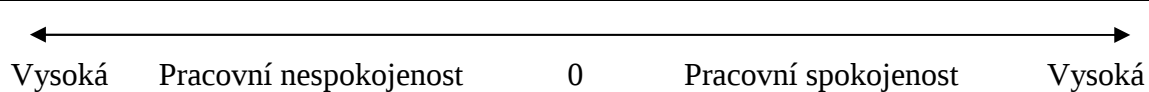
- **E** – angl. existence = existence (základní potřeby pro přežití),
- **R** – angl. relatedness = sounáležitost (vč. společenských vztahů a uznání okolí),

- **G** – angl. growth = růst (seberealizace, nezávislost, úspěch).

Alderfer říká, že potřeby lze aktivovat simultánně, na rozdíl od Maslowova modelu. Alderfer také přišel s názorem, že „jestliže vyšší potřeby nejsou uspokojeny, jedinec přejde k naplňování potřeb na nižší úrovni. Tomuto jevu se říká frustračně-regresní efekt. I když je Alderferův model přijímán lépe než model Maslowův, jeho značně obecná tvrzení je obtížné ověřit (BROOKS, s. 51)“.

K teorii, která zkoumá typy motivů, patří **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. Herzberg vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci. Následující tabulka 1.1 ukazuje hygienické faktory (týkají se práce jako prostředku uspokojování jiných potřeb) a motivátory (odrážejí vztah pracovníka k práci).

Tabulka 1.1: Faktory Herzbergovy teorie

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
- firemní politika, - kompetentnost nadřízených pracovníků, - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými, - pracovní podmínky, - mzda, - jistota pracovního místa, - bezpečnost a ochrana zdraví při práci.	- pracovní úspěchy, - možnost odborného a kariérního růstu, - uznání, - odpovědnost, - osobní rozvoj, - práce samotná.
	

Zdroj: zpracováno a upraveno podle TURECKIOVÁ (s. 61) a BROOKS (s. 55).

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 48) silná podniková kultura podporuje účinnost motivátorů a sama o sobě má svůj vlastní motivační obsah.

Ve většině firem v současné době existují nejrůznější **motivační programy**, které svým obsahem působí na pracovní motivaci zaměstnanců a potažmo na podnikovou kulturu. Význam těchto motivačních programů je podle TURECKIOVÉ (s. 70-71) následující:

- přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy, posílení angažovanosti pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách,
- dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožnilo dosahování vysokých pracovních výkonů,
- podpora pracovní spokojenosti a motivace pracovníků.

Mezi konkrétní **motivační faktory** můžeme podle TURECKIOVÉ (s. 71) zařadit:

- náplň práce a dohoda na výkonových cílech,
- participace pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu,
- přenášení pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky,
- efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá,
- nastolení takových vztahů, které podporují podnikovou kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř týmu,
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,
- spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance,
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě.

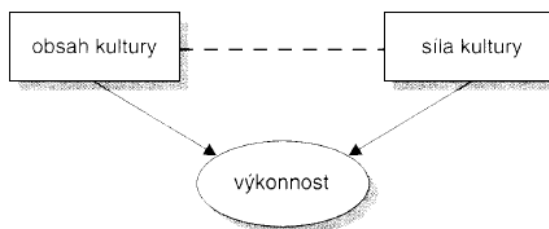
1.1.5 Podniková kultura a výkonnost podniku

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let minulého století se podniková kultura a výkonnost podniku staly předmětem mnohých výzkumů. Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku existuje úzký vztah (JANČÍKOVÁ, s. 50).

Například Kottler a Heskett sledovali po dobu jedenácti let 207 velkých amerických firem a zjistili, že výkonnost firem, které řídily aktivně svoji organizační kulturu, rostla čtyřikrát rychleji, než firem, které se jí náležitě nezabývaly (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2008, č. 5, s. 28).

V průběhu let, kdy byly prováděny rozsáhlé výzkumy, autoři prověřovali především vliv **síly** podnikové kultury a **obsahu** podnikové kultury na výkonnost podniku. Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že na výkonnost podniku působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci (viz obr. 3). Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost podniku (JANČÍKOVÁ, s. 51).

Obr. 3: Vliv podnikové kultury na fungování a výkonnost podniku



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. (s. 53).

Podle JANČÍKOVÉ (s. 54) obsah podnikové kultury podporuje výkonnost podniku, jestliže:

- je strategicky přiměřený, tj. obsah podnikové kultury je ve shodě se zvolenou strategií a podporuje implementaci strategie, která byla v podniku zvolena,
- je kontextuálně přiměřený, tj. obsah podnikové kultury je ve shodě s vnějším prostředím a podmínkami odvětví – je tedy ve shodě s kontextem podniku.

Podnik také musí být schopen reagovat na změny vnějšího prostředí a přizpůsobovat se těmto změnám,

- je adaptivní, tj. podporuje schopnost organizace přijímat a interpretovat signály přicházející z vnějšího prostředí podniku,
- mezi obsahem podnikové kultury a manažerskými praktikami existuje soulad.

Výzkumy souvislostí mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku prokázaly, že neexistuje jediná „ideální“ podniková kultura, která by zaručovala vysokou výkonnost organizace. Za efektivní podnikovou kulturu označujeme tu, která podporuje implementaci strategie podniku, je ve shodě s vnějším prostředím a podmínkami odvětví a má rysy adaptivnosti (JANČÍKOVÁ, s. 54).

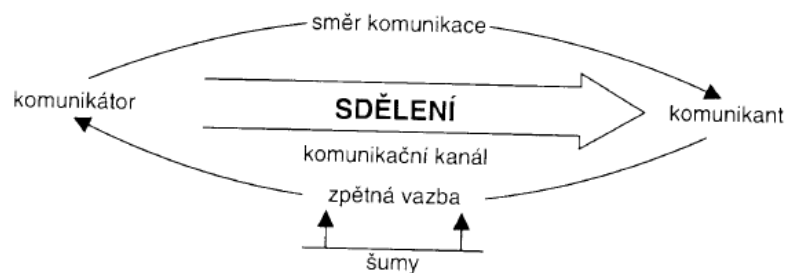
1.1.6 Podniková komunikace

Komunikace je přenos informací od odesílatele (komunikátor) k příjemci (komunikant) za předpokladu, že příjemce informací porozuměl. Současně je komunikace způsob umožňující navazovat styk mezi lidmi navzájem. Komunikace je tedy součástí sociální interakce (LEDNICKÝ, s. 35).

Proces komunikace je znázorněn na obrázku 4 a představuje následující soustavu činností:

- vznik myšlenky, která by měla být předána jiné osobě,
- kódování myšlenky – převedení myšlenky do podoby, která je srozumitelná příjemci,
- vysílání zakódované zprávy (sdělení) prostřednictvím kanálu,
- příjem zakódované zprávy příjemcem (komunikant),
- dekódování zprávy a pochopení či nepochopení obsahu zprávy,
- potvrzení přijetí zprávy (zpětná vazba) – nebývá vždy (LEDNICKÝ, s. 35).

Obr. 4: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: TURECKIOVÁ (s. 112).

V procesu komunikace se může objevit **komunikační šum**. Komunikační šum je porucha v komunikaci, která snižuje srozumitelnost přenášených informací. Může být způsobena člověkem, okolím či technickými nedostatky.

Podniková komunikace je specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v podniku i vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Podniková komunikace je také systém propojující (informačně a vztahově) podnik, respektive jeho zaměstnance na všech úrovních organizační struktury (TURECKIOVÁ, s. 111).

Systém podnikové komunikace ovlivňuje podnikové procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu podnikové kultury. Podniková komunikace se také spolupodílí na rozvíjení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku (TURECKIOVÁ, s. 111).

Hlavní cíl podnikové komunikace lze shrnout do následujících bodů:

- zajištění fungujícího systému podnikové komunikace, který podporuje ostatní podnikové procesy prostřednictvím využívání nástrojů (prostředků) pro informování zaměstnanců podniku o všech významných skutečnostech podnikového života,
- zajištění všech relevantních informací, nutných pro efektivní výkon práce všech zaměstnanců podniku a pro průběh podnikových procesů, v zájmu zajištění a rozvoje konkurenceschopnosti firmy, včetně vytvoření podmínek pro snadný přístup k informacím,

- využívání systému podnikové komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji žádoucích pracovních postojů, projevujících se v pracovním chování, respektive jednání všech zaměstnanců,
- využívání firemní komunikace k prohloubení efektivity firemních procesů a procesu učení se praxí a při zavádění nových forem řízení a vedení lidí ve firmě,
- zajištění zpětnovazebního mechanismu komunikačního systému jako prostředníku kontroly i rozvoje lidského potenciálu firmy (TURECKIOVÁ, s. 118-119).

U většiny podniků není proces komunikace bezproblémový a vyskytují se v něm určité obtíže. Včasná diagnóza problému a bariér je prvotním předpokladem zlepšení efektivnosti komunikace v podniku (DĚDINA a ODCHÁZEL, s. 55-57). Mezi nejčastější **komunikační bariéry** se řadí:

- předsudky a zaujatost – jedná se o nepřesné předpoklady o svých podřízených, na jejichž základě dochází k sestavení sdělení. Toto sdělení však není pro daného pracovníka optimální,
- mezilidské vztahy – bariéry jsou zde tvořeny nedostatkem důvěry, vnitřním bojem o moc nebo nevhodnými normami,
- úloha vedení podniku – vedení a management podniku slouží jako vzor chování pro ostatní pracovníky, v případě, že vedení podniku nevychází ze svých kanceláří mezi zaměstnance, není dostatečně zdůrazněna úloha komunikace v podniku. Chybou manažerů je i to, že ke komunikaci přikročí až v momentě, kdy je situace skutečně špatná a už není čas na nápravu,
- odlišná pohlaví – základní odlišnosti při komunikaci obou pohlaví uvádí následující tabulka 1.2.

Tabulka 1.2: Rozdíly v komunikaci mužů a žen

Muži	Ženy
Nežádají o informace.	Nečiní jim problém požádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení podřízených.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo kontrolovat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

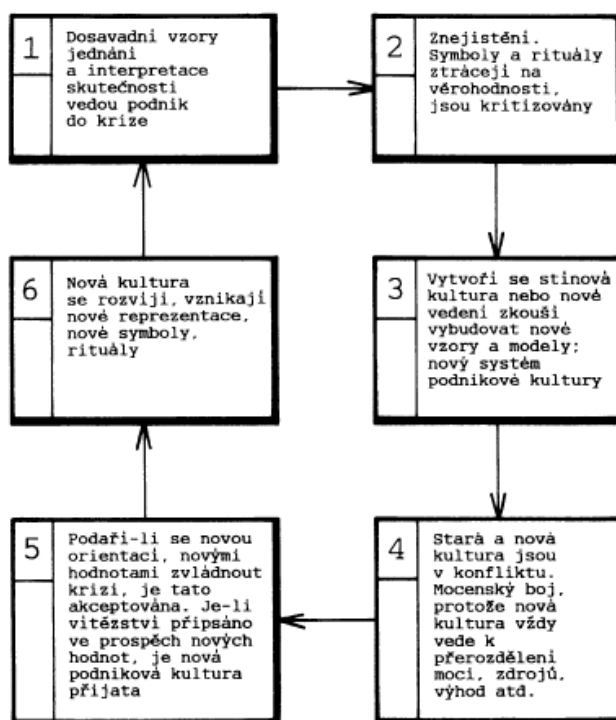
Zdroj: DĚDINA a ODCHÁZEL (s. 56).

- vzdálenost mezi komunikujícími – při osobním kontaktu zaměstnanců lze lépe zkontrolovat přesnost a pochopení sdělení, lépe funguje i zpětná vazba, s růstem vzdálenosti roste i komunikační šum. Ke zdánlivému zmenšení vzdáleností napomáhají informační a komunikační technologie.
- organizační struktura – určuje pravidla pro komunikaci, přílišný počet pravidel může komunikaci omezovat. Komunikaci omezuje i existence specializovaných pracovních skupin a týmů, jejich odlišné cíle, znalosti a zkušenosti představují pro efektivní komunikaci vážnou překážku.

1.1.7 Změna podnikové kultury

V souvislosti s podnikovou kulturou lze hovořit o **existenčním cyklu podnikové kultury** (viz obr. 5), která má stejný proces ve všech organizacích. Součástí cyklu podnikové kultury je **změna stávající podnikové kultury** a implementace nové či modifikované podnikové kultury.

Obr. 5: Cyklus podnikové kultury



Zdroj: BEDRNOVÁ a NOVÝ (s. 27).

V některých situacích je nutné uvažovat o změně podnikové kultury, podle PFEIFERA a UMLAUFOVÉ (s. 64) se jedná o tyto okolnosti:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání 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 výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy atd.

Procesu změny podnikové kultury předchází podle PFEIFERA a UMLAFOVÉ (s. 84-89) tyto etapy:

- analýza a zhmotnění stávající podnikové kultury,
- formulování strategicky potřebné podnikové kultury,
- konfrontace stávající podnikové kultury se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provedení odhadu možných rizik,
- určení podstaty žádoucího posunu a rozsahu změny.

Změnou podnikové kultury se rozumí podle PFEIFERA a UMLAFOVÉ (s. 69-70) následující principy:

1. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
2. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
3. Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Klíčovým procesem **implementace nových prvků** do stávající podnikové kultury je podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 28):

1. zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků prostřednictvím informačních schůzek, případně krátkých školení,

2. platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby a dát ji k dispozici všem spolupracovníkům.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. (s. 119-123) zdůrazňují, že při implementaci nové podnikové kultury existují určitá rizika, kterým se lze při jejich znalosti vyhnout. Jedná se zejména o následující:

- absence jasné a srozumitelné strategie

Žádoucí podnikovou kulturu a následné požadavky vůči zaměstnancům je možné uplatňovat jen tehdy pokud je známo budoucí zaměření podniku, strategické cíle, věcné zaměření v co nejkonkrétnější podobě, cíloví zákazníci, vymezení se proti konkurenci, komunikační strategie apod.

- nerozhodnost v rozsahu/míře kontinuity a diskontinuity

Nově definovaná žádoucí podniková kultura nastavuje nová kritéria pro to, co je a co není přínosné, co je minulostí a co je budoucností podniku. Budoucí rozdělení moci v podniku je závislé na míře kontinuity či diskontinuity. Řešením je rozdělení podnikové kultury na dvě obsahové vrstvy:

1. Hodnoty, normy a pravidla, která budou v podniku daná a nezpochybnitelná. Například spolehlivost, přesnost, solidnost firmy apod.
2. Momentální zaměření a způsob fungování organizace vzhledem k aktuální strategii. Aktuální strategie odráží situaci na trhu, zaměřuje se na aktuální trendy apod.

- nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům

Jedním z problémů při definování nové podnikové kultury může být vysoká míra abstrakce. Pro mnohé zaměstnance jsou některé pojmy příliš abstraktní a nedokáží si pod nimi představit nic konkrétního. Například se jedná o „nové hodnoty“ či „odlišné vzorce chování“. Pod těmito pojmy se může skrývat změna pořadí priorit při rozhodování, nové formy argumentace vůči zákazníkům, odlišné postupy zpracovávání zakázek apod.

- neprovázanost nové/žádoucí kultury s jednotlivými personálními činnostmi

Personální řízení je jediný způsob, jak prosadit žádoucí podnikovou kulturu do reality. Jednotlivé personální činnosti musí být spjaty s žádoucí podnikovou kulturou,

především se jedná o výběr pracovníků, sociální a právní adaptaci, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, kariéra pracovníků a uvolňování pracovníků. Praktická personalistika v současné době využívá metodiku tzv. klíčových kompetencí, které vyjadřují rozhodující požadavky na zaměstnance.

- absence mocenského nebo odborného promotora změny

Každá změna v podniku, i změna podnikové kultury, vyžaduje silné odborné a silné mocenské zázemí a podporu. Není proto možné si dovolit řešení, která by byla neodborná, polovičatá, nedůsledná či příliš riskantní.

- nedůslednost

Nedůslednost ve smyslu nedomyšlení všech souvislostí, rizik a příležitostí, netrvání na skutečném uplatňování a každodenním využívání nově nastavených kritérií atd.

- neprovázanost s ostatními měkkými a zejména tvrdými faktory řízení

Nově zformulované podnikové kultuře musí odpovídat i aspekty řízení, nastavení vnitropodnikových procesů, informační toky, dělba pravomocí a odpovědností atd. Jejich neřešení a nepropojení vede k neúspěchu při formování nové podnikové kultury. Je nutno tedy dodržovat požadavek komplexnosti.

- nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou, zpochybňování manažerskou strukturou

V některých případech se stává, že vrcholový management zpochybňuje nově definovanou podnikovou kulturu, a tím znehodnocuje všechny dosud realizované kroky (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., s. 122). Je tedy nutné přesvědčit o změně právě vrcholové vedení podniku, protože právě ono je nositelem nové podnikové kultury a jeho prostřednictvím lze přesvědčit i ostatní pracovníky.

- krátkodobá orientace

Proces změny podnikové kultury se může projevit ve velmi dlouhém časovém horizontu. Pokud se podnik rozhodne změnit stávající podnikovou kulturu, lze očekávat první zřetelné změny až asi po dvou letech systematické činnosti. Změna podnikové kultury celého podniku se pohybuje v časovém horizontu tří až deseti let (ZUZÁK, Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~zuzak/Krize_a_podnikova_kultura.doc>). V podnicích,

kde jsou krátkodobé cíle jediným kritériem úspěšnosti, nemá tento dlouhodobý proces naději na úspěch.

- nová kultura navždy

Není pravdou, že existuje pouze jediná a správná podniková kultura, která obsahuje všechny správné zásady podnikového managementu. Podniková kultura je vždy jedinečná, originální a specifická vzhledem ke konkrétní strategii i současné situaci v podniku.

- příliš silná identifikace s novou kulturou

Čím přirozenější, hlubší a autentičtější je identifikace pracovníka s danou podnikovou kulturou, tím lépe. V případě, že by byly všechny pracovní pozice firmy obsazeny takovými pracovníky hrozí zde možnost, že se firma stane „přesocializovanou“. Tito pracovníci se mohou stát v budoucnu brzdou pro jinou novou podnikovou kulturu, která by lépe odpovídala nové strategii.

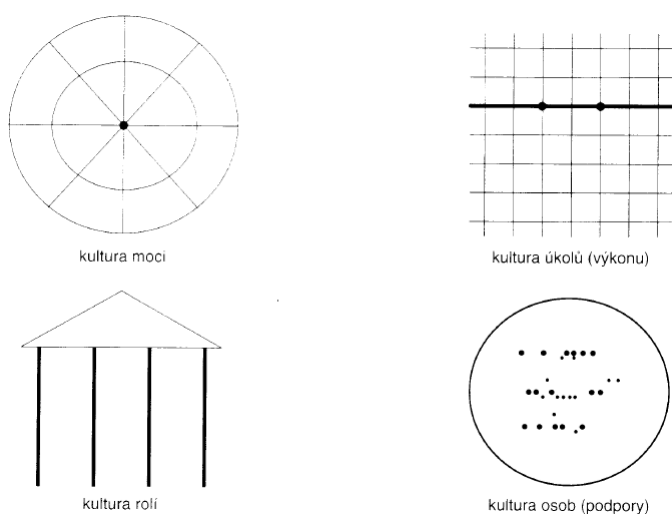
1.1.8 Typologie podnikové kultury

Determinanty podnikové kultury, o kterých jsem se zmínila v kapitole 1.1.2, ovlivňují **typ kultury firmy**. Navzdory tomu, že každá konkrétní podniková kultura je specifická, originální a neopakovatelná, odborná literatura zná celou řadu typů podnikových kultur.

1.1.8.1 Typologie podnikové kultury podle Harrisona a Handyho

Pravděpodobně **první** zveřejněnou typologií podnikové kultury byla typologie podle Rogera Harrisona (vyšla poprvé v roce 1972). Harrison definoval čtyři základní typy – kultura moci, kultura úkolů, kultura rolí a kultura osob. O čtyři roky později (1976) na něj navázal Charles Handy a čtyři základní typy popsal pomocí piktogramů, které jsou umístěny v obrázku 6.

Obr. 6: Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. (s.76).

a) Kultura moci

V kultuře moci hraje dominantní postavení jedinec či jedinci, kteří jsou v centru podniku. Typickou organizační strukturou je proto pavučina (viz obr. 6). Existuje zde málo pravidel a byrokracie, podnik je závislý na vzájemné důvěře a komunikaci. Podnik a jeho pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Kultura moci je poměrně silná a pružná, je schopna reagovat na hrozby a nebezpečí. V této organizaci se cítí dobře lidé, kteří jsou orientovaní na moc, riziko a málo závislí na jistotě a bezpečí. Je typická pro velké zločinecké organizace, tuto kulturu však můžeme najít u podniků zabývajících se obchodem a financemi, v malých firmách a v rodinných podnicích.

b) Kultura úkolů (výkonů)

Je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Grafickým vyjádřením této kultury je síť nebo matice (viz obr. 6), některá její vlákna jsou silnější než jiná, pravomoc (spojená spíše s odborností než s pozicí) je znázorněna jednotlivými průsečíky. Management podniku se soustřeďuje na projekty, vybírá pro ně vhodné lidi, sestavuje vhodné týmy a přiděluje zdroje, tak aby projekty byly úspěšně zrealizovány. Typickými principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů. Kultura úkolů se dobře

uplatní u podniků, které se musí pružně přizpůsobit tržnímu prostředí, životní cyklus jejich výrobku je krátký, trh je silně konkurenční, důležitá je senzitivita a kreativita. Tato kultura je podle Handyho upřednostňována středním a nižším managementem. Kulturu úkolů můžeme najít u reklamních agentur.

c) Kultura rolí

Tato kultura je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Chování pracovníků je jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Kulturu rolí nejlépe vystihuje hierarchická struktura znázorněna jako řecký chrám (viz obr. 6). Trojúhelníkový štít znázorňuje nejvyšší management firmy, který koordinuje nižší organizační stupně, síla organizace však spočívá v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích. Tato kultura je vhodná pro stabilní prostředí, předvídatelný trh a velmi dlouhý životní cyklus výrobku. Kultura rolí je pomalá při rozpoznávání změn a reagování na ně. Tento typ kultury není vhodný pro ambiciózní jedince, orientované na získání moci. Kultura rolí je typická pro státní správu, armádu a velké komerční organizace.

d) Kultura osob (podpory)

Pro kulturu osob je typické, že ve středu všeho dění je jednotlivec. Na obrázku 6 je znázorněna jako shluk, žádný jednotlivec zde nemá dominantní postavení a vztahy členů jsou partnerské. Členové podniku jsou samostatní a pravomoci jsou sdílené. Fungování podniku je podřízeno jednotlivci a jeho existence také závisí na jednotlivci. Příkladem kultury osob jsou vysokoškolští učitelé – ti jsou zpravidla orientováni na osobní kulturu.

1.1.8.2 Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho

Odborná literatura dále zná autory Deala a Kennedyho, kteří poprvé v roce 1988 popsali kulturu všechno nebo nic, chléb a hry, analyticko-projektovou a procesní kulturu (viz obr. 7). Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 79-82) se jedná o jednu z nejvýstižnějších typologií.

Obr. 7: Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho

RIZIKO	velké	„analyticko- projektová“ kultura	kultura „všechno nebo nic“
	malé	„procesní“ kultura	kultura „chléb a hry“
		pomalá	rychlá
DYNAMIKA			

Zdroj: BEDRNOVÁ a NOVÝ (s. 31).

a) Kultura „všechno nebo nic“

Pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně. Komunikace v podniku je nekonvenční a lidé používají velmi často cizí slova. Úspěšní pracovníci mají autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Kariéra je v podniku velmi rychlá a případný sestup je také velmi rychlý. Doba pracovního poměru v podniku je kratšího charakteru.

b) Kultura „chléb a hry“

Podniky jsou silně extrovertně orientovány, přátelští a sympatičtí pracovníci jsou hodnoceni pozitivně. Spolupráce mezi pracovníky je týmová a nekomplikovaná, důraz je kladen na úspěch. Verbální komunikace je v podniku velmi důležitá a zpravidla se používá podnikový žargon. Kariéra v podniku je záležitost více společenská než pracovní. Tento typ kultury se vyznačuje značnou stabilitou pracovníků, i přes nespokojenost s odměňováním.

c) „Analyticko-projektová“ kultura

Podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy. Podniky vše důkladně zkoumají, a to trvá velmi dlouho. Důležitým rituálem podniku je zasedání. Rychlá kariéra je nemožná, obvykle do tří let po nástupu je pracovník stále nováčkem. Služebně starší pracovníci si zajišťují kariérní růst pro sebe pomocí výhodných pravidel.

d) Procesní kultura

Všechny činnosti pracovníků v podniku jsou orientovány na proces, samotný cíl není příliš důležitý. Chyby se v podniku nedělají, vše je pečlivě kontrolováno. Důležitou roli hraje v podniku mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Všichni pracovníci vědí o kariérním růstu každého pracovníka, a zároveň vědí, co mu to přinese.

1.1.8.3 Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlafové

Čeští autoři PFEIFER a UMLAUFOVÁ (s. 36-37) definují kulturu přátelský experimentů, kulturu jízdy na jistotu, kulturu ostrých hochů a kulturu mašliček (viz obr. 8).

Obr. 8: Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlafové

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“
		velká	malá
MÍRA RIZIKOVOSTI PODNIKÁNÍ			

Zdroj: PFEIFER a UMLAUFOVÁ (s. 36).

a) Kultura přátelský experimentů

Tato kultura je typická pro podniky se širokým sortimentem produkce (nábytek, lehký průmysl). V těchto podnicích je prostor pro inovace a experimentování díky tomu, že podnik rychle ví, co se povedlo a co ne a díky malé míře ohrožení. Je zde kladen důraz na týmovou práci.

b) Kultura jízdy na jistotu

Podniky, pro které je typická kultura jízdy na jistotu, jsou velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let (letecký či farmaceutický průmysl). Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.

c) Kultura ostrých hochů

Vyskytuje se u firem, pro které je typická vysoká míra rizikovosti podnikání a současně rychlá zpětná vazba trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře). Podniky zaměstnávají pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, na týmovou práci se však zapomíná. Důležitým nástrojem podniků je účelný marketing.

d) Kultura mašliček

Rizikovost podnikání je velmi malá u těchto podniků a časová prodleva zpětné vazby je velká (státní orgány, školství). Pracovníci se často nesnaží být lepší, něco měnit či rozvíjet, důvodem je absence hrozeb a často i motivů pro zlepšování sama sebe.

1.2 Metodika výzkumu ve společnosti EXPONO, a.s.

Sociologický výzkum, kterým je i výzkum v mé diplomové práci, zná následující techniky zkoumání:

- dotazovací techniky (dotazník, anketa a rozhovor),
- pozorovací techniky,
- dokumentární prameny,
- expertní techniky, např. brainstorming, Delfská metoda,
- sociální experiment,
- speciální techniky, např. beseda (BEDRNOVÁ a NOVÝ, s. 398).

Výzkum v mé diplomové práci zahrnuje dotazovací techniky (rozhovor a dotazník), pozorování a studium (analýza) dokumentů. Tato kapitola se proto věnuje převážně těmto technikám a ostatní techniky nejsou příliš podrobně diskutovány.

Výzkumy bývají obvykle prováděny na základním souboru (všechny jednotky zkoumaných subjektů), ale i na výběrovém souboru.

1.2.1 Dotazovací techniky

Výsledky těchto metod zajišťují hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Největším nedostatkem těchto metod je zprostředkovanost objektivního světa přes vědomí člověka.

a) Dotazník

Dotazník má pevně stanové pořadí, obsah a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí, je určen konkrétním osobám, od kterých se vyplněné dotazníky vybírají. V případě, že je dotazník předán respondentovi osobně, dochází k tomu, že se respondent cítí být zavázán k výzkumníkovi i k výzkumu, výzkumník může posílit tuto zavázanost vhodnými psychologickými přístupy a může žádat od respondenta více informací i podrobnějšího charakteru.

Pozitivem dotazníku je záruka anonymity a intimity pro vyjádření respondenta, odosobnění vztahu respondent – výzkumník a vytvoření objektivního měření. Naopak

negativem je možnost vzniku chyb při vyplňování složitějšího dotazníku. Tento nedostatek se nevyskytuje u rozhovoru. Naopak u rozhovoru dochází ke ztrátě anonymity a intimity respondenta.

b) Rozhovor (interview)

Rozhovory je možné dělit dle míry formalizace jeho scénáře na:

- nestandardizované rozhovory – nemají stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich pořadí, jsou používány v počátečních fázích výzkumu, výsledky těchto rozhovorů nelze považovat za hromadné jevy a proto je nelze statisticky zpracovávat,
- standardizované rozhovory – mají pevně stanovené otázky s jednoznačným pořadím otázek a často mají stanoveny i varianty odpovědí, formální podobou se blíží dotazníku, výzkumník by měl působit neutrálně, jeho úkolem je získat jevy hromadného charakteru, které lze statisticky zpracovat,
- polostandardizované rozhovory – postrádají některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru, u těchto rozhovorů se vyskytují nevýhody obou výše jmenovaných, např. náročnost na tazatele či obtížná statistická zpracovatelnost.

Nejvyužívanějšími technikami v sociologickém výzkumu jsou dotazník a standardizovaný rozhovor. Podle Dvořáka (BEDRNOVÁ a NOVÝ, s. 400) jsou příčinou jejich oblíbenosti následující výhody:

- zdánlivá jednoduchost a snadnost vytvoření tohoto výzkumného nástroje,
- možnost získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátké době,
- možnost získání atraktivních údajů, které nelze získat jiným způsobem,
- relativně nízké náklady a snadno řešitelné organizačně technické problémy zajištění výzkumné akce.

1.2.2 Pozorovací techniky

Pozorovací techniky jsou ty, kdy očitý svědek (pozorovatel) zachycuje sociální realitu. V tomto případě pozorování, které můžeme označit za vědecké, musí mít přesně stanovený cíl pozorování, zformulovaný předmět a objekt pozorování. Pozorovatel zaznamenává své pozorování do předem připravených protokolů, deníků či je může nahrávat na diktafon. Pozorovatel si také musí stanovit program pozorování.

Pozorovací techniky můžeme podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 402) rozdělit následujícím způsobem:

a) podle postavení pozorovatele se rozlišuje pozorování na

- zúčastněné (pozorovatel je nebo se stává součástí objektu výzkumu),
- nezúčastněné (pozorovatel není součástí objektu výzkumu).

b) podle vztahu pozorovatele k pozorovaným objektům se rozlišuje pozorování na

- skryté (pozorovaný objekt netuší, že je pozorován),
- zjevné (pozorovaný objekt si je vědom, že je pozorován).

Pozorovací techniky lze i různě kombinovat. Praxe zná např. pozorování zúčastněné skryté (např. zaměstnanec podniku může plnit profesi pracovníka i výzkumníka) nebo pozorování nezúčastněné zjevné (pozorovatel stojí mimo pozorované subjekty a bezprostředně je pozoruje).

Pozorovatel může zaměřit své zkoumání pouze na vnější projevy lidí, jejich chování a prostředí (sociální, kulturní a přírodní), ve kterém se pohybují. Pozorování bývá proto velmi často doplňováno dalšími technikami výzkumu, například dotazováním.

1.2.3 Dokumentární prameny

Z pohledu sociologie se dokumentem stává jakékoliv zachycení informace na hmotném médiu. Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 403) je studium dokumentů významným nástrojem poznávání trhu a životního způsobu. Dokumenty lze rozdělit podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (s. 403) následujícím způsobem:

a) podle vztahu ke konkrétní osobě

- osobní, například dopisy, deníky, memoáry apod.,
- neosobní, například statistiky, úřední dokumenty, zprávy apod.

b) podle statutu pramene

- oficiální dokumenty jsou závazné, mohou být kontrolované, například statistiky,
- neoficiální dokumenty mají vyšší míru subjektivity, například reklamní letáky.

c) podle pramene informací

- primární dokumenty jsou záznamem události, názoru nebo situace, například dopisy zákazníků,
- sekundární dokumenty zpracovávají přímé záznamy, například souhrnné zpracování dopisů zákazníků.

Při práci s dokumenty je kladen důraz na jejich hodnověrnost. Badatel by měl posuzovat při práci s dokumenty tato hlediska:

- rozlišení popisu událostí a jejich hodnocení,
- záměry sestavovatele dokumentu,
- metoda získávání primárních údajů,
- ujasnění celkové situace, kdy byl dokument sestaven,
- důvěra k informacím, které jsou získány z osobních dokumentů.

1.2.4 Ostatní techniky

Mezi ostatní techniky můžeme například zařadit expertní techniky, sociální experiment či speciální techniky.

Expertní techniky se uplatňují na začátku či na konci výzkumu. Jedná se například o diskuzi nad výsledky empirického výzkumu.

Sociální experiment zkoumanou skutečnost nejprve konstruuje jako hypotetický model, na rozdíl od předchozích technik, které zkoumají existující sociální realitu. Sociální experiment předpokládá, že změny, které nastanou v experimentální prostředí vlivem určitého jevu, nastanou i v reálném prostředí.

Speciální techniky jsou kombinací výše uvedených technik, jsou koncipovány na základě specifických potřeb vyplývajících ze situace zkoumaného problému či záměrů výzkumníka.

Závěrem je nutno říci, že každou techniku, která je zvolena pro zkoumání určitého jevu, je nutné ověřit jinou technikou výzkumu, aby bylo docíleno objektivních výsledků, které maximálně věrně zobrazují skutečnost.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Druhá kapitola se věnuje popisu společnosti EXPONO, a.s., jejím předmětem podnikání, ekonomickou výkonností, cíli a strategiemi a charakteristikou jejího sociálního systému. Tato kapitola analyzuje společnost EXPONO, a.s. a převážně se opírá o výsledky výzkumu ve společnosti EXPONO, a.s.

2.1 Profil společnosti EXPONO, a.s.

V roce 2005 došlo ke změně vlastníků společnosti, změnil se název společnosti z „Kancelářské stroje CZ“ na „EXPONO, a.s.“ a společnost přešla na jiný druh podnikání. Společnost EXPONO, a.s. postupně navýšila základní jmění společnosti na částku 12 000 000 Kč. Akcie společnosti se dají rozdělit následujícím způsobem:

- 23 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč,
- 97 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč.

Společnost se jménem EXPONO, a.s. působí na českém i na zahraničním trhu (Itálie, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Srbsko, Švédsko) pouze tři roky, ale za tuto krátkou dobu u ní proběhly významné změny. Společnost začínala založením dvou poboček – v Ostravě, kde je dnes sídlo společnosti, a v Hranicích. K dnešnímu datu se jí podařilo otevřít další dvě pobočky, a to v Rychnově nad Kněžnou a v Plzni. Částečně je otevřena také pobočka v Adamově. Výše zmíněné pobočky fungují jako obchodní centra společnosti, kromě pobočky v Adamově (stav k 30. září 2008). Společnost má k dispozici také skladové prostory, které jsou v pronájmu. Skladové prostory společnosti jsou umístěny v Karviné, Kostelci nad Orlicí, Lobodících a Přerově.

Předmětem podnikání společnosti EXPONO, a.s. je nákup a prodej hutního materiálu, svařovacího materiálu a feroslitin, a také engineering ve strojírenství. Společnost je v současné době schopna nabídnout svým zákazníkům poradenství v oblasti hutního materiálu a dále úpravu hutního materiálu, jedná se o dělení materiálu na požadované formáty či provedení ultrazvukové zkoušky. Od 1. října 2008 společnost zajišťuje přepravu hutního materiálu ke svým zákazníkům za pomoci svého výhradního dopravce.

Společnost je od roku 2005 držitelem certifikátu společnosti TÜV CZ s.r.o. Tento certifikát zaručuje, že společnost EXPONO, a.s. zavedla a používá systém managementu jakosti, který je v souladu s ČSN EN ISO 9001:2001. Společnost EXPONO, a.s. musí každý rok projít prověrkou za účelem prodloužení platnosti certifikátu. V roce 2007 se společnost podrobila prověrky například v těchto oblastech:

- posouzení aktuálnosti a vhodnosti politiky jakosti,
- plnění cílů jakosti,
- analýza neshod interních/dodavatelských,
- analýza reklamací,
- spokojenost zákazníka,
- výkonnost procesů,
- posouzení dostatečnosti zdrojů atd.

Od roku 2007 je společnost EXPONO, a.s. členem Sdružení obchodníků s hutními materiály. Jedná se o nezávislou, dobrovolnou a otevřenou zájmovou organizaci, která sdružuje subjekty, které podnikají v odvětví obchodu s hutními materiály.

Aktuálním cílem společnosti je do konce roku 2008 přemístit zásoby hutního materiálu z pronajatých skladů do vlastního centrálního skladu v Adamově. Společnost již zaměstnává pracovníka, který je pověřen dohledem nad nově zakládanou pobočkou. V roce 2009 vznikne v Adamově také nové obchodní centrum a produkce tvarových výpalků. Otevření nové pobočky v Adamově znamená mimo jiné nárůst počtu nových zaměstnanců.

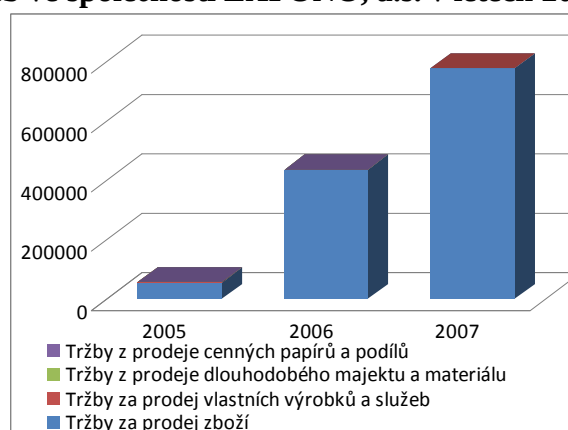
Ekonomickou výkonnost společnosti EXPONO, a.s. jsem se rozhodla popsat na vývoji tržeb a výsledku hospodaření za období 2005 – 2007. Tabulka 2.1 a graf 1 znázorňují vývoj tržeb společnosti EXPONO, a.s. Tržby mají rostoucí trend, což je pro firmu pozitivní znak. V roce 2007 společnost zaznamenala pokles výsledku hospodaření oproti roku předchozímu (viz tab. 2.2 a graf 2).

Tabulka 2.1: Vývoj tržeb ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007
(v tis. Kč)

	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	56 133	437 154	780 036
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	485	451	340
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-	-	-
Tržby celkem	56 618	437 605	780 376

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)



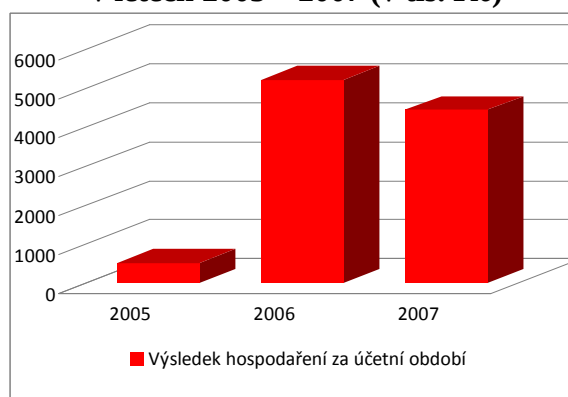
Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 2.2: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007
Výsledek hospodaření za účetní období	506	5 225	4 449

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování.

2.1.1 Cíle a strategie společnosti EXPONO, a.s.

Dlouhodobé cíle a strategie společnosti jsou popsány interními dokumenty společnosti EXPONO, a.s. Následující text popisuje zmiňované cíle a strategie.

Interní dokument společnosti „Organizační řád“ definuje **zásady podnikatelské strategie** společnosti EXPONO, a.s., kterými jsou:

- docílit dlouhodobě spokojenosti zákazníka se zbožím, výrobky a službami společnosti,
- trvale zvyšovat hodnotu majetku a míru zisku a tím naplnit cíle akcionářů,
- realizovat soulad mezi zájmy zákazníků, akcionářů, zaměstnanci a okolním prostředím,
- cíleným rozvojem společnosti posilovat důvěru obchodních partnerů, nabízet jistotu svým akcionářům a zaměstnancům dávat příležitost k dosažení jejich profesionálních a osobních cílů,
- zdokonalováním systému řízení jakosti a práce každého jednotlivce neustále zvyšovat kvalitu výrobků a služeb,
- respektovat, budovat a chránit zdravé sociální a životní prostředí.

Jiný interní dokument společnosti („Příručka jakosti“) definuje **základní cíl** (politiku) společnosti, kterým je „osobní přístup k zákazníkovi a flexibilita při realizaci jeho požadavků“.

„Příručka jakosti“ definuje **principy politiky jakosti** tímto způsobem:

- osobní angažovanost vedení společnosti v oblasti plnění požadavků systému jakosti a zlepšování jeho efektivnosti,
- zákaznický servis poskytovaný specializovanými a odborně školenými zaměstnanci,
- stálý odborný růst pracovníků společnosti,
- zlepšování činností ovlivňujících jakost poskytované služby,
- zlepšování procesů s cílem zvýšení jejich výkonnosti,

- absence výskytu neshodného produktu,
- plnění firemních cílů jakosti.

Uvedené cíle a strategie jsou každé 2 roky revidovány výrobně-obchodním ředitelem a změny jsou označeny a začleněny do stávajícího textu.

Krátkodobé cíle společnosti na období jednoho roku jsou stanovovány každoročně, mimo jiné proto, že jsou podmínkou pro recertifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2001.

2.1.2 Charakteristika sociálního systému společnosti EXPONO, a.s.

Organizační struktura společnosti (viz *příloha 1*) je definována vnitřním dokumentem společnosti – „Organizační řád“. Tento řád definuje základní orgány společnosti, kterými jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Kompetence základních orgánů společnosti se řídí Obchodním zákoníkem. Vyjádřením organizační struktury společnosti je organizační schéma společnosti, které je umístěno v již zmiňované *příloze 1*.

V současné době (k 30. září 2008) má společnost EXPONO, a.s. 24 zaměstnanců. Tito zaměstnanci pracují nyní na pěti pobočkách, zaměstnanci pronajatých skladů nejsou zaměstnaní u společnosti EXPONO, a.s. V *příloze 2* je umístěna tabulka, která přehledně zaznamenává postupný nárůst počtu zaměstnanců ve společnosti od jejího založení až k dnešnímu datu (30. září 2008).

Jak bylo uvedeno již výše, ve společnosti pracuje 24 zaměstnanců, z toho 11 žen a 13 mužů.

Muži ve společnosti EXPONO, a.s. pracují spíše na řídicích pozicích, ženy jsou většinou zaměstnány jako administrativní pracovníci – asistentky a referenti obchodu.

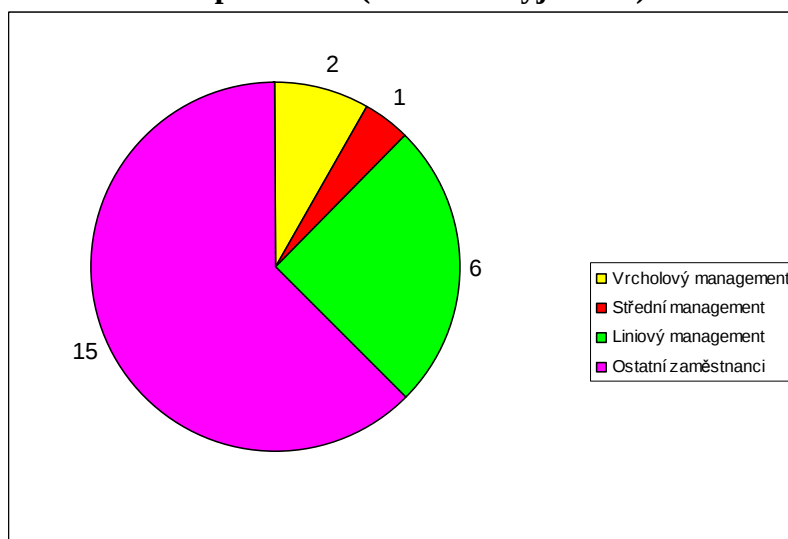
Rozdělením organizačního postavení ve společnosti se zabývá následující tabulka 2.3. Graf 3 pak také rozděluje zaměstnance společnosti podle jejich organizačního postavení ve společnosti.

Tabulka 2.3: Rozdělení zaměstnanců podle jejich organizačního postavení ve společnosti EXPONO, a.s. (absolutní vyjádření)

Organizační postavení zaměstnanců	Pohlaví zaměstnanců		Počet zaměstnanců celkem
	Muži	Ženy	
Vrcholový management	2	-	2
Střední management	1	-	1
Liniový management	5	1	6
Ostatní zaměstnanci	5	10	15

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti EXPONO, a.s.

Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle jejich organizačního postavení ve společnosti (absolutní vyjádření)



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky 2.3 vyplývá, že společnost EXPONO, a.s. je vedena muži – vrcholový management tvoří muži, zástupce středního managementu je také muž a také v liniovém managementu jsou zastoupeni muži s jedinou výjimkou. Jediná žena v systému řízení společnosti vede ekonomicko-finanční oddělení. Z tohoto lze usuzovat, že v řízení společnosti převažuje mužský prvek. Odborná i populárně naučná literatura se tématu rozdílů mezi ženským a mužským vedením, myšlením, komunikováním apod. v posledních letech intenzivně věnuje. Kapitola 1.1.6 této diplomové práce se částečně dotýká rozdílů v komunikaci mezi muži a ženami.

Následující dvě tabulky seřazují zaměstnance podle věku (tabulka 2.4) a podle nejvyššího dosaženého vzdělání (tabulka 2.5).

Tabulka 2.4: Rozdělení zaměstnanců podle věku (absolutní vyjádření)

Věk zaměstnanců	Počet zaměstnanců
Do 20ti let	-
20 - 24 let	-
25 - 29 let	10
30 - 34 let	7
35 - 39 let	4
40 - 49 let	2
50 - 59 let	-
Více než 60 let	1
Celkem	24

Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Tabulka 2.5: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (absolutní vyjádření)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	-
Vyučen/a	-
Střední s maturitou	16
Vyšší odborné vzdělání	1
Vysokoškolské	7
Celkem	24

Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Z uvedených tabulek vyplývá, že ve společnosti EXPONO, a.s. pracují převážně mladí lidé do 34 let, ti tvoří cca 71 % všech zaměstnanců společnosti. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců lze hodnotit pozitivně – téměř 67 % zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou, 33 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání či vyšší odborné vzdělání. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci společnosti jsou dobře vzdělavatelni a ochotni se učit nové věci.

Následující tabulka 2.6 ukazuje jaké pracovní pozice jsou obsazeny na jednotlivých pobočkách.

Tabulka 2.6: Obsazení pracovních pozic na jednotlivých pobočkách (k 30.9.2008)

Pobočka	Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Adamov:	Vedoucí skladu	1
Hranice:	Výrobně-obchodní ředitel	1
	Asistentka výrobně-obchodního ředitele	1
	Manažer obchodu	1
	Referent obchodu	3
Ostrava:	Ředitel společnosti	1
	Asistentka ředitele společnosti	1
	Manažer obchodu	1
	Referent obchodu	2
	Hlavní ekonom	1
	Účetní	2
	Finanční poradce	1
	Marketingový poradce	1
	Správce IT	1
Plzeň:	Manažer obchodu	1
	Referent obchodu	1
Rychnov nad Kněžnou:	Obchodní ředitel	1
	Asistentka obchodního ředitele	1
	Manažer obchodu	1
	Referent obchodu	1

Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

2.2 Systematické pozorování ve společnosti EXPONO, a.s.

Systematické pozorování ve společnosti EXPONO, a.s. probíhalo od července 2008 do konce září 2008. Mému pozorování byla podrobena budova, ve které sídlí pobočka společnosti EXPONO, a.s. v Hranicích, vybavení kanceláří pobočky v Hranicích, způsob jakým společnost vybírá nové zaměstnance, chování zaměstnanců k zákazníkům, porady a vizuální styl společnosti.

Budova pobočky v Hranicích a vybavení kanceláří pobočky v Hranicích budu považovat za modelový příklad. Tento model bude sloužit pro popis předností a nedostatků budovy a kanceláří v kapitole 2.2.3.

2.2.1 Vizuální styl

Jednotný vizuální styl (viz příloha 3) by měl být základem pro veškeré tištěné výstupy opouštějící společnost a pro vše, čím se společnost prezentuje navenek. Bývá spojován s tištěnými materiály, internetovou prezentací, orientačními systémy, dárkovými předměty či označením služebních vozidel. Smysl tohoto konceptu spočívá ve zviditelnění a rychlé identifikaci společnosti jako zřetelného a transparentního partnera pro komunikaci, přispívá k prohlubování vzájemných vazeb a možností interakcí (KUPKA, 2004, s. 37, KUPKA, 2005, s. 18).

V srpnu roku 2008 si společnost EXPONO, a.s. nechala zpracovat od společností Upsala Graphic Design nový vizuální styl. Nový vizuální styl znamená nový vzhled pro logo společnosti (viz obr. 9), vizitky, složky, tašky, webovou prezentaci a venkovní reklamu (viz obr. 10). V příloze 3 jsou umístěny další příklady nového vizuálního stylu společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 9: Logo společnosti EXPONO, a.s.



Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 10: Venkovní reklama společnosti EXPONO, a.s.



Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Pro nový vizuální styl společnosti je typická oranžová barva, která se objevuje v logu společnosti a na všech propagačních materiálech společnosti. Oranžová barva byla také použita pro vymalování kancelářských prostor pobočky v Hranicích.

2.2.2 Webová prezentace

Společnost EXPONO, a.s. používá nový vizuální styl i na svých webových stránkách (viz příloha 4). Design webových stránek společnosti EXPONO, a.s. byl zdokonalen, ale obsah zůstává bohužel téměř nezměněn (stav k 30. září 2008).

Z mého pohledu je kvalitní **webová prezentace** velmi důležitá pro prezentaci společnosti a komunikaci se zákazníky. Internetové stránky jsou mnohdy jedním z prvních kontaktů se společností. Podle mého názoru by se společnost EXPONO, a.s. měla poučit z webových prezentací svých konkurentů a umístit na webové stránky více informací o jejích zaměstnancích.

Webovou prezentací se proto budu dále zabývat v kapitole 3.8.

2.2.3 Budova a kancelářské prostory pobočky v Hranicích

Popisovaná pobočka společnosti je umístěna ve středu města Hranice. V bezprostřední blízkosti budovy je k dispozici veřejné parkoviště. Na fasádě budovy, ve které pobočka sídlí, je cedule společnosti EXPONO, a.s., která jednoznačně říká, že v této budově sídlí společnost, je na ní uvedeno jméno společnosti, adresa, telefonní číslo, webové stránky a emailová adresa. Ve vstupní hale budovy je další cedule, na které jsou uvedeny všechny výše uvedené skutečnosti a navíc poschodí, ve kterém pobočka sídlí.

Pobočka sídlí ve třetím patře, do kterého se lze dopravit výtahem nebo pěšky. Poschodí, ve kterém pobočka sídlí, je částečně vymalováno oranžovou barvou, která koresponduje s vizuálním stylem společnosti, před kanceláři společnosti jsou umístěny dvě moderní pohodlná křesla a stůl s květinou. Na chodbě je velké, dobře viditelné logo společnosti, u dveří jednotlivých kanceláří jsou štítky se jmény zaměstnanců. Jména na štítcích neodpovídají současnému stavu (k 30. září 2008). Pobočka přijala v průběhu roku 2008 tři nové zaměstnance a dva zaměstnanci v průběhu roku společnost opustili.

Na štítcích jsou stále jména původních zaměstnanců a jména nových zaměstnanců se na štítcích zatím neobjevila (stav k 30. září 2008).

Společnost si v budově pronajímá pět kancelářských místností, kuchyňka a sociální zařízení jsou společnými prostory pro další potenciální společnosti sídlící v budově. Pro lepší představu jsem umístila do *přílohy 5* schéma kancelářských prostor. Všechny kancelářské místnosti byly v roce 2008 vymalovány oranžovou barvou. **Zasedací místnost** pobočky v Hranicích je vybavena velkým stolem a pohodlnými židlemi, na stěnách jsou umístěny dva certifikáty společnosti a logo společnosti. Místnost slouží pro setkávání představitelů společnosti s potenciálními zákazníky a distributory a také pro porady. **Kancelář manažera obchodu** je vybavena stolem a křeslem, dvěma židlemi pro případné obchodní partnery, kancelářskými skříněmi, tiskárnou a na stěně kanceláře je propagační materiál společnosti s logem. **Kancelář referentů obchodu** je vybavena třemi pracovními stoly a židlemi, třemi stolními počítači, kancelářskými skříněmi, tiskárnou a faxem. V kanceláři obchodních referentů je také umístěn kávovar, mikrovlnná trouba, lednice a barel s pitnou vodou, na stěně je nástěnka s kalendářem konkurenční firmy, pohledy a jídelníček. V této kanceláři chybí výraznější logo společnosti EXPONO, a.s. **Kancelář asistentky** výrobně-obchodního ředitele je vybavena stolem, židlí, stolním počítačem a kancelářskými skříněmi. Na stěně je umístěn propagační materiál společnosti s logem. **Kancelář výrobně-obchodního ředitele** je vybavena stolem, židlí, sedací soupravou s konferenčním stolem, kancelářskými skříněmi, na stěně je umístěn propagační materiál společnosti EXPONO, a.s. nevýrazného charakteru. V kanceláři výrobně-obchodního ředitele chybí výrazné logo společnosti. **Kuchyňka** je vybavena kuchyňskou linkou a dřezem. **Sociální zařízení** je vyhovující a hygienicky čisté. Také všechny výše zmiňované prostory jsou čisté. V budově se stará o pořádek a údržbu správa budovy včetně pronajatých prostor společnosti EXPONO, a.s.

Pronajaté kancelářské prostory a jejich vybavení působí podle mého názoru reprezentativně, moderně a harmonicky. Závěrem k této části lze říci, že kvalitní zázemí pro zaměstnance je důležité a podporuje jejich loajalitu (SMRČKOVÁ, s. 5).

Štítky na dveřích a nevýraznými logy v kancelářích se budu dále zabývat v kapitole 3.9.

2.2.4 Porady

Zúčastnila jsem se několika porad na pobočce v Hranicích a jedné porady manažerů prodeje. Výsledky mého pozorování jsou zaznamenány níže.

a) Porady obchodního oddělení na pobočce v Hranicích

Cílem těchto porad je shrnout obchodní případy, na kterých se právě pracuje a uzavřít staré obchodní případy, na kterých se již nepracuje. Na poradách se téměř nikdy nediskutují jiné záležitosti. Tyto porady jsou povinné pro všechny obchodní referenty a pro manažera prodeje, který je vede. Porady byly v červenci 2008 pravidelně každý čtvrtek. V srpnu 2008 zasáhla trh hutního materiálu recese (EUROMETAL NEWSLETTER, s. 13), společnost od srpna 2008 uzavírá cca 50 % původního množství obchodů, od té doby jsou porady velmi nepravidelné (cca 1krát za měsíc). Porady probíhají v kanceláři obchodních referentů, všichni obchodní referenti sedí u svého stolního počítače a mají na monitoru počítače otevřenou „evidenci obchodních případů“, stejně tak manažer obchodu. Porady obvykle trvají cca 30 minut a jsou bez přestávky. Porady jsou zpravidla rušeny zvonícími telefony a mobily. Manažer prodeje i obchodní referenti v průběhu porad vyřizují hovory. O poradě není veden společný zápis, každý zúčastněný si vede své vlastní záznamy, pokud uzná za vhodné.

b) Porada manažerů prodeje

Porady manažerů prodeje jsem se zúčastnila 30. října 2008. Tato porada je povinná pro všechny manažery prodeje, obchodního ředitele a výrobně-obchodního ředitele, který tuto poradu vede. Porada je organizována každý měsíc. Mnou pozorovaná porada trvala cca 2,5 hodiny a byla organizována bez předem plánované přestávky.

Cílem této porady bylo prodiskutovat dosažené výsledky za předchozí měsíc, strukturu pohledávek, strukturu skladu, výhled na následující měsíc, nové akvizice, výhled objednávek materiálu a centralizaci skladů (aktuální téma ve společnosti).

Také tato porada byla rušena zvonícími mobily. Všichni zúčastnění, alespoň jednou v průběhu porady telefonovali. V případě, že byla porada přerušena telefonem, byla většinou na pár minut zastavena, tuto neplánovanou přestávku využili další zúčastnění

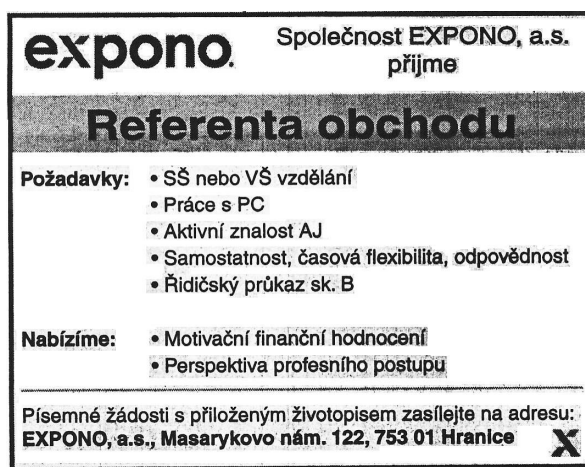
ke konverzaci s dalšími zúčastněnými či k návštěvě sociálního zařízení. Pozitivem těchto porad je, že výrobně-obchodní ředitel vede o této poradě zápis, který posléze rozešle všem, kteří se porady zúčastnili. Dalším pozitivem je, že výrobně-obchodní ředitel rozesílá v předstihu program porady, kterého se na poradě drží.

Porady jsou podle mého názoru neefektivní a proto se jimi budu zabývat v kapitole 3.1.

2.2.5 Výběr nových zaměstnanců

Výběr nových zaměstnanců probíhá na základě výběrového řízení. V červnu 2008 bylo uskutečněno výběrové řízení na pozici obchodního referenta pro pobočku v Hranicích. V místním periodiku „Hranický týden“ byl uveřejněn inzerát s popisem pracovní pozice, jehož vzor je umístěn v následujícím obrázku 11.

Obr. 11: Inzerát nabízející pracovní pozici ve společnosti EXPONO, a.s.



Zdroj: HRANICKÝ TÝDEN (s. 10).

Vhodní kandidáti na tuto pozici byli telefonicky pozvaní na osobní pohovor. Výběrové řízení probíhalo ve třech kolech:

1. kolo: výběr vhodných kandidátů podle zaslání životopisu,
2. kolo: osobní pohovory s vybranými kandidáty,

3. kolo: výběr vhodného kandidáta na pozici obchodní referent.

Osobní pohovory vedl výrobně-obchodní ředitel s manažerem prodeje. Osobní pohovor zpravidla trval cca 20 min. Na základě společného rozhodnutí výrobně-obchodního ředitele a manažera prodeje byl vybrán vhodný uchazeč.

Výběr nových zaměstnanců by se dal samozřejmě zlepšit. V současné době existuje nepřeberné množství personálních agentur, které na základě požadavků společnosti vyberou vhodného kandidáta na požadovanou pozici a zrealizují celé výběrového řízení. Výhoda personálních agentur – zejména pro menší firmy, které nemají vlastního personalistu, jako je EXPONO, a.s. – je hlavně v úspoře času v etapě prvotního výběru (selekce), popřípadě i v zajištění psychologických testů (včetně jejich vyhodnocení) u užší skupiny vybraných uchazečů, jsou-li požadovány. Služby personálních agentur však nejsou levnou záležitostí. Naopak společnost, která si vybírá nové zaměstnance sama, ušetří náklady na služby personální agentury, přičemž procento správnosti volby při najímání nových lidí samotným podnikem se pohybuje mezi 50 – 75 % (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2008, č. 7, s. 60-63). Na tomto místě je tedy vhodné zvážit, jestli je pro společnost vhodnější ušetřit náklady na tuto službu, nebo přijmout nevhodného zaměstnance.

Společnost EXPONO, a.s. bude v následujícím roce otevírat novou pobočku, proto jsem zařadila do kapitoly 3.9 kalkulaci nejmenované brněnské personální agentury.

2.3 Analýza podnikových dokumentů společnosti EXPONO, a.s.

Interní dokument společnosti EXPONO, a.s. „Řízení dokumentů a záznamů“ člení interní dokumentaci společnosti následujícím způsobem:

a) Systémová dokumentace

- Příručka jakosti,
- Řády,
- Pravidla vnitřního ekonomického řízení společnosti,
- Organizační směrnice.

b) Organizační normy

- Usnesení představenstva společnosti,
- Příkazy ředitele,
- Zápisy z porad.

c) Zakázková dokumentace

- Dokumentace obchodních případů.

Příručka jakosti je nejdůležitějším dokumentem systému managementu jakosti společnosti EXPONO, a.s., který definuje politiku jakosti, popisuje systém jakosti v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a slouží jako trvalá pomůcka pro realizaci, udržování a zlepšování tohoto systému.

Řády jsou interní systémovou dokumentací, která určuje základní vztahy mezi pracovníky a činnostmi v procesu řízení a základní pravidla vnitřního pořádku, jako působnosti organizačních útvarů, jejich postavení v organizační struktuře, pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků a práva a povinnosti zaměstnanců. V současné době ve společnosti existuje „Spisový, skartační s archivační řád“ a „Organizační řád“.

Pravidla vnitřního ekonomického řízení společnosti jsou také interní systémovou dokumentací, která stanovuje zásady ekonomického řízení společnosti.

Organizační směrnice jsou interní systémovou dokumentací, která stanovuje zásady řízení procesů systému managementu jakosti ve společnosti.

Všechny výše uvedené dokumenty byly zpracovány výrobně-obchodním ředitelem a schváleny ředitelem společnosti. Na jednotlivých dokumentech je uvedeno datum, kdy nabývá účinnosti. Originály dokumentů jsou uloženy u výrobně-obchodního ředitele, který provádí pravidelně revizi těchto dokumentů. V případě, že dojde ke změně dokumentu, je to na dokumentu vyznačeno a dokument je změněn.

Ke všem interním dokumentům mají přístup všichni zaměstnanci společnosti ze vzdálené plochy na svém počítači.

Dokumentace obchodního případu / zakázky zahrnuje veškeré dokumenty nutné k realizaci obchodního případu / zakázky.

Na základě revize archivace dokumentace obchodních případů v srpnu 2008 byli všichni zaměstnanci, kteří přijdou do styku s obchodním případem, upozorněni emailem

na zásady administrativního vedení a archivování obchodních případů. Tyto zásady vedení obchodních případů, ale nebyly žádným způsobem začleněny do podnikové dokumentace, tak aby se v budoucnu s nimi mohli seznámit noví zaměstnanci společnosti. Domnívám se, že tyto zásady jsou natolik důležité, že se touto problematikou budu zabývat dále v kapitole 3.7.

Zápisy z porad jsou určeny k řešení konkrétních jednorázových situací, ke stanovení zásad pro výkon dílčích činností a ke stanovení změn organizačního a personálního charakteru. Jejich prostřednictvím jsou mimo jiné ukládány konkrétní úkoly s uvedením termínu a jména zaměstnance odpovědného za splnění. Zápisy z porad zhotovuje pověřený zaměstnanec a jsou uloženy u ředitele společnosti nebo výrobně-obchodního ředitele.

Na základě analýzy podnikový dokumentů společnosti lze říci, že tyto dokumenty mají kvalitní formální základy, jsou pravidelně kontrolovány, ale autoři některých důležitých zásad nejsou důslední v tom smyslu, že je nezačleňují do interní dokumentace společnosti EXPONO, a.s.

2.4 Rozhovory uskutečněné ve společnosti EXPONO, a.s.

Ve společnosti EXPONO, a.s. proběhly standardizované rozhovory za účelem zjištění současného stavu podnikové kultury – s výrobně-obchodním ředitelem a s ředitelem společnosti.

2.4.1 Rozhovor s výrobně-obchodním ředitelem

Tento standardizovaný rozhovor byl uskutečněn na počátku mého výzkumu a měl sloužit jako souhlas se zpracováváním diplomové práce, východisko pro zorientování se v podniku a získání základních informací o podniku. Rozhovor proběhl 7. července 2008.

Přínosy a výsledky tohoto rozhovoru by se daly shrnout do následujících bodů:

- souhlas a možnost psát diplomovou práci u společnosti EXPONO, a.s.,

- poskytnutí podnikových dokumentů a statistických údajů o společnosti EXPONO, a.s.,
- ve společnosti existují dokumenty, které blíže charakterizují společnost EXPONO, a.s.,
- společnost organizuje firemní společenské akce,
- společnost obsazuje místa ve společnosti na základě výběrového řízení, kdy se obvykle v některém periodiku zveřejní inzerát s popisem volného pracovního místa,
- společnost vědomě neřídí podnikovou kulturu.

Tento rozhovor sloužil částečně jako podklad pro dotazníkové šetření.

2.4.2 Rozhovor s ředitelem společnosti

Pro standardizovaný rozhovor s ředitelem společnosti (*viz příloha 6*) jsem si předem připravila soubor otázek. Na začátku rozhovoru jsem přiblížila řediteli společnosti pojem podniková kultura a její přínosy pro podnik. Ředitel společnosti odpovídal na mé otázky a zároveň jsme v případě potřeby jednotlivé problémy diskutovali do větší hloubky. Rozhovor s ředitelem společnosti proběhl 22. září 2008. Pro rozhovor s ředitelem jsme měla připraven následující soubor otázek:

1. Můžete charakterizovat cíl a strategii společnosti EXPONO, a.s.?
2. Jak s těmito cíli seznamujete zaměstnance společnosti?
3. Na jaké tradice společnost navazuje?
4. Můžete stručně popsat styl řízení ve společnosti? Mohou se zaměstnanci podílet na řízení společnosti?
5. Zaměřuje se společnost na inovace?
6. Jak se ve firmě řeší delegování pravomocí?
7. Můžete stručně popsat podnikovou kulturu a atmosféru na pracovišti/ích?
8. Jaké chování zaměstnanců je pro vás nepřípustné?

9. Jaké kvality čekáte od svých zaměstnanců?
10. Věříte v důležitost úlohy lidí, kteří pracují ve společnosti?
11. Berete v úvahu odlišné názory zaměstnanců, kolegů?
12. Probíhá ve společnosti hodnocení zaměstnanců? Jsou zaměstnanci s tímto hodnocením seznamováni?
13. Ve společnosti existují dokumenty, které říkají, jak se chovat v určitých situacích, např. skartační řád, řízení dokumentů, směrnice apod. Jak s těmito dokumenty seznamujete zaměstnance?
14. Jak je kontrolováno, že zaměstnanci jednají v souladu s těmito dokumenty?
15. Jsou zaměstnanci seznamováni s tím, jak správně komunikovat se zákazníky?
16. Jak motivujete zaměstnance k dodržování požadovaného chování k zákazníkům?
17. Jak motivujete zaměstnance všeobecně?
18. Jak seznamujete pracovníky s novými pracovními úkoly?
19. Jak zaučujete nové zaměstnance?
20. Domníváte se, že jsou pracovníci spokojeni s komunikací mezi vedením společnosti a zaměstnanci?
21. Řídíte nějakým způsobem podnikovou kulturu ve společnosti?
22. Existuje něco, co se Vám nelíbí na současné podnikové kultuře společnosti?
23. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky společnosti?
24. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti společnosti?

Jednotlivé odpovědi ředitele společnosti jsou podrobně zaznamenány v *příloze 6*. Nejdůležitější odpovědi ředitele společnosti pro tuto diplomovou práci lze shrnout v následujících bodech:

- cíle a strategii společnosti EXPONO, a.s. definují podnikové dokumenty – „Organizační řád“ a „Příručka jakosti“,

- zaměstnanci jsou s novými skutečnostmi seznamování průběžně pomocí směrnic ředitele,
- manažeři obchodu jsou seznamováni s cíli a strategií společnosti na poradách, jsou povinni s novými skutečnostmi seznámit své podřízené,
- styl řízení by se dal popsat jako kombinace demokratického a autokratického stylu, na poradách se může vyjádřit každý zaměstnanec, ale v konečném důsledku rozhoduje vedení společnosti či nadřízený,
- společnost se nyní nezaměřuje na inovace,
- podniková kultura je celkově pozitivní, ale ve společnosti existuje rivalita mezi jednotlivými pobočkami, tato rivalita je jak negativního charakteru, tak pozitivního charakteru. Za negativní část rivality by se daly označit neoprávněné stížnosti jednotlivých poboček na ostatní pobočky,
- ředitel společnosti věří stoprocentně v důležitost lidí, kteří pracují pro společnost,
- zaměstnanci jsou seznamováni s hodnocením pouze v případech, kdy je jejich hodnocení negativní. V tomto případě se jejich prohřešky diskutují s příslušným nadřízeným, přičemž tato diskuze je neveřejná,
- na začátku pracovní kariéry ve společnosti by měl být každý zaměstnanec seznámen s interními dokumenty. Nového zaměstnance by měl seznámit s těmito dokumenty jeho nadřízený. Každý zaměstnanec by měl svým podpisem potvrdit, že se s těmito dokumenty seznámil,
- skutečnost, že zaměstnanci jednají v souladu s interními dokumenty je kontrolována namátkou a tato kontrola vyplývá z pracovní činnosti,
- zaměstnanci jsou motivováni pohyblivou složkou mzdy a benefity. Benefitem jsou stravenky, penzijní připojištění a jeden týden dovolené navíc,
- noví zaměstnanci jsou osobně zaučeni (služebně starší zaměstnanec zaučuje nového zaměstnance), nový zaměstnanec prochází školením na IS ABRA, který je používám v celé společnosti a dále někteří zaměstnanci podstupují externí odborné školení.

Tento rozhovor sloužil jako podklad pro dotazníkové šetření. Otázky o informovanosti a hodnocení zaměstnanců byly podkladem pro dvě hypotézy této diplomové práce:

- Hypotéza č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců.*
- Hypotéza č. 3: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se podceňuje význam hodnocení zaměstnanců.*

Hypotéza č. 3 byla potvrzena rozhovorem s ředitelem společnosti. Zaměstnanci jsou seznamováni s hodnocením pouze v případě, že jejich hodnocení je negativní. Tento způsob hodnocení není pozitivním znakem, proto bude dále diskutován v dotazníkové šetření (viz kapitola 2.5.2) a v kapitole 3.2.

2.5 Dotazníkové šetření ve společnosti EXPONO, a.s.

2.5.1 Cílová skupina a způsob měření

Pro účely dotazníkového šetření byli osloveni řadoví zaměstnanci společnosti EXPONO, a.s. Zaměstnanci byli osloveni pomocí emailu, v němž zároveň našli dotazník, jehož vzor se nachází v příloze 7. Zaměstnanci vyplňovali dotazník podle instrukcí v doručeném emailu a sami zaznamenávali své odpovědi do formuláře dotazníku. Zaměstnanci byli požádáni o vložení vyplněného formuláře do obálky a předání nadřízenému, ten posléze zalepené obálky předal mě.

Z celkového počtu 22 distribuovaných dotazníků se vrátilo zpět 19 vyplněných dotazníků.

Dotazníkové šetření ve společnosti EXPONO, a.s. probíhalo od 6. října do 10. října 2008.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit názory zaměstnanců na podnikovou kulturu ve společnosti EXPONO, a.s. Odpovědi zaměstnanců vypovídají mnohé o jejich přístupu k podnikové kultuře ve společnosti EXPONO, a.s., ale také můžeme zjistit jejich priority v oblasti podnikové kultury.

Dotazník byl rozčleněn do následujících oblastí:

Otázka 1 – 9:	vztah mezi nadřízenými a podřízenými,
Otázka 10 – 24:	atmosféra a mezilidské vztahy ve společnosti,
Otázka 25 – 30:	všeobecná informovanost zaměstnanců,
Otázka 31 – 43:	pracovní motivace zaměstnanců,
Otázka 44 – 47:	zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony,
Otázka 48 – 50:	úroveň stravování a vybava pracoviště,
Otázka 51 – 56:	spolupráce mezi pobočkami,
Otázka 57 – 58:	informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách,
Otázka 59 – 64:	cíle a vize společnosti,
Otázka 65 – 70:	ztotožnění zaměstnanců se společností,
Otázka 71 – 75:	způsob vedení společnosti,
Otázka 76 – 78:	úroveň společenských akcí pořádaných společností,
Otázka 79 – 87:	spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením,
Otázka 88 – 90:	nedostatky a přednosti společnosti,
Otázka 91 – 96:	demografické údaje zaměstnanců.

Otázky dotazníkového šetření byly sestaveny na základě standardizovaných rozhovorů s hlavními představiteli společnosti EXPONO, a.s. a dále byly použity internetové zdroje a knihy.

2.5.2 Výsledky měření

Podrobné výsledky měření jsou zaznamenány v *příloze 8*. Tato kapitola zachycuje jen nejdůležitější výsledky dotazníkového šetření.

Otázka 91 – 96: Demografické údaje respondentů

Otázky demografického charakteru se v dotaznících umísťují zpravidla nakonec dotazníku. Vysvětlením může být, že respondent získá během dotazování důvěru v tazatele a ochotněji mu poskytne odpovědi na otázky osobního charakteru. Při vyhodnocování bych však ráda odpovědi na demografické otázky umístila hned na začátek, abychom věděli s jakou skupinou respondentů jsem pracovala.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 19 zaměstnanců z celkového počtu 24 zaměstnanců, z toho 11 žen a 8 mužů.

Rozdělení respondentů podle věku vyjadřuje tabulka 2.7.

Tabulka 2.7: Věk respondentů dotazníkového šetření (absolutní vyjádření)

Věk	Počet respondentů
Do 20-ti let	-
20 – 24 let	-
25 – 29 let	10
30 – 34 let	5
35 – 39 let	2
40 – 49 let	1
50 – 59 let	-
Více než 60 let	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů vyjadřuje tabulka 2.8.

**Tabulka 2.8: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání
(absolutní vyjádření)**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů
Základní	-
Vyučen/a	-
Střední s maturitou	13
Vyšší odborné vzdělání	1
Vysokoškolské	5

Zdroj: vlastní zpracování.

Dobu, po kterou pracují jednotliví respondenti ve společnosti EXPONO, a.s., ukazuje tabulka 2.9.

**Tabulka 2.9: Délka pracovního poměru jednotlivých respondentů
(absolutní vyjádření)**

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
Krátce, méně než půl roku	5
Půl roku – 1 rok	4
1 – 2 roky	5
2 – 3 roky	4
Déle než 3 roky	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Počty respondentů pracujících na jednotlivých pracovních pozicích jsou v tabulce 2.10.

Tabulka 2.10: Rozdělení respondentů podle pracovních pozic (absolutní vyjádření)

Pracovní pozice	Počet respondentů
Asistentka	3
Ekonom, účetní	3
Manažer	5
Obchodní referent	7
Jiná pracovní pozice	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti jsou roztržďeni podle jednotlivých poboček v následující tabulce 2.11.

**Tabulka 2.11: Rozdělení respondentů podle jednotlivých poboček
(absolutní vyjádření)**

Pobočka	Počet respondentů
Adamov	-
Hranice	5
Ostrava	9
Plzeň	1
Rychnov nad Kněžnou	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka 1 – 9: Vztah mezi nadřízenými a podřízenými

Soubor otázek pro oblast „vztah mezi nadřízenými a podřízenými“:

- 1. Respektujete svého přímého nadřízeného?**
- 2. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?**
- 3. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?**
- 4. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený je skutečně ochoten brát v úvahu odlišné názory?**
- 5. Domníváte se, že máte dostatečnou podporu ve svém přímém nadřízeném ve formě vedení či pomoci?**
- 6. Můžete se obrátit na svého přímého nadřízeného při řešení pracovních problémů?**
- 7. Máte dobrý pracovní vztah se svým přímým nadřízeným?**
- 8. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?**
- 9. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?**

Z výsledků dotazníkové šetření můžeme usuzovat, že ve společnosti existuje velmi dobrý pracovní vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Pracovníci odpovídali na otázky dotazníkového šetření č. 1, 2, 3, 5, 6, a 7 ve všech případech „ano“ nebo „spíše ano“. Pracovníci tedy respektují svého přímého nadřízeného, domnívají se, že jejich přímý nadřízený rozumí své práci, jsou spokojeni s přístupem svého přímého nadřízeného k jejich osobě, mají dostatečnou podporu v jejich přímém nadřízeném, mohou se na něj

obrátit při řešení pracovních problémů a také sami tvrdí, že s ním mají dobrý pracovní vztah.

U otázky č. 4 již vidíme mírné vybočení. 2 respondenti se domnívají, že jejich nadřízený spíše není ochoten brát v úvahu odlišné názory.

U otázek č. 8 a 9 můžeme pozorovat, jak jednotliví pracovníci vnímají svého přímého nadřízeného. U kladných vlastností nadřízeného se nejčastěji objevuje přátelský (6krát), upřímný (5krát) a pracovitý (4krát). Ale někteří zaměstnanci se domnívají, že jejich přímý nadřízený je i tolerantní či čestný. U záporných vlastností se nejčastěji vyskytují zaneprázdněný (8krát) a impulsivní (5krát). Dále se pak objevuje náladový, netrpělivý či roztržitý.

Domnívám se, že výsledky této části dotazníkového šetření jsou v pořádku, a proto se nebudu dále zabývat žádnou otázkou z tohoto bloku.

Otázka 10 – 24: Atmosféra a mezilidské vztahy ve společnosti

Soubor otázek pro oblast „atmosféra a mezilidské vztahy ve společnosti“:

- 10. Domníváte se, že ve firmě existuje atmosféra srdečnosti, družnosti a kamarádství?**
- 11. Vnímáte mezilidské vztahy ve firmě jako problém?**
- 12. Objevují se ve firmě negativní jevy jako pomlouvání?**
- 13. Můžete prezentovat svůj názor, ať je negativní či pozitivní, bez obavy z postihu?**
- 14. Zajímají se Vaši kolegové o Vaše pracovní problémy (v kladném slova smyslu), o Vaše výsledky, o Vaše obchodní případy apod.?**
- 15. Zajímáte se o pracovní problémy Vašich kolegů (v kladném slova smyslu), o jejich výsledky, obchodní případy apod.?**
- 16. Můžete se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů?**
- 17. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?**
- 18. Domníváte se, že týmová spolupráce je ve společnosti na vysoké úrovni?**
- 19. Domníváte se, že jste platným členem pracovního týmu?**

20. Domníváte se, že pracujete v kvalitním kolektivu?

21. Označila byste každodenní komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?

22. Existuje rivalita mezi zaměstnanci na pracovišti na Vaší pobočce?

23. Existují konflikty mezi pracovníky na Vaší pobočce?

24. Jedná se o konflikty: osobní, pracovní, organizační, jiné.

U otázek 13, 16, 17, 18, 19, 20 a 21 odpovídali všichni respondenti „ano“ nebo „spíše ano“. Jejich odpovědi tedy znamenají, že mohou prezentovat svůj názor bez obavy z postihu, mohou se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů, pracovníci přenášejí své zkušenosti na své kolegy, domnívají se, že týmová spolupráce je na vysoké úrovni, jsou platným členem pracovního týmu, pracují v kvalitním kolektivu, a také každodenní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je vyhovující.

U otázky č. 10 se jeden respondent (z 19ti respondentů) domnívá, že ve společnosti spíše neexistuje atmosféra srdečnosti, družnosti a kamarádství.

Mezilidské vztahy ve společnosti (otázka č. 11) vnímají spíše jako problém 2 respondenti.

2 respondenti tvrdí, že se ve společnosti objevují negativní jevy jako pomlouvání (otázka č. 12).

3 respondenti odpověděli, že se jejich kolegové spíše nezajímají o jejich pracovní problémy (otázka č. 14) a také 3 respondenti říkají, že se spíše nezajímají o pracovní problémy svých kolegů (otázka č. 15).

Jeden respondent se domnívá, že na jeho pobočce existuje rivalita mezi zaměstnanci (otázka č. 22).

Podle 5ti respondentů dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci na jejich pobočkách (otázka č. 23). Tito respondenti uvedli, že se jedná o pracovní (3 odpovědi) a organizační (2 odpovědi) konflikty.

Otázku konfliktů budu dále diskutovat v kapitole 3.6.

Otázka 25 – 30: Všeobecná informovanost zaměstnanců

Soubor otázek pro oblast „všeobecná informovanost zaměstnanců“:

25. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje informace o činnosti podniku otevřeně?

26. Dostáváte včas informace od vedení společnosti?

27. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?

28. Víte, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry?

29. Jsou informace ve firmě utajovány?

30. Označil/a byste komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti za vyhovující?

Z výsledků dotazníkového šetření můžeme usuzovat, že větší část zaměstnanců v podniku je spokojena s informovaností v podniku. Nicméně v této oblasti se objevuje i část zaměstnanců, která s informovaností příliš spokojena není.

2 respondenti se domnívají, že společnost spíše neposkytuje informace o činnosti podniku otevřeně (otázka č. 25). 3 respondenti říkají, že spíše nedostávají informace od vedení společnosti včas (otázka č. 26), 2 respondenti spíše nedostávají uspokojivé informace (otázka č. 27), 5 respondentů neví, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry (otázka č. 28). 3 respondenti se domnívají, že informace jsou ve společnosti utajovány (otázka č. 29). 4 respondenti se domnívají, že komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti spíše není vyhovující (otázka č. 30).

Soubor těchto otázek můžeme postavit do kontrastu s hypotézou č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců.* Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že část zaměstnanců společnosti EXPONO, a.s. není s informovaností spokojeno. 5 respondentů (26 % respondentů) dokonce tvrdí, že neví, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry! *Hypotéza č. 1 tedy byla potvrzena* a proto budu celou oblast všeobecná informovanost zaměstnanců dále diskutovat v kapitole 3.3.

Otázka 31 – 43: Pracovní motivace zaměstnanců

Soubor otázek pro oblast „pracovní motivace zaměstnanců“:

- 31. Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?*
- 32. Víte, co se od Vás očekává v podobě cílů a norem výkonů?*
- 33. Máte všechny potřebné informace, které potřebujete ke své práci?*
- 34. Domníváte se, že máte ve firmě možnost seberealizace?*
- 35. Domníváte se, že zadané úkoly jsou pro Vás dostatečnou výzvou?*
- 36. Domníváte se, že se klade dostatečný důraz na dobře vykonanou práci?*
- 37. Umožňuje Vám Vaše pracovní náplň využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?*
- 38. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?*
- 39. Jak vnímáte jednotlivé operace a pracovní činnosti ve firmě, které Vám byly přiděleny?*
- 40. Co je pro Vás nejúčinnější motivací: peníze a jiné hmotné výhody, rozmanitá a zajímavá práce, možnost dalšího vzdělávání, možnost seberealizace, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, slovní ohodnocení nadřízeného, dostatek času pro osobní život, odpovědnost v pracovních záležitostech, znalost možností postupu, nátlak nebo jiná negativní stimulace.*
- 41. Jakého typu motivace je nyní používáno ve společnosti?*
- 42. Domníváte se, že jste dostatečně motivován/a?*
- 43. Je něco, co Vás v práci demotivuje?*

Téměř všichni respondenti se domnívají, že je jim v práci svěřena dostatečná odpovědnost (otázka č. 31), vědí, co se od nich očekává v podobě cílů a norem výkonů (otázka č. 32), mají všechny potřebné informace, které potřebují ke své práci (otázka č. 33), mají možnost seberealizace (otázka č. 34) a domnívají se, že zadané úkoly jsou pro ně dostatečnou výzvou (otázka č. 35). Všichni respondenti se domnívají, že je

ve společnosti kladen dostatečný důraz na dobře vykonanou práci. 17 respondentů využívá či spíše využívá všechny dovednosti a schopnosti.

18 respondentů je spokojeno se svým pracovním zařazením. Jednotlivé operace a přidělené pracovní činnosti zvládá s menšími obtížemi 10 respondentů a 9 respondentů je zvládá bez obtíží.

Pro 18 respondentů jsou nejúčinnější motivací peníze a jiné hmotné statky, pro 10 respondentů je motivačním faktorem rozmanitá a zajímavá práce a možnost dalšího vzdělávání a 8 respondentů motivují mezilidské vztahy a možnost seberealizace. Žádného respondenta nemotivuje znalost možností postupu, nátlak a negativní motivace.

Otázka č. 41 zkoumá, jak moc si jednotliví respondenti uvědomují motivaci ve společnosti EXPONO, a.s. Podle 12 respondentů je nyní používáno finanční ohodnocení, 6 respondentů uvedlo další vzdělávání, pouze 2 respondenti týden dovolené navíc a mezilidské vztahy, dále například 1 respondent uvedl možnost pracovního růstu.*

Na otázku č. 42 odpovědělo kladně či spíše kladně 18 respondentů – tito respondenti se cítí dostatečně motivováni. 1 respondent se spíše necítí být dostatečně motivován.

Některé respondenty i přes to, že se cítí být dostatečně motivováni občas něco nemotivuje. Jedná se například o vnější situaci na trhu (2 odpovědi), časové nasazení na úkor volného času (1 odpověď) nebo nespokojenost nadřízeného (1 odpověď).

Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že respondenti jsou správně motivováni pro výkon svého zaměstnání, touto problematikou se již dále nebudu zabývat.

* Například obchodní referenti jsou ve společnosti EXPONO, a.s. motivováni následujícím způsobem:

- nárok na dovolenou ve výměře pěti týdnů ročně,
- týdenní pracovní doba ve výši 37,5 hodin týdně,
- základní mzda ve výši 10 000 Kč,
- pohyblivá složka mzdy ve výši 5 000 Kč (vyplácí se dle plnění pracovních povinností),
- měsíční prémie závislá na dosahovaném zisku: 1 % ze zisku u zákazníků z vlastní akvizice, 0,5 % ze zisku u zákazníků přidělených,
- příspěvek k penzijnímu připojištění zaměstnance ve výši 500 Kč,
- stravenky (zaměstnavatel přispívá na stravenky maximálně daňově uznatelnou část, tj. 55 % hodnoty stravenky).

Otázka 44 – 47: Zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony

Soubor otázek pro oblast „zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony“:

44. Existuje ve firmě zpětná vazba (hodnocení) mezi zaměstnanci a výkony, ať jsou špatné, dobré či neutrální?

45. Jaký charakter má výše zmiňovaná zpětná vazba (hodnocení)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že hodnocení je uplatňováno.

46. Máte možnost podílet se aktivně na této zpětné vazbě (hodnocení)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že je hodnocení uplatňováno.

47. Domníváte se, že jste hodnocen/a spravedlivě (tj. objektivně)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že hodnocení je uplatňováno.

Všichni respondenti tohoto výzkumu se shodují, že ve společnosti existuje zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony. Rozcházejí se pak v názoru na charakter zpětné vazby. 5 respondentů tvrdí, že nadřízený poskytuje zpětnou vazbu pouze o špatných výkonech, zbývajících 14 respondentů, pak říká, že je nadřízený informuje, jak o špatných výkonech, tak o dobrých výkonech. 17 respondentů říká, že má možnost se podílet aktivně na této zpětné vazbě, 2 respondenti říkají, že tuto možnost nemají. 16 respondentů se shoduje, že jsou hodnoceni spravedlivě, 3 respondenti u této otázky neodpověděli.

Hodnocením zaměstnanců jsem se již zabývala v rozhovoru s ředitelem společnosti (viz kapitola 2.4.2). Soubor otázek „zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony“ můžeme postavit také do kontrastu s hypotézou č. 3: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam hodnocení zaměstnanců.* Ve společnosti není vybudován jednotný systém hodnocení zaměstnanců. Někteří nadřízení se proto příliš hodnocení zaměstnanců nevěnují a k hodnocení přistupují až když je pozdě – v případě, že výkon zaměstnanců není dobrý. Tento způsob hodnocení, ale může mít na zaměstnance demotivující účinek. Lze tedy říci, že vedení společnosti podceňuje význam hodnocení zaměstnanců a *hypotézu č. 3 tedy mohu potvrdit.* Hodnocení špatných výkonů budu dále diskutovat v kapitole 3.2.

Otázka 48 – 50: Úroveň stravování a výbava pracoviště

Soubor otázek pro oblast „úroveň stravování a výbava pracoviště“:

48. Domníváte se, že vybavenost (materiál a pracovní pomůcky) Vašeho pracoviště je na dobré úrovni?

49. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?

50. Kde obědváte v pracovní době?

18 respondentů se domnívá u otázky č. 48, že vybavenost pracoviště je na dobré úrovni, pouze jeden respondent odpověděl, vybavenost pracoviště není na dobré úrovni, ale neodpověděl, co mu na pracovišti chybí.

Také 18 respondentů (otázka č. 49) je spokojeno s úrovní stravování v pracovní době. Pouze jeden respondent uvádí, že spokojen s úrovní stravování v pracovní době není a zároveň odpovídá, že se většinou stravuje v kanceláři. 15 respondentů se stravuje vždy nebo většinou v restauraci, 2 respondenti neobědvají a zároveň si nestěžují na úroveň stravování v pracovní době, 2 respondenti se stravují většinou v kanceláři.

Výsledky u této části dotazníkového šetření jsou podle mého názoru v pořádku, nebudu se jimi proto dále zabývat.

Otázka 51 – 56: Spolupráce mezi pobočkami

Soubor otázek pro oblast „spolupráce mezi pobočkami“:

51. Spolupracujete rád/a s ostatními kolegy z jiných poboček?

52. Domníváte se, že spolupráce mezi pobočkami společnosti je na dobré úrovni?

53. Existuje rivalita mezi jednotlivými pobočkami?

54. Jak byste charakterizoval/a spolupráci mezi jednotlivými pobočkami?

55. Existují konflikty mezi pracovníky různých poboček?

56. Jedná se o konflikty: osobní, pracovní, organizační, jiné.

Všichni zaměstnanci spolupracují rádi se svými kolegy a zároveň se domnívají, že spolupráce mezi pobočkami je na dobré úrovni (otázky č. 51 a 52). Rivalitu mezi pobočkami pociťují 3 respondenti. Všichni tyto respondenti pracují ve společnosti na pozici manažerů. U otázky 54 měli respondenti charakterizovat spolupráci mezi pobočkami. Žádný respondent se nevyjádřil u této otázky negativně, 8 respondentů odpovědělo, že spolupráce je na dobré úrovni, 3 respondenti se domnívají, že spolupráce je rychlá, dále se objevily odpovědi jako přátelská (2krát), ochota pomoci (2krát) atd.

5 respondentů se domnívá (otázka č. 55), že existují konflikty mezi pracovníky různých poboček. Podle těchto respondentů se jedná o pracovní (4 odpovědi) a organizační konflikty (1 odpověď).

Problematikou konfliktů se budu dále zabývat v kapitole 3.6.

Otázka 57 – 58: Informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách

Soubor otázek pro oblast „informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách“:

57. Jste informován/a o činnosti svých kolegů na jiných pobočkách?

58. Zajímá Vás, jaké pracovní úkoly mají kolegové na jiných pobočkách?

10 respondentů není informováno o činnosti svých kolegů na jiných pobočkách, 9 respondentů je informováno o činnosti svých kolegů na jiných pobočkách.

8 respondentů se zajímá o činnost svých kolegů na jiných pobočkách, 11 respondentů se spíše nezajímá o činnost svých kolegů.

Soubor těchto otázek můžeme postavit do kontrastu opět s hypotézou č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců.* Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš informováni v této oblasti. Můžeme tedy říci, že společnost podceňuje význam informování zaměstnanců. *Hypotéze č. 1 byla opět potvrzena.* Informovaností zaměstnanců o jiných pobočkách se proto budu dále zabývat v kapitole 3.3 této diplomové práce.

Otázka 59 – 64: Cíle a vize společnosti

Soubor otázek pro oblast „cíle a vize společnosti“:

- 59. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle, případně poslání společnosti?**
- 60. V případě, že tento dokument ve firmě existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámen/a?**
- 61. Cíle a poslání firmy: zná každý zaměstnanec, znají jen někteří zaměstnanci, zná jen vedení společnosti, nezná nikdo.**
- 62. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání firmy EXPONO, a.s.?**
- 63. Které tři vlastnosti firmu EXPONO, a.s nejvíce vystihují?**
- 64. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?**

11 respondentů odpovědělo na otázku č. 59, že neví, jestli ve firmě existuje dokument shrnující cíle společnosti. O existenci tohoto dokumentu neví 5 respondentů, kteří pracují pro společnost méně než půl roku, dále pak respondenti, kteří pracují pro společnost půl roku až 2 roky. 8 respondentů odpovědělo, že tento dokument ve společnosti existuje. 6 respondentů z 8 pracuje pro společnost déle než 2 roky.

7 respondentů bylo s tímto dokumentem seznámeno formálně či spíše formálně, 1 respondent byl s tímto dokumentem seznámen spíše neformálně.

U otázky č. 61 se 5 respondentů domnívá, že cíle a poslání společnosti zná každý zaměstnanec, 8 respondentů se domnívá, že je znají pouze někteří zaměstnanci, 5 respondentů odpovědělo, že cíle zná jen vedení společnosti a 1 respondent neodpověděl.

Podle respondentů jsou cílem a posláním společnosti maximalizace zisku (10 odpovědí), progresivní růst firmy (6 odpovědí), budování a upevňování stabilní pozice na trhu (4 odpovědi), z krátkodobých cílů se např. objevilo zřízení nové pobočky v Adamově (1 odpověď). V jednotlivých odpovědích se neobjevil základní cíl (politika) společnosti, kterým je: „osobní přístup k zákazníkovi a flexibilita při realizaci jeho požadavků“.

U otázky č. 63 měli respondenti vyjmenovat 3 vlastnosti, které nejvíce charakterizují společnost EXPONO, a.s. Nejčastěji se objevila odpověď přátelská (14 odpovědí), mladá (7 odpovědí), dynamická (5 odpovědí), flexibilní (3 odpovědi), dále například profesionální (2 odpovědi).

O otázce č. 64 se měli respondenti vyjádřit k firemním symbolům. Z výzkumu vyplývá, že respondenti jsou spokojeni (15 odpovědí) nebo spíše spokojeni (4 odpovědi) s firemními symboly.

Soubor těchto otázek můžeme postavit do kontrastu opět s hypotézou č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců*. Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že zaměstnanci neví o existenci podnikových dokumentů a také žádný z respondentů nejmenoval mezi cíli podniku její základní cíl! Z výsledků této oblasti dotazníkové šetření můžeme říci, že vedení společnosti podceňuje význam informování zaměstnanců, *hypotéza č. 1 tedy byla opět potvrzena*. Problematikou cíle a vize společnosti se proto budu dále zabývat v kapitole 3.4.

Otázka 65 – 70: Ztotožnění zaměstnanců se společností

Soubor otázek pro oblast „ztotožnění zaměstnanců se společností“:

65. Jste hrdý/á na společnost EXPONO, a.s.?

66. Jste hrdý/á na služby společnosti EXPONO, a.s.?

67. Domníváte se, že společnost poskytuje dobré služby svým zákazníkům?

68. Považujete úspěchy firmy i za své úspěchy?

69. Cítíte spoluzodpovědnost v případě špatně odvedené práce?

70. Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti EXPONO, a.s.?

U otázky 65 odpověděli 4 respondenti, že spíše nejsou hrdí na společnost EXPONO, a.s. To ovšem neznamena, že nejsou hrdí na služby společnosti, což vylučuje otázka č. 66 a 67. Všichni respondenti jsou totiž spokojeni či spíše spokojeni se službami společnosti EXPONO, a.s. A domnívají se či se spíše domnívají, že společnost poskytuje dobré služby svým klientům. Jejich pocit hrdosti tedy spíše souvisí s tím, že se společností

neztotožňují. Důkazem může být, že 3 z těchto 4 „nehrdých“ respondentů pracují pro společnost méně než jeden rok. Dalším důkazem pro toto tvrzení je výsledek u otázky č. 68, kdy 5 respondentů nepovažuje či spíše nepovažuje úspěchy společnosti také za své úspěchy. 4 respondenti jsou totožní s respondenty u otázky č. 65.

Z otázky č. 69 můžeme vycítit, že pro společnost pracují kvalitní lidé, kteří cítí či spíše cítí spoluzodpovědnost v případě špatně odvedené práce.

17 respondentů z 19 by doporučilo pracovat svým známým ve společnosti EXPONO, a.s.

Soubor těchto otázek můžeme postavit do kontrastu s hypotézou č. 2: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se projevuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců se společností. Hypotéza č. 2 byla potvrzena* výsledky dotazníkové šetření – část respondentů totiž není hrdá na společnost a nepovažuje úspěchy společnosti i za své úspěchy. Problematiku ztotožnění se zaměstnanců se společností proto budu diskutovat v kapitole 3.5.

Otázka 71 – 75: Způsob vedení společnosti

Soubor otázek pro oblast „způsob vedení společnosti“:

71. Jaký je podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě?

72. Na koho / na co se orientuje podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě: na úkoly, cíle a výsledky, spíše na úkoly, cíle a výsledky, na lidi, spíše na lidi, na struktury a procesy, spíše na struktury a procesy.

73. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je společnost vedena?

74. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění ve firmě?

75. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění ve firmě?

17 respondentů se domnívá, že styl řízení společnosti směřuje nebo spíše směřuje k demokracií, tj. povzbuzování lidí k účasti na řízení a rozhodování. 2 respondenti se domnívají, že styl řízení spíše směřuje k autokracii, tj. používání moci k tomu, aby přinutil zaměstnance pracovat.

Všichni respondenti se domnívají, že styl řízení se orientuje, nebo spíše se orientuje na úkoly, cíle a výsledky (proč a co se dělá). Můžeme říci, že tato odpověď je logická, když vezmeme v potaz předmět podnikání společnosti EXPONO, a.s. Společnost je velkoobchodem, nakupuje a prodává hutní materiál, výsledky jsou velmi důležité, jednotlivé úkoly zaměstnanců jsou předem dány a všichni ví (nebo by měli vědět), co mají za daných okolností dělat.

Všichni respondenti spíše hodnotí nebo hodnotí pozitivně způsob, jakým je vedena společnost, jedná se i o ty respondenty, kteří se přiklánějí k názoru, že společnost je řízena spíše autokraticky.

7 respondentů má možnost se přímo podílet na řízení společnosti (otázka č. 74). Jedná se o manažery, ekonoma či účetní (v tomto případě spíše ekonoma, protože ten je přímým nadřízeným účetních ve společnosti) a dále o zaměstnance, který zastává „jinou“ pracovní pozici. 12 respondentů tuto možnost nemá.

9 respondentů by se rádo podílelo na rozhodování o dění ve firmě. Jedná se o všech 7 respondentů z předchozí otázky č. 74 a také o další zaměstnance firmy z řad asistentek a obchodních referentů. 10 respondentů by se spíše nechtělo nebo by se nechtělo podílet na rozhodování o dění ve firmě.

Výsledky této oblasti dotazníkové šetření nevykazují žádné větší odchylky a proto se jimi nebudu dále zabývat.

Otázka 76 – 78: Úroveň společenských akcí pořádaných společností

Soubor otázek pro oblast „úroveň společenských akcí pořádaných společností“:

76. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?

77. Jste spokojen/a s úrovní společenských akcí?

78. Která/é ze společenských akcí je/jsou pro Vás nejpříjemnější?

18 respondentů se účastní společenských akcí pořádaných vedením společnosti, jeden respondent se spíše neúčastní, ale už pravděpodobně na nějaké společenské akci byl, protože odpovídal na další otázky spojené s touto problematikou. Všichni respondenti

jsou spokojeni nebo spíše spokojeni s úrovní společenských akcí. Nejoblíbenější společenskou akcí je firemní „workshop“ (4 odpovědi). Oslavy narozenin a akce s nějakou vedlejší aktivitou získaly každá po 3 odpovědích. V odpovědích se také objevil vánoční večírek (1 odpověď) a posezení s kolegy (1 odpověď). Pro 4 zaměstnance byla oslava narozenin zatím první a poslední akcí, které se účastnili.

K tomuto okruhu otázek se již dále nebudu vyjadřovat.

Otázka 79 – 87: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

Soubor otázek pro oblast „spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením“:

79. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě EXPONO, a.s. jsou stejné nebo lepší jako ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?

80. Domníváte se, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?

81. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?

82. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je dostačující?

83. Jste spokojen/a s organizací pracovní doby?

84. Pracujete nad rámec své pracovní doby?

85. Počet přesčasových hodin pokládáte za: příliš velký, spíše větší, vyhovující, spíše menší, příliš malý.

86. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

87. Co by přispělo k tomu, abyste byl/a zcela spokojen/a se svým současným zaměstnáním, v případě, že nejste zcela spokojen/a?

U každé otázky této oblasti dotazníkové šetření se objevil alespoň jeden nespokojený respondent. Jeden nespokojený respondent se objevil u otázek č. 79, 82 a 86. 2 nespokojení respondenti se objevili u otázky č. 80.

Většina respondentů (18 odpovědí) se domnívá, že platové podmínky ve společnosti jsou stejné nebo lepší jako ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou

činností, většina respondentů (17 odpovědí) se domnívá, že za svou práci dostává odpovídající odměnu, 18 respondentů se domnívá, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je dostačující a také 18 respondentů je spokojeno s možnostmi kariérního růstu v rámci společnosti.

3 respondenty spíše nemotivuje systém odměňování k vyšším výkonům. 2 z těchto respondentů pracují na pozici „ekonom nebo účetní“, jeden pracuje na pozici obchodní referent.

3 respondenti spíše nejsou spokojeni a 1 respondent není spokojen s organizací pracovní doby (otázka č. 83). V tomto šetření nebyla potvrzena souvislost mezi nespokojeností s organizací pracovní doby a prací přesčas, na kterou jsem se ptala v otázce č. 84. 1 respondent nikdy nepracuje přesčas, 8 respondentů pracuje jen velmi výjimečně přesčas, 1 respondent pracuje do 5-ti hodin měsíčně přesčas, 5 respondentů do 20-ti hodin měsíčně a 4 respondenti pracují přesčas nad 20 hodin měsíčně.

Respondent, který není spokojen s organizací pracovní doby, pracuje nad 20 hodin měsíčně přesčas. Jeho nespokojenost s organizací pracovní doby by se tedy dala spojovat s prací přesčas. 2 spíše nespokojení respondenti pracují přesčas jen velmi výjimečně a 1 spíše nespokojený respondent pracuje přesčas do 20-ti hodin měsíčně.

Nad 20 hodin měsíčně přesčas pracují ve společnosti manažeři (3 odpovědi) a jeden člověk na pracovní pozici, která byla v dotazníku označena jako „jiná“.

Přesčasové hodiny (otázka č. 85) pokládá za příliš velké jeden respondent (jedná se o stejného respondenta, který není spokojen s organizací pracovní doby a pracuje více než 20 hodin přesčas za měsíc), 3 respondenti považují přesčasové hodiny za spíše větší. 11 respondentů považuje přesčasové hodiny za vyhovující, 3 respondenti za spíše menší a 1 respondent neodpověděl.

18 respondentů u otázky č. 86 je spokojeno nebo spíše spokojeno se svým současným zaměstnáním. 1 respondent je spíše nespokojen, nejedná se o respondenta, který pokládá přesčasové hodiny za příliš velké.

Z tohoto tedy můžeme usuzovat, že zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se svým současným zaměstnáním a jejich zaměstnání je víceméně naplňuje.

Na otázku, co by přispělo k tomu, aby byli respondenti zcela spokojeni se svým současným zaměstnáním se objevily odpovědi jako peníze (2 odpovědi), lepší spolupráce s přímým nadřízeným (1 odpověď) nebo více možností vzdělávání (1 odpověď).

K této problematice se již dále nebudu vyjadřovat.

Otázka 88 – 90: Nedostatky a přednosti společnosti

Soubor otázek pro oblast „nedostatky a přednosti společnosti“:

88. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky firmy? Prosím doplňte níže:

(pozn. můžete napsat jakékoliv nedostatky, ne jen ty které jsou spojeny s podnikovou kulturou)

89. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti firmy? Prosím doplňte níže:

(pozn. můžete napsat jakékoliv přednosti, ne jen ty které jsou spojeny s podnikovou kulturou)

90. V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s., máte možnost zde.

Podle respondentů jsou hlavními nedostatky společnosti logistika (2 odpovědi), krátká působnost na trhu (2 odpovědi), nedokonalé zaškolování nových zaměstnanců (2 odpovědi) nebo špatná proškolenost v oboru u nových zaměstnanců.

Hlavními přednostmi společnosti jsou flexibilita (4 odpovědi), přátelská pracovní atmosféra (4 odpovědi), konkurenceschopnost (3 odpovědi) nebo výborný pracovní kolektiv (3 odpovědi).

K poslední otázce č. 90 dotazníkového šetření se nevyjádřil žádný respondent.

Tuto část dotazníkového šetření nebudu dále komentovat.

2.6 Shrnutí výsledků analýzy společnosti EXPONO, a.s.

Tato kapitola je shrnutím zjištěných nedostatků a obtíží, které byly zjištěny ve společnosti EXPONO, a.s. v průběhu měsíců červenec až říjen 2008.

Nedostatky a obtíže, které byly zjištěny pomocí **systematického pozorování**, jsou:

- neefektivní porady,
- webová prezentace,
- chybějící loga společnosti v kancelářích,
- štítky u kanceláří s neaktuálními jmény zaměstnanců.

Nedostatkem, který byl zjištěn pomocí **analýzy interních dokumentů**, je:

- nezačlenění důležitých zásad do dokumentace společnosti (např. zásady vedení obchodních případů).

Z výsledků **dotazníkového šetření** vyplývá, že následující zkoumané oblasti podnikové kultury jsou problematické:

- atmosféra a mezilidské vztahy ve společnosti,
 - o problém: konflikty na pracovišti,
- zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony,
 - o problém: používání pouze negativní zpětné vazby některými nadřízenými,
- spolupráce mezi pobočkami,
 - o problém: konflikty mezi pobočkami,
- ztotožnění zaměstnanců se společností,
- všeobecná informovanost zaměstnanců,
- informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách,
- cíle a vize společnosti.

Všechny výše uvedené problémy a nedostatky budou dále diskutovány v kapitole 3.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza obvykle slouží pro budoucí plánování marketingového procesu podniku, přičemž využívá diagnostiky vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Hodnotí silné (angl. strengths) a slabé stránky (angl. weaknesses) se zaměřením na vnitřní prostředí podniku, a příležitosti (angl. opportunities) a ohrožení (angl. threats) se zaměřením na vnější prostředí podniku. Níže uvedená SWOT analýza byla vytvořena na základě zjištění, které vyplynuly z těchto technik zkoumání: systematické pozorování, studium podnikových dokumentů, rozhovory a dotazníkové šetření.

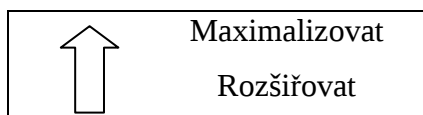
Vnitřní prostředí:

Silné stránky

- zavedení a používání systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001,
- kvalifikovaní pravidelně školení zaměstnanci,
- reprezentativní vzhled kanceláří na pobočce v Hranicích (modelový případ),
- individuální přístup k zákazníkovi,
- pravidelná kontrola interních dokumentů,
- spokojenost zaměstnanců s úrovní společenských akcí pořádaných společností,
- dobrý systém motivování zaměstnanců,
- fungující vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- dobrá úroveň stravování a vybava pracoviště,
- spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením,
- flexibilita,
- přátelská pracovní atmosféra,

- kvalitní obsazení klíčových pracovních pozic (všichni klíčoví představitelé společnosti mají zkušenosti z jiných firem se stejnou či podobnou podnikatelskou činností),
- spolupráce se zavedenými českými i zahraničními dodavateli,
- široká základna zavedených zákazníků.

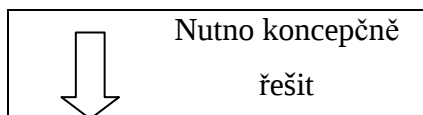
Doporučení:



Slabé stránky

- krátká působnost na trhu,
- neefektivní porady,
- zapomíná se na implementaci některých zásad do podnikové dokumentace,
- podceňování podnikové kultury,
- špatná informovanost zaměstnanců,
- neztotožnění se některých zaměstnanců se společností,
- konflikty na pracovišti a mezi pobočkami.

Doporučení:

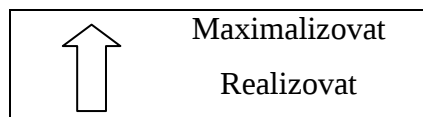


Vnější prostředí:

Příležitosti

- přiblížení se přáním zákazníka,
- rozvoj a využití nových trhů,
- strategické partnerství,
- oslovení nových zákaznických segmentů,
- nové mezinárodní obchody.

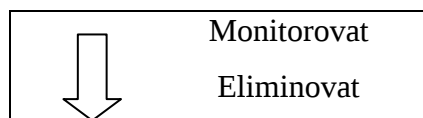
Doporučení:



Hrozby

- nová konkurence na trhu,
- cenová válka,
- citlivost zákazníků na cenu hutního materiálu,
- republiková, příp. celosvětová hospodářská recese,
- recese v oboru hutního materiálu.

Doporučení:



3 NÁVRHY, ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Kapitola 3 hledá návrhy a řešení pro odstranění zjištěných nedostatků a obtíží, které byly popsány v předcházejících kapitolách 2.2 až 2.5.

3.1 Porady

Problémem ve společnosti jsou dle mého názoru neefektivní porady. Porady jsou přerušovány zvonícími mobily, porady manažerů jsou příliš dlouhé a bez plánovaných přestávek.

Příčinou problému je tolerování vyrušování (zvonící mobily), tolerování odchodů účastníků porad (za účelem vyřízení si hovoru či odchodu na sociální zařízení) a tolerování jejich dočasné nepřítomnosti.

Důsledkem problému je opakování probraného, tím jsou ostatní účastníci potrestáni za svou přítomnost. Dalším důsledkem jsou kontraproduktivní porady díky tomu, že jsou neúměrně dlouhé a bez přestávek.

Tento problém lze **eliminovat** stanovením pravidel pro porady a trváním na jejich dodržování.

Navrhovaná pravidla pro porady:

1. Vypnutí zvonění mobilního telefonu

- účastníci porady mohou předem informovat zákazníky a dodavatele, že budou v den porady několik hodin nedostupní.

2. Rozdělení porad manažerů do bloků

- blok porady může trvat například 45 min. a 15 min. přestávka,
- pro dodržování časového rozpětí bloku porad a přestávek je nutné stanovit časoměřiče, časoměřičem může být jeden z účastníků porady,
- je nutné trvat na předem stanoveném čase a netolerování pozdních příchodů,
- během přestávky si účastníci mohou vyřídit zmeškané hovory a odejít na sociální zařízení,

- 15 min. přestávka také slouží jako hygienická přestávka, kdy účastníci získají zpět svou koncentraci a mohou se znovu soustředit na problematiku porady.

Jako vhodný nástroj pro dodržování pravidel porad navrhuji stanovit **sankce** při jejich nedodržování. Sankce může stanovit organizátor porady nebo sami účastníci porady.

Pravidla pro porady musí stanovit organizátor porady, musí s nimi seznámit účastníky porady (na začátku porady, příp. několik dnů před poradou) a striktně tato pravidla dodržovat.

Peněžní náklady na toto opatření jsou nulová. **Časové náklady** jsou max. 10 minut, kdy organizátor informuje účastníky o nových pravidlech na poradě a max. půl hodiny, kdy organizátor sepiše pravidla pro porady a odešle je emailem účastníkům porady.

Přínosem tohoto návrhu je zvýšení efektivity práce.

Problematiku porad lze charakterizovat jako rozsáhlé téma, kterému se věnuje celá řada autorů, jak odborných, tak populárně naučných knih. Vedení společnosti dále **doporučuji** prostudování některých knih*, které se týkají této problematiky.

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Z dotazníkového šetření a rozhovoru vyplynulo, že dalším **problémem** je zpětná vazba podávaná některými nadřízenými. Jedná se o podávání pouze negativní zpětné vazby.

Příčinou tohoto problému je nadřízený, který poskytuje zpětnou vazbu, a který si neuvědomuje, že hodnocení je nástroj motivace.

Důsledkem tohoto nevhodného hodnocení je demotivování a nespokojenost podřízených.

Tento problém lze **eliminovat** tak, že nadřízení přehodnotí svůj systém hodnocení a začnou používat všechny typy hodnocení – negativní, pozitivní i neutrální.

* Problematikou porad se např. zabývají následující autoři:

- BISHOF, Anita. *Porady: průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0407-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9.
- ŠULER, Jindřich. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-460-5.

Nadřízeným může při hodnocení zaměstnanců pomoci hodnotící formulář, který jsem sestavila (viz příloha 9). Frekvence hodnocení by měla být 1krát, maximálně však 2krát za rok.

Hodnotící formulář kombinuje kvalitativní hodnocení s číselnou škálou, hodnotící formulář tedy dovoluje monitorovat v čase posun jednotlivých zaměstnanců v hodnocených kritériích.

Hodnotitel by měl vycházet z toho, že podstatou provádění hodnocení je zprostředkování náhledu nadřízeného na dovednosti, předpoklady a pracovní výkonnost podřízených. Důležitým cílem je také zdůraznění předností, upozornění na rezervy a prostor pro rozvoj, nastavení dílčího postupu a motivace pracovníků ke změnám (ŠVANDOVÁ, s. 6). Všechny tyto vlastnosti sleduje již zmiňovaný hodnotící formulář v příloze 9, který by měl vést v konečném důsledku ke zlepšování kompetencí pracovníka v dílčích oblastech podle hodnotícího formuláře.

Dále by hodnocení zaměstnanců mělo být prováděno v souladu s následujícími principy:

- zajišťování a posuzování toho, jak pracovník vykonává svou práci, tj. jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa a jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či jiným osobám, s nimiž přichází v pracovní době do styku,
- sdělování zjištěných výsledků pracovníkovi a jejich projednávání s ním,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a opatření, která tomu napomohou,
- stanovování nových úkolů a cílů (MOLEK, 2007, s. 62).

Peněžní náklady na toto opatření jsou nulová. **Časové náklady** nelze vyčíslit – proces kvalitního hodnocení zaměstnanců je nekončící.

Přínos mého návrhu tedy spočívá ve zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků, kontroly jejich činností, usměrňování a v konečném důsledku zvýšení efektivity práce a výkonnosti podniku.

3.3 Všeobecná informovanost zaměstnanců

Problémem je špatná všeobecná informovanost zaměstnanců a informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách.

Příčinou problému je podceňování informování zaměstnanců a přesvědčení, že zaměstnanci by měli dostávat pouze ty informace, které potřebují bezprostředně ke své práci.

Důsledkem je pak vznik dezinformací a fám, nespokojenost a růst nespokojenosti zaměstnanců a také málo motivovaní zaměstnanci. Podle BARTÁKA (s. 27) může dojít až k poklesu výkonnosti firmy.

Způsobem, jak **eliminovat** tento problém, je zveřejňování více informací, i těch, které se bezprostředně netýkají všech zaměstnanců a celkové zlepšení vnitropodnikové komunikace.

Poskytovatelé informací ve společnosti by se měli držet několika **jednoduchých zásad**, které zformuloval Kaidl (BARTÁK, s. 28):

- komunikační otevřenost,
- poskytování alespoň částečné informace, ale rychle, než komplexní, ale pozdě,
- komunikovat a informovat, tak aby všichni zaměstnanci rozuměli,
- využití komunikačního potenciálu středního a liniového managementu,
- oboustranná vertikální komunikace a komunikace napříč úseky a odděleními,
- zajištění jednotné informace od celého managementu společnosti,
- naslouchání připomínkám zaměstnanců, prostor pro jejich vyjádření,
- zaměstnanci musí být aktivní součástí interní komunikace.

Na zlepšování interní komunikace by se měl podílet celý management společnosti (vrcholový, střední i liniový).

Liniový management by měl podávat informace svým podřízeným hlavně na pobočkových poradách dle výše uvedených zásad. Vrcholový management by měl podávat informace střednímu a liniovému managementu například na poradách manažerů, kde by měly být rovněž dodržovány výše uvedené zásady komunikace.

Společnost pořádá 2krát za rok firemní akci s názvem „workshop“. Podle ředitele společnosti je na těchto akcích věnováno jen minimální množství času firemním záležitostem. Proto navrhuji začátek „workshopu“ věnovat informování zaměstnanců o krátkodobých i dlouhodobých záměrech a cílech společnosti, ekonomické výkonnosti podniku, součástí by měly být i informace o jednotlivých pobočkách, jejích úspěších a dílčích plánech. I v tomto případě musí být dodrženy výše uvedené zásady komunikace.

Dalším vhodným komunikačním kanálem, i když jednosměrným, je pravidelné vydávání podnikového časopisu. Navrhuji vydávání podnikového časopisu v elektronické podobě, který však bude čtivý pro všechny zaměstnance.

Peněžní náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou nulové. **Časové náklady** na realizaci nelze vyčíslit. Tento proces je dlouhodobý a nikdy nekončí.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění interní komunikace, zefektivnění práce a v konečném důsledku výkonnosti podniku.

3.4 Informovanost zaměstnanců o cílech a vizích

Z mého pohledu existuje ve společnosti **problém** špatné informovanosti zaměstnanců o cílech a vizích.

Příčinou problému je také podceňování informování zaměstnanců a přesvědčení, že zaměstnanci by měli dostávat pouze ty informace, které potřebují bezprostředně ke své práci. Příčinou je také to, že zaměstnanci neví, kde mají tyto informace najít.

Důsledkem je jako v kapitole 3.3 vznik dezinformací a fám, nespokojenost a růst nespokojenosti zaměstnanců a také málo motivovaní zaměstnanci. Podle BARTÁKA (s. 27) může dojít až k poklesu výkonnosti firmy.

Způsobem, jak **eliminovat** tento problém, je zveřejňování více informací, i těch, které se bezprostředně netýkají všech zaměstnanců a celkové zlepšení vnitropodnikové komunikace podle zásad uvedených v kapitole 3.3. Vedení společnosti by mělo informovat zaměstnance, že veškerou interní dokumentaci mohou zaměstnanci najít na vzdálené ploše ve složce „Řídící akty“.

Vedení společnosti by dále mělo každoročně zveřejnit cíle společnosti na aktuální rok, jednak by tyto cíle měly být zaslány všem zaměstnancům do podnikového emailu a dále by měly být celý rok vystaveny na nástěnce v kanceláři. Společnost by také na nástěnce měla zveřejnit základní politiku společnosti, kterou je „osobní přístup k zákazníkovi a flexibilita při realizaci jeho požadavků“.

Nově přijímaní zaměstnanci by měli být jejich nadřízeným podrobně seznámeni s obsahem interních dokumentů společnosti, zvláště pak s cíli a záměry. Všechny tyto informace by měl nový zaměstnanec dostat v písemné podobě (příručky, prospekty).

Základní předpoklad úspěchu společnosti při plnění cílů, je z mého pohledu jejich prožívání zaměstnanci. Je tedy nutné klást důraz na maximální informovanost všech zaměstnanců a vysvětlení jejich konkrétního přínosu v souvislosti s cíli.

Peněžní náklady na realizaci tohoto návrhu jsou nulové. **Časové náklady** realizace nelze vyčíslit. Tento proces je také nikdy nekončící, podnik musí informovat své zaměstnance stále dle zásad uvedených v kapitole 3.3.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění interní komunikace, zefektivnění práce a v konečném důsledku výkonnosti podniku.

3.5 Ztotožnění zaměstnanců se společností

Dle výsledků dotazníkového šetření je jedním z **problémů** ve společnosti neztotožnění se některých zaměstnanců se společností.

Příčina tohoto problému tkví ve špatném informování zaměstnanců.

Důsledkem tohoto problému je lhostejnost zaměstnanců vůči cílům, strategiím a normám společnosti, protože je neznají.

Způsobem **eliminace** problému je důraz na otevřené jednání a častou osobní komunikaci se spolupracovníky. A dále dodržování zásad komunikace, jak bylo uvedeno v kapitole 3.3. Cílem osobní komunikace je vytvořit pocit sounáležitosti. Ve společnosti by měl být kladen důraz na podnikové hodnoty, cíle, záměry, ekonomickou výkonnost podniku a možnost seznámit se s nimi pomocí všem

dostupných informačních kanálů jako je složka „Řídící akty“ na vzdálené ploše každého počítače, podniková nástěnka či již zmiňovaný podnikový časopis.

Management společnosti by měl v zaměstnancích vyvolat pocit, že jsou pro společnost přínosní a důležití, že společnost s nimi do budoucna počítá. Opět by měl být kladen důraz na maximální informovanost všech zaměstnanců.

Realizací tohoto návrhu by měl být pověřen celý management, který informuje podřízené a měl by jednat dle zásad uvedených v kapitole 3.3.

Peněžní náklady na realizaci tohoto návrhu jsou nulové. **Časové náklady** realizace opět nelze vyčíslit. Proces posilování sounáležitosti zaměstnance je nekončící.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění interní komunikace, zefektivnění práce, posílení pocitu sounáležitosti zaměstnanců a jejich loajality vůči společnosti.

3.6 Konflikty na pracovišti a mezi pobočkami

Tato kapitola je obecným pohledem na problematiku konfliktů na pracovišti se zaměřením na společnost EXPONO, a.s. a dává pouze obecná doporučení v případě řešení této problematiky v praxi.

Přírozeným problémem v podniku jsou konflikty, ať jsou přímo na pracovišti nebo mezi pobočkami.

Příčiny tohoto problému vyplývají podle dotazníkové šetření z rozdílných názorů jednotlivých zaměstnanců na pracovní a organizační záležitosti.

Důsledkem neřešených konfliktů je jejich přetrvávání, příp. objevení se někde jinde či jejich nárůst. Neřešené konflikty se projevují na všech úrovních – v komunikaci, ve vztazích, v postojích lidí v podniku. Projevem neřešených konfliktů jsou hádky, dohadování, někdy i zastrašování, manipulace s fakty, nebezpečné mocenské hry, zadržování dokumentů a informací.

Konflikty nelze **eliminovat** a vyřešit, lze je jen včas řešit.

Konflikt se doporučuje rozeznat, aby se konfliktní situace mohla efektivně a včas řešit, následujícím způsobem:

1. krok – určení konfliktu

Zjištění příčin konfliktu a analýza situace, která vedla ke vzniku problému. Teprve pak je možné konstruktivní řešení sporu.

2. krok – diagnóza konfliktu

Nejprve musíme konflikt rozpoznat. Nepřátelské chování, intrikářství a odpor jsou znamení, která lze snadno objevit, protože se projevují aktivně. Složitější je případ, kdy se některý z podřízených či kolegů uzavře do sebe, i práce. V takovém případě je důležité rozpoznat příčiny a pozadí konfliktu. Je nutné respektovat všechny zúčastněné, nikdo nemá špatný názor, neboť každý svůj názor vyvíjí na základě svých informací a zkušeností. Můžeme si položit tyto otázky: Kdo se konfliktu účastní? Proč konflikt vznikl? Jaké cíle zúčastnění sledují? Jak se konflikt vyvíjel v průběhu času? Jaké osobnostní rysy a styl komunikace jsou charakteristické pro zúčastněné osoby? Teprve když budeme znát odpovědi na tyto otázky, můžeme začít konflikt řešit.

3. krok – řešení konfliktu

Nejprve se musí definovat problém uvnitř skupiny, posléze se hodnotí pro a proti jednotlivých návrhů a nakonec se racionálně zvolí to nejlepší řešení. Musíme mít však na zřeteli, že nikdy nedostaneme jedinou správnou odpověď na otázku, co mám v této konfliktní situaci dělat (Dostupné z: <<http://personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>).

Problém by měli řešit účastníci konfliktu, v případě, že nejsou schopni problém vyřešit sami, je nutné požádat o pomoc nestrannou osobu. Problematiku konfliktů mezi řadovými zaměstnanci by měli sledovat a měli by se jí zabývat přímí nadřízení řadových zaměstnanců.

Peněžní náklady na realizaci návrhu jsou nulové. **Časové náklady** na realizaci nelze vyčíslit, záleží na mnoha faktorech – např. za jak dlouho se nám podaří zjistit, že existuje konflikt, zda jsou účastníci konfliktu ochotni jej řešit. Konflikt se může vyvíjet velmi dlouhou dobu, ale také velmi krátkou dobu.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění vnitropodnikové komunikace a obrana před destruktivními mechanismy konfliktů (viz „důsledky neřešených konfliktů“).

Vedení společnosti dále **doporučuji** prostudování některých knih*, které se přímo dotýkají této problematiky.

3.7 Interní dokumentace

Problémem je nezačlenění důležitých zásad do dokumentace společnosti (např. zásady vedení a archivace obchodních případů).

Příčinou problému je lidský faktor – nesystematičnost, lenost, zapomnětlivost nebo lhostejnost autora nových zásad či zásady.

Důsledkem problému je nemožnost seznámení se se zásadou pro nové zaměstnance, pokud se k nim tato informace nedostane neformální cestou. V případě, že zásada není implementována do interní dokumentace, není zde možnost formální revize zásady, kterou by provedl ředitel společnosti nebo výrobně-obchodní ředitel v závislosti na typu zásady.

Tento problém lze **eliminovat** tak, že autor zásady (zpravidla někdo z managementu společnosti) zažádá ředitele společnosti nebo výrobně-obchodního ředitele v závislosti na typu zásady o začlenění zásady do interní dokumentace podniku.

Náklady na eliminaci a realizaci tohoto návrhu jsou nulové. **Časové náklady** jsou odvislé od toho, jakého rozsahu je tato zásada, čas strávený implementací zásady do interní dokumentace je minimální – max. 20 minut. Možnost seznámení se se zásadou a možnost revize zásady nastávají ihned.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění vnitropodnikové komunikace a zefektivnění práce.

* Problematikou konfliktů se např. zabývají následující autoři:

- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4381-6.
- FEHLAU, Eberhard. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

3.8 Webové stránky

Další **problém** spatřuji ve webové prezentaci společnosti, kde nejsou zveřejněny žádné kontaktní informace o zaměstnancích.

Příčinou tohoto problému je opět lidský faktor – lhostejnost, spokojenost se současnými webovými stránkami, neporovnání stávajících webových stránek s webovými stránkami konkurence.

Důsledky tohoto problému spočívají ve ztížené možnosti získání kontaktu na konkrétního zaměstnance společnosti EXPONO, a.s. pro potenciální a stávající zákazníky, příp. dodavatele. Jako důsledek tohoto problému vidím i nedostatečnou prezentaci stávajících zaměstnanců.

Způsob eliminace problému je jednoduchý – zveřejnění kontaktních informací vybraných zaměstnanců na webových stránkách.

Na webové stránky **navrhuji** umístit jméno zaměstnance, jeho pozici, telefonní číslo, faxové číslo, číslo mobilního telefonu, emailovou adresu, skype adresu a jeho fotografii. Návrh zlepšení webových stránek je umístěn v *příloze 10*. Zaměstnanci společnosti se setkávají téměř denně s potenciálním zákazníkem či dodavatelem, často se stává, že lidé zapomenou jméno nebo tvář, nebo ztratí vizitku. V tomto případě je ideálním řešením umístit na webové stránky všechny výše navrhované informace.

Dle mého srovnání stávajících webových stránek společnosti EXPONO, a.s. s webovými stránkami českých konkurenčních firem a webových stránek převážně amerických firem jsou dospěla k názoru, že je vhodné umístit právě mnou navrhované kontaktní informace.

Navrhuji zveřejnit kontaktní informace ředitelů společnosti (ředitel společnosti, výrobně-obchodní ředitel a obchodní ředitel) a zaměstnanců, kteří se zabývají obchodem (manažeři obchodu a obchodní referenti).

Tento návrh by měl zrealizovat podnikový správce IT. Jednotliví zaměstnanci předloží svou vlastní fotografii nebo jim bude zhotovena fotografie podnikovým digitálním fotoaparátem. Správce IT upraví stávající webové stránky dle mého návrhu a umístí na nich fotografie zaměstnanců.

Peněžní náklady na tento návrh jsou nulové v případě, že změny webových stránek budou provedeny podnikovým správcem IT. **Časové náklady** na realizaci návrhu jsou zanedbatelné, v případě spolupráce zaměstnanců.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění komunikace vůči vnějšímu prostředí podniku a zlepšení celkového dojmu společnosti.

3.9 Ostatní

Loga společnosti v kancelářích

Problémem jsou chybějící nebo nevýrazná loga společnosti v kancelářích výrobně-obchodního ředitele a obchodních referentů na pobočce v Hranicích, která byla použita jako modelový příklad.

Příčinou problému je lidský faktor – lhostejnost, nevědomost a nevšímavost.

Důsledkem problému je neposilování ztotožnění se zaměstnanců se společností, nepodporování image společnosti a neprezentování společnosti zaměstnancům.

Problém lze **vyřešit** tak, že se do kanceláří umístí výrazné znaky společnosti.

Design znaků již existuje, je tedy nutné zjistit, zda existují ve společnosti vhodné nevyužité propagační materiály, v případě, že ne, bude nutné nechat zhotovit nové propagační materiály.

Realizací tohoto návrhu by měla být pověřena asistentka, která zjistí, zda existují nevyužité propagační materiály, příp. tyto propagační materiály nechá zhotovit u reklamní agentury. Asistentka posléze zkontaktuje správce budovy, který umístí znaky do kanceláří.

Peněžení náklady na zhotovení nových propagačních materiálů lze započíst do nákladů na propagační materiály. Umístění znaku na stěnu kanceláře správcem budovy je zahrnuto v měsíčním pronájmu kanceláří. **Časové náklady** na umístění nových znaků jsou max. 2 týdny, v těchto časových nákladech je započítán čas na zhotovení propagačního materiálu, umístění znaku na stěnu je téměř ihned.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění komunikace vůči vnějšímu prostředí podniku (potencionální zákazníci, kteří přijdou do podniku) a posilování pocitu sounáležitosti a loajality u zaměstnanců.

Štítky se jmény u kanceláří

Menším problémem jsou podle mého názoru štítky u kanceláří s neaktuálními jmény na pobočce v Hranicích, která byla modelovým případem.

Příčinou tohoto problému je lidský faktor – lhostejnost a lenost zaměstnanců na pobočce v Hranicích.

Důsledkem tohoto problému je, že neaktuální štítky mohou mást obchodní partnery a další návštěvy. Závažnějším důsledkem však je, že tyto neaktuální štítky poškozují celkový dojem (image) společnosti.

Problém lze **eliminovat** výměnou současných štítků za štítky s aktuálními jmény zaměstnanců.

Realizací tohoto návrhu by měla být pověřena asistentka, která zkontaktuje správce budovy. Správce budovy zhotoví aktuální štítky a umístí je u dveří.

Peněžní náklady na zhotovení a umístění nových štítků jsou zahrnuty v měsíčním pronájmu kanceláří. **Časové náklady** jsou cca 1 týden, do nich je zakalkulován i čas na zhotovení nových štítků a umístění vedle dveří kanceláří.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění komunikace vůči vnějšímu prostředí podniku a zlepšení image podniku.

Přijímání nových zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2.5 společnost EXPONO, a.s. bude obsazovat v následujícím roce nové pracovní pozice na nově otevírané pobočce v Adamově. Podle výrobně-obchodního ředitele společnosti EXPONO, a.s. se budou obsazovat pozice manažera prodeje, obchodního referenta, asistentky a skladníka.

V případě, že se společnost EXPONO, a.s. rozhodne využít služeb personální agentury, může počítat s ušetřením času v etapě prvotního výběru a popřípadě i se zajištěním psychologických testů (včetně jejich vyhodnocení).

Dle nejmenovaného brněnského personalisty se peněžní náklady výběrového řízení zajištěného personální agenturou pohybují mezi 1,5násobkem (nekvalitní agentura) až 3násobkem (kvalitní agentura s dobrým jménem) měsíčního nástupního platu vyhledaného zaměstnance. Obvyklá cena je 2násobek měsíčního nástupního platu vyhledaného zaměstnance. Personální agentura si zpravidla neúčtuje žádné další poplatky.

Společnosti EXPONO, a.s. doporučuji, na základě výše uvedených peněžních nákladů, použít personální agenturu pouze pro výběr nových zaměstnanců na pozici manažer obchodu a obchodní referent. V případě pozic asistentka a skladník, kde pravděpodobně nebude společností EXPONO, a.s. vyžadována speciální kvalifikace, doporučuji výběr zaměstnanců samotnou společností EXPONO, a.s.

Informační materiály v zasedací místnosti

Na základě analýzy stavu kanceláří pobočky společnosti EXPONO, a.s. v Hranicích, která byla opět modelovým případem, jsem zjistila, že v zasedací místnosti nejsou umístěny na stole propagační materiály společnosti. Samotné neumístění propagačních materiálů není chybou. Případné umístění propagačních materiálů v zasedací místnosti by však pomohlo budovat pozitivní image společnosti vůči zákazníkům a dodavatelům, se kterými představitelé společnosti jednají v těchto prostorech.

V případě, že společnost EXPONO, a.s. umístí propagační materiály na stůl do zasedací místnosti, mohou si zákazníci a dodavatelé tyto materiály prohlédnout a ponechat pro další použití. Smyslem tohoto opatření je, jak bylo uvedeno výše, budování pozitivní image společnosti a také zefektivnění komunikace vůči vnějšímu prostředí podniku.

Diagnostika podnikové kultury

Formování podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí. Pokud se podnik rozhodne změnit stávající podnikovou kulturu, lze očekávat první zřetelné změny až asi po dvou letech systematické činnosti. Změna podnikové kultury celého podniku se pohybuje v časovém horizontu tří až deseti let. Dlouhé časové období pro změnu je způsobeno nutností základní změny hodnot a chování lidí v podniku a zvláště hodnoty zakotvené v lidech se vyznačují dlouhodobou setrvačností a jejich změna musí být podpořena výraznými argumenty (ZUZÁK, Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~zuzak/Krize_a_podnikova_kultura.doc>).

Po dvou letech od začátku uplatňování změn v podnikové kultuře doporučuji společnosti zrevidovat stávající podnikovou kulturu. Pro diagnózu podnikové kultury může být opět využit již existující dotazník, který je umístěn v *příloze 7*.

ZÁVĚR

Význam podnikové kultury pro dosažení podnikatelského úspěchu není dosud v manažerské praxi dostatečně doceněn a leží často mimo okruh zájmu manažerů. Jedním z důvodů proč tomu tak je, tkívá v tom, že podniková kultura je obtížněji identifikovatelná a nelze kvantifikovat její vliv na výsledky a úspěchy resp. neúspěchy podniku. Úspěšné podniky, a jsou to především menší podniky, které vznikly v posledním desetiletí a jejichž podniková kultura byla od počátku nově, ať již cílevědomě, nebo částečně intuitivně formována, dokazují její pozitivní vliv na úspěch (ZUZÁK, Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~zuzak/Krize_a_podnikova_kultura.doc>).

Hlavním **cílem** této diplomové práce bylo zvýšení efektivity práce ve společnosti EXPONO, a.s. Na základě předběžného šetření a teoretických poznatků o podnikové kultuře jsem si stanovila celkem tři hypotézy:

Hypotéza č. 1: *Vedení společnosti EXPONO, a.s. podceňuje význam informování zaměstnanců.*

Hypotéza č. 2: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se projevuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců se společností.*

Hypotéza č. 3: *Ve společnosti EXPONO, a.s. se podceňuje význam hodnocení zaměstnanců.*

K získání požadovaných poznatků o podnikové kultuře společnosti EXPONO, a.s. bylo využito následujících metod: systematické pozorování, analýza podnikových dokumentů, standardizované rozhovory a dotazníkové šetření.

První hypotéza vyjadřuje, jak se staví vedení společnosti k informování zaměstnanců a jak jsou zaměstnanci s informováním spokojeni. Pravdivost hypotézy byla zkoumána prostřednictvím rozhovoru s ředitelem společnosti a pomocí dotazníkového šetření.

Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že část respondentů není s informovaností spokojena, někteří respondenti dále odpověděli, že neví, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry. Respondenti také odpovídali, že nejsou příliš informováni o jiných pobočkách. Z dotazníkové šetření dále vyplývá, že zaměstnanci neví o existenci podnikových dokumentů a také v dotazníkovém šetření žádný respondent

nebyl schopen jmenovat základní cíl (politiku) společnosti. Z uvedených výsledků dotazníkového šetření tedy můžeme říci, že *hypotéza č. 1 byla potvrzena*. I když se ředitel společnosti EXPONO, a.s. domnívá, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni, dotazníkové šetření potvrdilo opak. Uvedené nedostatky proto byly řešeny v kapitole 3.

Druhá hypotéza vyjadřuje ztotožnění zaměstnanců se společností EXPONO, a.s. Pravdivost hypotézy byla zkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že část respondentů není hrdá na společnost a nepovažuje úspěchy společnosti i za své úspěchy. Na základě výsledků dotazníkového šetření tedy můžeme říci, že *hypotéza č. 2 byla potvrzena*. Uvedený nedostatek byl proto diskutován v kapitole 3.

Třetí hypotéza se zaměřila na hodnocení zaměstnanců. Pravdivost hypotézy byla zkoumána pomocí rozhovoru s ředitelem společnosti a také pomocí dotazníkového šetření. Ředitel společnosti uvedl, že zaměstnanci jsou hodnoceni jen v případě, kdy dosahují negativních pracovních výsledků. A také část respondentů dotazníkového šetření potvrdila, že jejich nadřízený jim poskytuje pouze negativní zpětnou vazbu. Vzhledem k tomu, že pouze negativní zpětná vazba má demotivující účinek, lze říci, že vedení společnosti podceňuje význam hodnocení zaměstnanců a *hypotézu č. 3 tedy mohu potvrdit*. Uvedený nedostatek byl proto také diskutován v kapitole 3.

Kromě výše zmiňovaných nedostatků jsem díky celkové analýze společnosti objevila další nedostatky a obtíže. Jedná se o neefektivní porady, konflikty na pracovištích a mezi pobočkami a nezačlenění důležitých zásad do podnikové dokumentace, společnost by dále například mohla vylepšit stávající webovou prezentaci atd.

Návrhy uvedené v této diplomové práci směřují k eliminaci výše zmiňovaných obtíží ve společnosti EXPONO, a.s. Podle výsledků odborných výzkumů mají vliv výše jmenované obtíže na efektivitu práce a také na celkovou efektivitu a výkonnost podniku. Uvedením návrhů do praxe tedy dojde k naplnění hlavního cíle této diplomové práce, kterým je zvýšení efektivity práce.

Seznam použitých zdrojů

Knihy:

1. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Prospektorum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
2. BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
3. DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. DYPEDAL, Magne. *Intercultural communication*. Halden: Høgskolen i Østfold, 2007. Edice učebnic Fakulty obchodu, cizích jazyků a společenských věd Østfoldské univerzity v Norsku.
5. KONEČNÝ, Miloš. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-214-2930-5.
6. LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-090-1.
7. LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
8. PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miroslava. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.
9. POKORNÝ, Jiří. *Předdiplomní seminář. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. ISBN 80-214-3254-3.
10. STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5.
11. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Časopisy:

13. *After the financial crunch: an outlook on major economies and steel markets*. Eurometal Newsletter, 2008, č. 19, s. 13.
14. BAJER, Pavel. *Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků*. Sociální práce, 2006, č. 3, s. 3-6.
15. BARTÁK, Jan. *Umíme komunikovat se zaměstnanci?* Personál, 2004, č. 12, s. 27-28.
16. *Dopady interní komunikace na zvyšování výkonnosti podniku*. Personál, 2004, č. 10, s. 43.
17. FRANEK, Pavel. *Jak přijmout pracovníka a nespálit se*. Moderní řízení, 2008, č. 7, s. 60-63.
18. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Konflikty v organizaci – stupně a mechanismus organizačních konfliktů*. Personál, 2006, č. 5, s. 12-14.
19. Hranický týden, 2008, č. 22, s. 10.
20. JANČÍKOVÁ, Alexandra. *Organizační kultura a výkonnost podniku*. Personál, 2008, č. 7-8, s. 50-54.
21. KUPKA, Martin. *Standardní nástroje komunikace s veřejností*. Moderní obec, 2004, č. 5, s. 36-37.
22. KUPKA, Martin. *Veřejná správa musí umět kvalitně a účinně komunikovat*. Moderní obec, 2005, č. 11, s. 18-19.
23. MOLEK, Jan. *Hodnocení jako nástroj motivace, nikoli intrik*. Moderní řízení, 2007, č. 5, s. 62-62.
24. MOLEK, Jan. *Komunikace – přednost i slabina manažera*. Moderní řízení, 2008, č. 8, s. 56-58.

25. *Organizační kultura, klíčový faktor prosperity organizace*. Moderní řízení, 2008, č. 5, s. 28-30.
26. *Porady nemusejí být plané*. Moderní řízení, 2008, č. 2, s. 67.
27. SMETÁNKÁ, David. *Změna podnikové kultury ve Škoda Auto*. Moderní řízení, 2007, č. 7, s. 15-17.
28. SMRČKOVÁ, Lenka. *O firemní kultuře v ČSOB*. Personál, 2008, č. 10, s.4-6.
29. ŠVANDOVÁ, Miroslava. *Hodnotící systémy – efektivní nástroj rozvoje pracovníků i společnosti*. Personál, 2006, č. 12, s. 6-7.

Podnikové dokumenty:

30. Marketing, přezkoumání požadavků na produkt, nákup
31. Organizační řád
32. Příručka jakosti
33. Řízení dokumentů a záznamů
34. Řízení neshody, nápravná a preventivní opatření
35. Spisový, skartační a archivační řád
36. Směrnice ředitele

Internetové zdroje:

37. Dr Mark Dodsworth's Homepage. [online]. Aktualizace leden 2007. [cit. 2008-08-09] Dostupné z: <<http://homepages.nildram.co.uk/~dodsy/>>.
38. EXPONO, a.s. [online]. [cit. 2008-10-20] Dostupné z: <<http://www.expono.cz>>.
39. Geert Hofstede's Homepage. [online]. [cit. 2008-08-09] Dostupné z: <<http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/>>.
40. *Hodnocení zaměstnanců*. [online]. [cit. 2008-09-09] Dostupné z: <<http://www.trexima.cz/site/345/default.aspx>>.

41. JELEN, Radovan. *Každá hodina neefektivní porady stojí stovky korun*. [online]. Aktualizace 28.8.2008. [cit. 2008-09-03] Dostupné z: <<http://www.fg.cz/cs/prectete-si/clanky/4.shtml>>.
42. *Konflikty na pracovišti*. [online]. [cit. 2008-08-05] Dostupné z: <<http://personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>.
43. *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi*. [online]. [cit. 2008-08-17] Dostupné z: <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>>.
44. VELINSKÝ, Jiří. *Pozor, možná nevědomě demotivujete své zaměstnance*. [online]. Aktualizace 12.3.2008. [cit. 2008-08-05] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/pozor-mozna-nevedome-demotivujete-sve-zamestnance/>>.
45. ZUZÁK, Roman. *Podniková kultura a její projevy v krizi podniku*. [online]. [cit. 2008-08-10] Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~zuzak/Krize_a_podnikova_kultura.doc>.

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
angl.	anglicky
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
č.	číslo
ČSN	česká technická norma
EN	evropská norma
IS	informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
IT	informační technologie
kol.	kolektiv
max.	maximálně
min.	minuta, minuty
mj.	mimo jiné
např.	například
obr.	obrázek
příp.	případně
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
vs.	versus
%	procento

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Faktory Herzbergovy teorie.....	26
Tabulka 1.2: Rozdíly v komunikaci mužů a žen	32
Tabulka 2.1: Vývoj tržeb ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)	50
Tabulka 2.2: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 2.3: Rozdělení zaměstnanců podle jejich organizačního postavení ve společnosti EXPONO, a.s. (absolutní vyjádření).....	53
Tabulka 2.4: Rozdělení zaměstnanců podle věku (absolutní vyjádření)	54
Tabulka 2.5: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (absolutní vyjádření)	54
Tabulka 2.6: Obsazení pracovních pozic na jednotlivých pobočkách (k 30.9.2008)	55
Tabulka 2.7: Věk respondentů dotazníkového šetření (absolutní vyjádření)	69
Tabulka 2.8: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání (absolutní vyjádření)	70
Tabulka 2.9: Délka pracovního poměru jednotlivých respondentů (absolutní vyjádření)	70
Tabulka 2.10: Rozdělení respondentů podle pracovních pozic (absolutní vyjádření)....	70
Tabulka 2.11: Rozdělení respondentů podle jednotlivých poboček (absolutní vyjádření)	71

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)	50
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti EXPONO, a.s. v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč).....	50
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle jejich organizačního postavení ve společnosti (absolutní vyjádření)	53

Seznam obrázků

Obr. 1: „Cibulový diagram“: manifestace kultury na různých úrovních hloubky.....	15
Obr. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa a Alderfera	25
Obr. 3: Vliv podnikové kultury na fungování a výkonnost podniku	28
Obr. 4: Schéma komunikačního procesu	30
Obr. 5: Cyklus podnikové kultury	33
Obr. 6: Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho.....	38
Obr. 7: Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho.....	40
Obr. 8: Typologie podnikové kultury podle Pfeifera a Umlaufové.....	41
Obr. 9: Logo společnosti EXPONO, a.s.	56
Obr. 10: Venkovní reklama společnosti EXPONO, a.s.....	56
Obr. 11: Inzerát nabízející pracovní pozici ve společnosti EXPONO, a.s.	60
Obr. 12: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: EXPONO, a.s.	116
Obr. 13: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: ředitel společnosti	116
Obr. 14: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: ekonomicko-finanční útvar ..	116
Obr. 15: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: výrobně-obchodní útvar	117
Obr. 16: Vzor vizitky společnosti EXPONO, a.s.	119
Obr. 17: Propagační materiály společnosti EXPONO, a.s.	119
Obr. 18: Reklama společnosti EXPONO, a.s. na autech výhradního dopravce	119
Obr. 19: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s. I.....	120
Obr. 20: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s. II	120
Obr. 21: Schéma kancelářských prostor pobočky v Hranicích.....	121

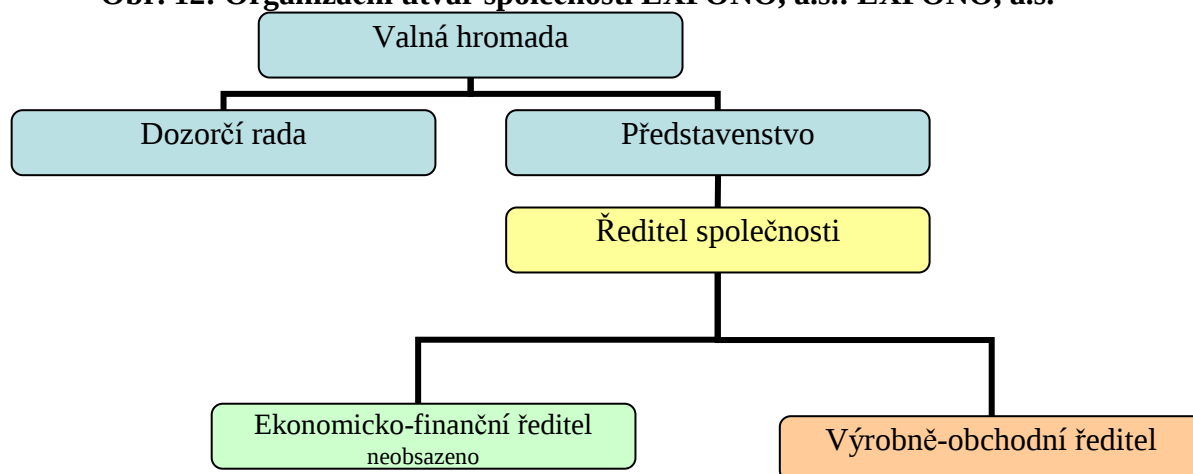
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma společnosti EXPONO, a.s. (k 30.9.2008).....	116
Příloha 2: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti EXPONO, a.s.	118
Příloha 3: Vizuální styl společnosti EXPONO, a.s.	119
Příloha 4: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s.	120
Příloha 5: Kancelářské prostory společnosti EXPONO, a.s. pobočky v Hranicích.....	121
Příloha 6: Rozhovor s ředitelem společnosti	122
Příloha 7: Vzor dotazníku	125
Příloha 8: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření ve společnosti EXPONO, a.s. ..	135
Příloha 9: Návrh hodnotícího formuláře zaměstnance	145
Příloha 10: Návrh na zlepšení webové prezentace	147

Přílohy

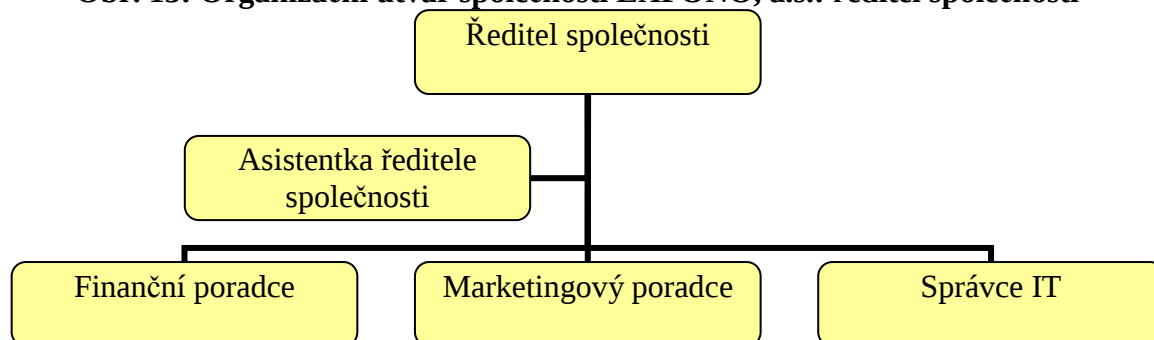
Příloha 1: Organizační schéma společnosti EXPONO, a.s. (k 30.9.2008)

Obr. 12: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: EXPONO, a.s.



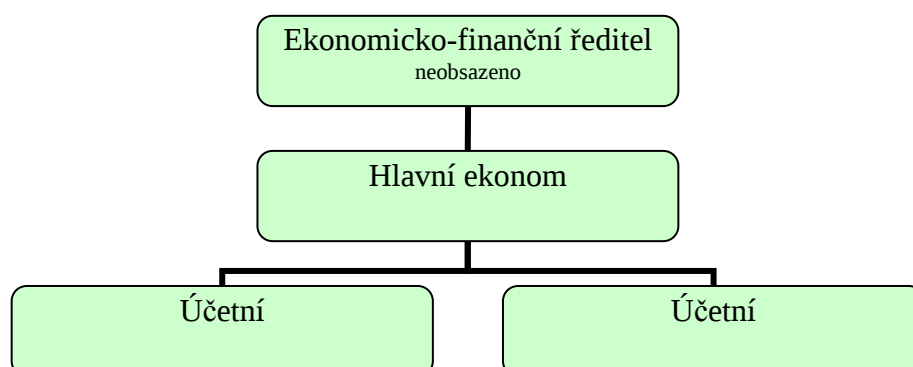
Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 13: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: ředitel společnosti



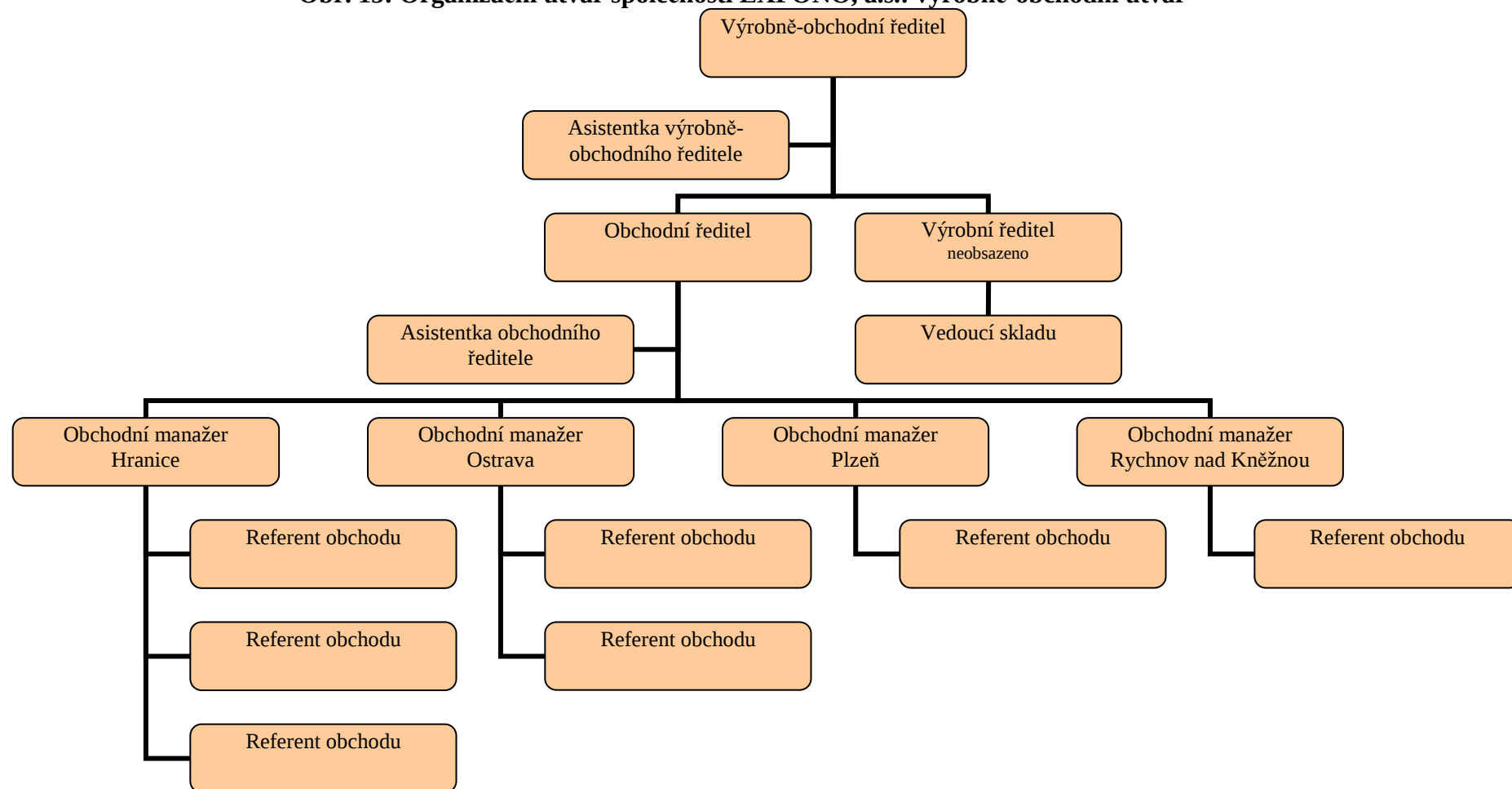
Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 14: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: ekonomicko-finanční útvar



Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 15: Organizační útvar společnosti EXPONO, a.s.: výrobně-obchodní útvar



Zdroj: interní dokumenty společnosti EXPONO, a.s.

Příloha 2: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti EXPONO, a.s.

	Adamov	Hranice	Ostrava	Plzeň	Rychnov	Celkem
1.5.2005	-	1	1	-	-	2
1.6.2005	-	1	2	-	-	3
1.7.2005	-	3	2	-	-	5
1.9.2005	-	4	3	-	-	7
1.10.2005	-	4	2	-	-	6
1.1.2006	-	4	3	-	-	7
1.3.2006	-	4	4	-	-	8
1.4.2006	-	4	5	-	-	9
1.6.2006	-	4	4	-	-	8
1.7.2006	-	5	4	-	-	9
1.8.2006	-	5	5	-	-	10
1.10.2006	-	5	6	-	-	11
1.11.2006	-	5	7	-	-	12
1.1.2007	-	5	7	-	1	13
1.2.2007	-	5	8	-	2	15
1.6.2007	-	5	9	-	2	16
1.7.2007	-	5	10	-	2	17
1.8.2007	-	5	9	-	2	16
1.10.2007	-	5	10	-	2	17
1.11.2007	-	5	8	-	2	15
1.1.2008	-	5	9	1	2	17
1.2.2008	-	5	9	2	3	19
1.4.2008	-	5	9	2	4	20
1.5.2008	-	5	10	2	4	21
1.6.2008	-	7	10	2	4	23
1.7.2008	-	7	10	3	4	24
1.8.2008	-	7	10	3	4	24
1.9.2008	1	6	11	2	4	24

Zdroj: interní materiály společnosti EXPONO, a.s.

Příloha 3: Vizuální styl společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 16: Vzor vizitky společnosti EXPONO, a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 17: Propagační materiály společnosti EXPONO, a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti EXPONO, a.s.

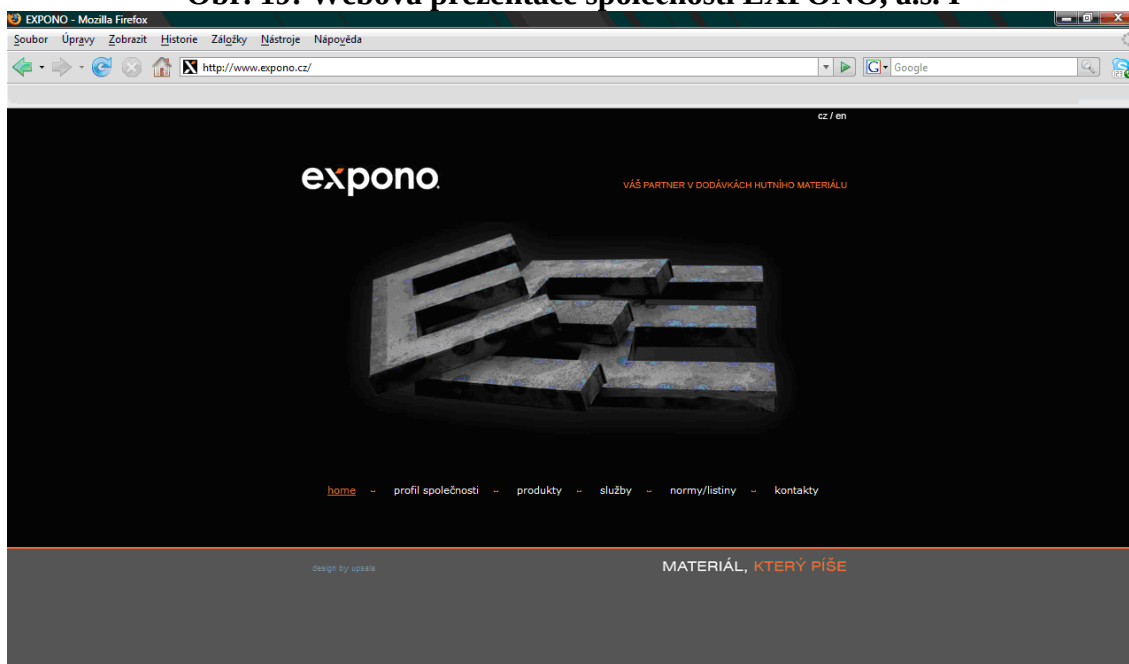
Obr. 18: Reklama společnosti EXPONO, a.s. na autech výhradního dopravce



Zdroj: interní materiály společnosti EXPONO, a.s.

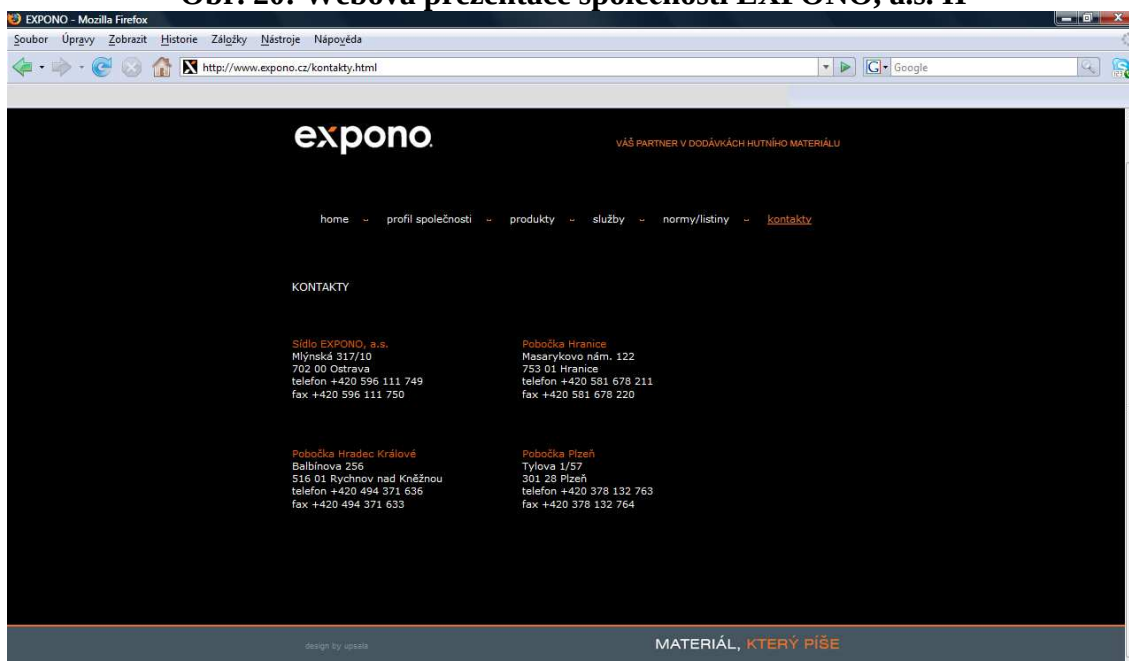
Příloha 4: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s.

Obr. 19: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s. I



Zdroj: EXPONO, a.s. Dostupné z: <<http://www.expono.cz>>.

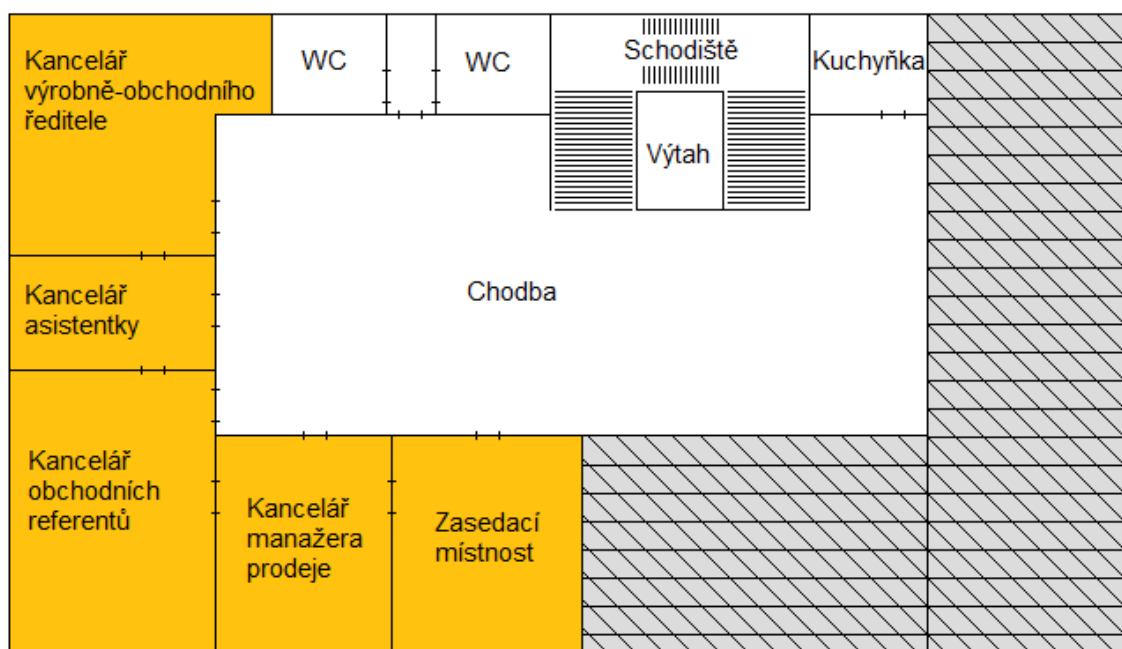
Obr. 20: Webová prezentace společnosti EXPONO, a.s. II



Zdroj: EXPONO, a.s. Dostupné z: <<http://www.expono.cz>>.

Příloha 5: Kancelářské prostory společnosti EXPONO, a.s. pobočky v Hranicích

Obr. 21: Schéma kancelářských prostor pobočky v Hranicích



Legenda:

- Kanceláře pronajímané společností EXPONO, a.s.
- Společné prostory
- Ostatní kancelářské prostory

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 6: Rozhovor s ředitelem společnosti

1. Můžete charakterizovat cíl a strategii společnosti EXPONO, a.s.?

Cíle a strategii společnosti definují interní dokumenty společnosti. Těmito dokumenty jsou „Organizační řád“ a „Příručka jakosti“. Tyto dokumenty definují mimo jiné zásady podnikatelské strategie společnosti EXPONO, a.s., politiku jakosti a principy politiky jakosti.

2. Jak s těmito cíli seznamujete zaměstnance společnosti?

Prostřednictvím pracovních porad, oznámeních o vydání nových směrnic.

Zaměstnanci jsou seznamováni s novými cíli následovně:

- zaměstnanci starající se o finanční a provozní záležitosti – každý týden,
- zaměstnanci starající se o obchod – každé dva týdny.

Manažeři jsou informováni o nových skutečnostech a jsou povinni s nimi seznámit své podřízené.

3. Na jaké tradice společnost navazuje?

EXPONO, a.s. je nová společnost s tříletou historií. Společnost nenavazuje na tradici jiné společnosti.

4. Můžete stručně popsat styl řízení ve společnosti? Mohou se zaměstnanci podílet na řízení společnosti?

Styl řízení by se dal popsat jako kombinace demokratického a autokratického stylu.

Na poradách se může vyjádřit každý zaměstnanec, ale v konečném důsledku rozhoduje vedení společnosti či nadřízení. Každý zaměstnanec může vyjádřit jak negativní, tak pozitivní názor. Nad názory se vede většinou diskuze. Na poradách se nehlasuje, hlasuje se pouze na úrovni vyšších struktur společnosti jako je představenstvo.

5. Zaměřuje se společnost na inovace?

Ano, ale jen okrajově, protože společnost operuje na uzavřeném trhu hutního materiálu. V současné době je společnost pouze dodavatelem (orientuje se na nákup a prodej), kde nelze příliš mnoho věcí inovovat.

V blízké budoucnosti se bude otevírat nová pobočka, kde hodlá společnost vyrábět vlastní produkty. Z tohoto pohledu zde bude prostor i pro inovace, které bude z dnešního pohledu nutno implementovat.

6. Jak se ve firmě řeší delegování pravomocí?

Delegování pravomocí je definováno „Organizačním řádem“. Delegování pravomocí vyplývá z pracovního pořádku. Někteří zaměstnanci byli písemně pověřeni (představenstvem) jednat za společnost. Např. hl. ekonom – pravomoc jednání s Finančním úřadem, sekretářka ředitele – pravomoc jednání s Živnostenským úřadem.

7. Můžete stručně popsat podnikovou kulturu a atmosféru na pracovišti/ích?

Podniková kultura je celkově pozitivní, ale ve společnosti existuje rivalita mezi jednotlivými pobočkami, tato rivalita je jak negativního charakteru, tak pozitivního charakteru. Za negativní část rivality by se daly označit neoprávněné stížnosti jednotlivých poboček na ostatní pobočky. Jako zdroj rivality by se dalo označit i to, že pro společnost pracují mladí lidé do 36ti let, kteří se chtějí prosadit v oboru.

8. Jaké chování zaměstnanců je pro Vás nepřijatelné?

Chování neslučitelné s „dobrými mravy“. Např. vyzrazení obchodní politiky.

9. Jaké kvality čekáte od svých zaměstnanců?

Pečlivost, loajalita, vlastní názory, otevřenost.

10. Věříte v důležitost úlohy lidí, kteří pracují ve společnosti?

Ano, stoprocentně. Společnost vytváří tým lidí, který je nepostradatelný. Pokud funguje tým lidí ve společnosti, může fungovat i společnost. Pokud budou zaměstnanci společnosti „malí“, bude „malá“ i společnost.

11. Berete v úvahu odlišné názory zaměstnanců, kolegů?

Ano, jsou vítány.

12. Probíhá ve společnosti hodnocení zaměstnanců? Jsou zaměstnanci s tímto hodnocením seznamováni?

Ano. Zaměstnanci jsou seznamováni s hodnocením pouze v případech, kdy je jejich hodnocení negativní. V tomto případě se jejich prohřešky diskutují s příslušným nadřízeným. Tato diskuze je neveřejná. Za poslední tři roky, za kterou společnost existuje, nebylo k tomuto kroku přistoupeno příliš často. Hodnocení zaměstnanců má v kompetenci každý ředitel.

13. Ve společnosti existují dokumenty, které říkají, jak se chovat v určitých situacích, např. skartační řád, řízení dokumentů, směrnice apod. Jak s těmito dokumenty seznamujete zaměstnance?

Na začátku pracovní kariéry ve společnosti by měl být každý zaměstnanec seznámen s těmito dokumenty. Nového zaměstnance by měl seznámit s těmito dokumenty jeho nadřízený. Každý zaměstnanec by měl svým podpisem potvrdit, že se s těmito dokumenty seznámil. Každý zaměstnanec má přístup k podnikovým dokumentům ze vzdálené plochy („Řídící akty“) na vlastním počítači.

14. Jak je kontrolováno, že zaměstnanci jednají v souladu s těmito dokumenty?

Zaměstnanci jsou kontrolováni námatkou a tato kontrola vyplývá z pracovní činnosti. Ve společnosti není určen člověk, který toto kontroluje. U zaměstnanců, kteří nepodávají dobrý výkon se kontroluje častěji, než u zaměstnanců, kteří dobrý výkon podávají. Zaměstnanci s dobrým výkonem nemusí být vůbec kontrolováni.

15. Jsou zaměstnanci seznamováni s tím, jak správně komunikovat se zákazníky?

Ne, pravidla pro komunikaci se zákazníkem stanovena nejsou. Vedení společnosti vychází z přesvědčení, že každý zákazník potřebuje individuální přístup.

16. Jak motivujete zaměstnance k dodržování požadovaného chování k zákazníkům?

Pravidelnou mzdou.

17. Jak motivujete zaměstnance všeobecně?

Zaměstnanci jsou motivováni pohyblivou složkou mzdy a benefity. Benefitem jsou stravenky, penzijní připojištění a jeden týden dovolené navíc.

18. Jak seznamujete zaměstnance s novými pracovními úkoly?

Nadřízený je povinen seznámit zaměstnance s novými pracovními úkoly.

19. Jak zaučujete nové zaměstnance?

Zaměstnanec je osobně zaučen (služebně starší zaměstnanec zaučuje nového zaměstnance), nový zaměstnanec prochází školením na IS ABRA, který je používám v celé společnosti a dále někteří zaměstnanci podstupují externí odborné školení.

20. Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací mezi vedením společnosti a zaměstnanci?

Ano.

21. Řídíte nějakým způsobem podnikovou kulturu ve společnosti?

Jsou organizovány společenské většinou neformální akce. Úkolem těchto akcí je stmelování týmů a sblížení jednotlivých zaměstnanců. Nejformálnější akcí, je tzv. „workshop“, který je organizován dvakrát za rok. I když je tento „workshop“ nejformálnější akcí, která zpravidla trvá tři dny, pouze 1 – 2 % veškerého času je věnováno formálním záležitostem.

22. Existuje něco, co se Vám nelíbí na současné podnikové kultuře společnosti?

Nezdravá část rivality mezi pobočkami, kastování na pobočky. Řešením této situace by mohly být formální sezení.

23. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky společnosti?

Citlivost a pohyby trhu. Výkyvy na trhu způsobují problémy v cash flow společnosti (nedostatek pracovního kapitálu). Někteří zákazníci se vlivem výkyvů na trhu stávají dočasně finančně nesolventní, což způsobuje problémy i společnosti EXPONO, a.s.

24. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti společnosti?

Příprava investičních projektů. Funkční tým lidí. V blízké budoucnosti: otevření nové pobočky a výroba vlastních výrobků, které zvýší přidanou hodnotu hutnímu materiálu.

Příloha 7: Vzor dotazníku

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Kromě toho, že pracuji pro společnost EXPONO, a.s. na pobočce v Hranicích, jsem zároveň i studentkou posledního ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. V lednu 2009 bych ráda dokončila své studium a zároveň obhájila diplomovou práci na téma podniková kultura.

Do rukou se Vám dostává dotazník, který bych ráda použila pro zpracování mé diplomové práce. Tento dotazník obsahuje otázky, které se týkají celkové atmosféry ve společnosti EXPONO, a.s. se zaměřením na podnikovou kulturu.

Vaše pravdivé odpovědi pomohou osvětlit současnou situaci ve společnosti EXPONO, a.s. a díky Vaším odpovědím může dojít k nápravě případných nedostatků a obtíží.

Vaše odpovědi budou anonymně vyhodnoceny a Vaše jméno nebude v žádné části mé diplomové práce zmíněno.

Způsob vyplňování dotazníku:

V dotazníku naleznete blok otázek ke zkoumanému jevu. U každé otázky vyberte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Svou volbu prosím vyznačte křížkem (☒) do příslušného čtverečku. V dotazníku jsou i otázky pro volně psanou odpověď, svou odpověď zformulujte do rámečku pod otázku.

Dotazník prosím vyplňte na počítači (použijte zaškrťovací čtvereček – dvojklikem myši) nebo jej vytiskněte a vyplňte.

Vyplněný dotazník prosím vložte do obálky a odevzdejte Vašemu přímému nadřízenému, který jej předá mě.

V případě nejasností mě prosím kontaktujte na tel. čísle 603 565 572.

Předem Vám děkuji za Vaši spolupráci a vrácení vyplněného dotazníku!

Bc. Kateřina Klabáčková

Dotazníkové šetření – podniková kultura* ve společnosti EXPONO, a.s.

1. Respektujete svého přímého nadřízeného?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

2. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

3. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

4. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený je skutečně ochoten brát v úvahu odlišné názory?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

5. Domníváte se, že máte dostatečnou podporu ve svém přímém nadřízeném ve formě vedení či pomoci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. Můžete se obrátit na svého přímého nadřízeného při řešení pracovních problémů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

7. Máte dobrý pracovní vztah se svým přímým nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

--	--	--

9. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?

--	--	--

10. Domníváte se, že ve firmě existuje atmosféra srdečnosti, družnosti a kamarádství?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

11. Vnímáte mezilidské vztahy ve firmě jako problém?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

12. Objevují se ve firmě negativní jevy jako pomlouvání?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

13. Můžete prezentovat svůj názor, ať je negativní či pozitivní, bez obavy z postihu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

* Podniková kultura je v širším slova smyslu „vnitřní atmosféra typická pro firmu,“ nebo „ovzduší panující ve firmě“. V užším slova smyslu to je „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy“.

14. Zajímají se Vaši kolegové o Vaše pracovní problémy (v kladném slova smyslu), o Vaše výsledky, o Vaše obchodní případy apod.?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

15. Zajímáte se o pracovní problémy Vašich kolegů (v kladném slova smyslu), o jejich výsledky, obchodní případy apod.?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

16. Můžete se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

17. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

18. Domníváte se, že týmová spolupráce je ve společnosti na vysoké úrovni?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

19. Domníváte se, že jste platným členem pracovního týmu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

20. Domníváte se, že pracujete v kvalitním kolektivu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

21. Označila byste každodenní komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

22. Existuje rivalita mezi zaměstnanci na pracovišti na Vaší pobočce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

23. Existují konflikty mezi pracovníky na Vaší pobočce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

24. Jedná se o konflikty:

☐ osobní

☐ pracovní

☐ organizační

☐ jiné; prosím objasněte níže:

--

25. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje informace o činnosti podniku otevřeně?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

26. Dostáváte včas informace od vedení společnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

27. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

28. Víte, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
29. Jsou informace ve firmě utajovány?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
30. Označil/a byste komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti za vyhovující?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
31. Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
32. Víte, co se od Vás očekává v podobě cílů a norem výkonů?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
33. Máte všechny potřebné informace, které potřebujete ke své práci?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
34. Domníváte se, že máte ve firmě možnost seberealizace?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
35. Domníváte se, že zadané úkoly jsou pro Vás dostatečnou výzvou?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
36. Domníváte se, že se klade dostatečný důraz na dobře vykonanou práci?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
37. Umožňuje Vám Vaše pracovní náplň využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
38. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
39. Jak vnímáte jednotlivé operace a pracovní činnosti ve firmě, které Vám byly přiděleny?
☐ nezvládám je ☐ zvládám je s menšími obtížemi
☐ zvládám je s obtížemi ☐ zvládám je bez obtíží
40. Co je pro Vás nejúčinnější motivací? Můžete vybrat maximálně 4 možnosti.
- | | |
|---|---|
| ☐ jistota pracovního místa | ☐ dostatek času pro osobní život |
| ☐ možnost seberealizace | ☐ rozmanitá a zajímavá práce |
| ☐ odpovědnost v pracovních záležitostech | ☐ znalost možností postupu |
| ☐ nátlak nebo jiná negativní stimulace | ☐ možnost dalšího vzdělávání |
| ☐ peníze a jiné hmotné výhody | ☐ mezilidské vztahy |
| ☐ slovní ohodnocení nadřízeného | |

41. Jakého typu motivace je nyní používáno ve společnosti? Prosím doplňte níže:

42. Domníváte se, že jste dostatečně motivován/a?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

43. Je něco, co Vás v práci demotivuje? Prosím doplňte níže:

44. Existuje ve firmě zpětná vazba (hodnocení) mezi zaměstnanci a výkony, ať jsou špatné, dobré či neutrální?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

45. Jaký charakter má výše zmiňovaná zpětná vazba (hodnocení)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že hodnocení je uplatňováno.

- ☐ nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o špatných výkonech
☐ nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o dobrých výkonech
☐ nadřízený poskytuje zpětnou vazbu jak o špatných výkonech, tak o dobrých výkonech
☐ nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu
☐ zpětná vazba má jiný charakter (prosím doplňte níže) :

46. Máte možnost podílet se aktivně na této zpětné vazbě (hodnocení)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že je hodnocení uplatňováno.

- ☐ ano
☐ ne
☐ částečně; prosím objasněte svou odpověď níže:

47. Domníváte se, že jste hodnocen/a spravedlivě (tj. objektivně)? Na tuto otázku odpovězte v případě, že hodnocení je uplatňováno.

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

48. Domníváte se, že vybavenost (materiál a pracovní pomůcky) Vašeho pracoviště je na dobré úrovni?

- ☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne; objasněte prosím, co chybí níže
☐ ne; objasněte prosím, co chybí níže

49. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

50. Kde obědváte v pracovní době?

☐ neobědvám

☐ vždy v restauraci

☐ většinou v restauraci

☐ většinou v kanceláři

☐ vždy v kanceláři

51. Spolupracujete rád/a s ostatními kolegy z jiných poboček?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

52. Domníváte se, že spolupráce mezi pobočkami společnosti je na dobré úrovni?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

53. Existuje rivalita mezi jednotlivými pobočkami?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

54. Jak byste charakterizoval/a spolupráci mezi jednotlivými pobočkami? Prosím doplňte níže:

55. Existují konflikty mezi pracovníky různých poboček?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

56. Jedná se o konflikty:

☐ osobní

☐ pracovní

☐ organizační

☐ jiné; prosím objasněte níže:

57. Jste informován/a o činnosti svých kolegů na jiných pobočkách?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

58. Zajímá Vás, jaké pracovní úkoly mají kolegové na jiných pobočkách?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

59. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle, případně poslání společnosti?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

60. V případě, že tento dokument ve firmě existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámena?

☐ formálně

☐ spíše formálně

☐ nebyl/a jsem s ním seznámen/a

☐ spíše neformálně

☐ neformálně

61. Cíle a poslání firmy (doplňte prosím níže):

☐ zná každý zaměstnanec

☐ zná jen vedení společnosti

☐ znají jen někteří zaměstnanci

☐ nezná nikdo

62. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání firmy EXPONO, a.s.?

--

63. Které tři vlastnosti firmu EXPONO, a.s. nejvíce vystihují?

--	--	--

64. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne; objasněte prosím, co se Vám nelíbí níže

☐ ne; objasněte prosím, co se Vám nelíbí níže:

--

65. Jste hrdý/á na společnost EXPONO, a.s.?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

66. Jste hrdý/á na služby společnosti EXPONO, a.s.?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

67. Domníváte se, že společnost poskytuje dobré služby svým zákazníkům?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

68. Považujete úspěchy firmy i za své úspěchy?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

69. Cítíte spoluzodpovědnost v případě špatně odvedené práce?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

70. Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti EXPONO, a.s.?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

71. Jaký je podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě?

☐ řízení směřuje k autokracii, tj. používání moci k tomu, aby přinutil zaměstnance pracovat

☐ řízení směřuje spíše k autokracii

☐ řízení směřuje spíše k demokracii

☐ řízení směřuje k demokracii, tj. povzbuzování lidí k účasti na řízení a rozhodování

72. Na koho / na co se orientuje podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě?

- ☐ na úkoly, cíle a výsledky (proč a co se dělá)
☐ spíše na úkoly, cíle a výsledky
☐ na lidi (kdo to dělá)
☐ spíše na lidi
☐ na struktury a procesy (jak se co dělá)
☐ spíše na struktury a procesy

73. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je společnost vedena?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

74. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění ve firmě?

- ☐ ano ☐ ne

75. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění ve firmě?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

76. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

77. Jste spokojen/a s úrovní společenských akcí?

- ☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne; objasněte prosím, co se Vám nelíbí níže
☐ ne; objasněte prosím, co se Vám nelíbí níže

78. Která/é ze společenských akcí je/jsou pro Vás nejpříjemnější? Prosím doplňte níže:

79. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě EXPONO, a.s. jsou stejné nebo lepší jako ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

80. Domníváte se, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

81. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

82. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je dostačující?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

83. Jste spokojen/a s organizací pracovní doby?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

84. Pracujete nad rámec své pracovní doby?

☐ ne

☐ ano, ale jen velmi výjimečně

☐ ano, ale jen do 5-ti hodin měsíčně

☐ ano, ale jen do 20-ti hodin měsíčně

☐ ano, nad 20 hodin měsíčně

85. Počet přesčasových hodin pokládáte za:

☐ příliš velký

☐ spíše větší

☐ vyhovující

☐ spíše menší

☐ příliš malý

86. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

87. Co by přispělo k tomu, abyste byl/a zcela spokojen/a se svým současným zaměstnáním, v případě, že nejste zcela spokojen/a?

88. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní *nedostatky* firmy? Prosím doplňte níže:

(pozn. můžete napsat jakékoliv nedostatky, ne jen ty které jsou spojeny s podnikovou kulturou)

89. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní *přednosti* firmy? Prosím doplňte níže:

(pozn. můžete napsat jakékoliv přednosti, ne jen ty které jsou spojeny s podnikovou kulturou)

90. V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s., máte možnost zde:

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE (tyto otázky jsou určeny jen pro statistické účely)

91. Jste:

☐ žena

☐ muž

92. Kolik je Vám let?

☐ do 20ti let

☐ 35 – 39 let

☐ 20 – 24 let

☐ 40 – 49 let

☐ 25 – 29 let

☐ 50 – 59 let

☐ 30 – 34 let

☐ více než 60 let

93. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

☐ základní

☐ vyšší odborné vzdělání

☐ vyučen/a

☐ vysokoškolské

☐ střední s maturitou

94. Jak dlouho pracujete pro společnost EXPONO, a.s.?

☐ krátce, méně než půl roku

☐ půl roku – 1 rok

☐ 1 – 2 roky

☐ 2 – 3 roky

☐ déle než 3 roky

95. Na jaké pozici pracujete?

☐ asistentka

☐ ekonom, účetní

☐ manažer

☐ obchodní referent

☐ jiná pracovní pozice

96. Na které pobočce pracujete?

☐ Adamov

☐ Plzeň

☐ Hranice

☐ Rychnov nad Kněžnou

☐ Ostrava

**Děkuji Vám za ochotu, za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku
a za pravdivost Vašich odpovědí!**

Závěrem bych Vás ráda ještě jednou ujistila, že Vaše odpovědi jsou anonymní a výsledky tohoto šetření jako celku (za celou společnost) budou použity jako podklad pro mou diplomovou práci. Dotazník bude po vyhodnocení skartován.

Příloha 8: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření ve společnosti EXPONO, a.s.

Výsledky měření pro oblast vztah mezi nadřízenými a podřízenými

Otázka	Odpověď			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1. Respektujete svého přímého nadřízeného?	16	3	0	0
2. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený rozumí své práci?	15	4	0	0
3. Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného k Vaší osobě?	11	8	0	0
4. Domníváte se, že Váš přímý nadřízený je skutečně ochoten brát v úvahu odlišné názory?	10	7	2	0
5. Domníváte se, že máte dostatečnou podporu ve svém přímém nadřízeném ve formě vedení či pomoci?	12	7	0	0
6. Můžete se obrátit na svého přímého nadřízeného při řešení pracovních problémů?	17	2	0	0
7. Máte dobrý pracovní vztah se svým přímým nadřízeným?	16	3	0	0

8. Jaké tři kladné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
přátelský	6	obětavý	1
upřímný	5	oblíbený	1
pracovitý / pilný	4	ochotný a nápomocný	1
chápatel	3	podnikavý	1
společenský	3	poskytuje dostatek prostoru	1
vstřícný	3	předvídatel	1
loajální	2	přející	1
odborně znalý	2	rovný	1
ohleduplný	2	rozhodný	1
optimistický	2	tolerantní	1
smysl pro humor	2	trpělivý	1
čestný	1	zdravě sebevědomý	1

9. Jaké tři záporné vlastnosti má Váš přímý nadřízený?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
zanedbaný	8	odměřený	1
impulsivní	5	příliš slibuje	1
výbušný	2	neumí kritizovat	1
tvrdohlavý	2	nervózní	1
náladový	2	netrpělivý	1
nepořádný	2	roztržitý	1
nesvěřuje se s problémy	2	příliš optimistický	1
kuřák	2	nepřiměřeně náročný	1
ješitný	1	sebestředný	1
zbrklý	1	příliš rychle mluví	1

Výsledky měření pro oblast atmosféra a mezilidské vztahy ve společnosti

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
10. Domníváte se, že ve firmě existuje atmosféra srdečnosti, družnosti a kamarádství?	8	10	1	0	
11. Vnímáte mezilidské vztahy ve firmě jako problém?	0	2	6	11	
12. Objevují se ve firmě negativní jevy jako pomlouvání?	1	1	12	5	
13. Můžete prezentovat svůj názor, ať je negativní či pozitivní, bez obavy z postihu?	10	9	0	0	
14. Zajímají se Vaši kolegové o Vaše pracovní problémy (v kladném slova smyslu), o Vaše výsledky, o Vaše obchodní případy apod.?	2	14	3	0	
15. Zajímáte se o pracovní problémy Vašich kolegů (v kladném slova smyslu), o jejich výsledky, obchodní případy apod.?	2	14	3	0	
16. Můžete se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů?	16	3	0	0	
17. Přenášíte své zkušenosti na své spolupracovníky?	11	8	0	0	
18. Domníváte se, že týmová spolupráce je ve společnosti na vysoké úrovni?	5	14	0	0	
19. Domníváte se, že jste platným členem pracovního týmu?	12	7	0	0	
20. Domníváte se, že pracujete v kvalitním kolektivu?	15	4	0	0	
21. Označila byste každodenní komunikaci mezi zaměstnanci za vyhovující?	16	3	0	0	
22. Existuje rivalita mezi zaměstnanci na pracovišti na Vaší pobočce?	0	1	6	12	
23. Existují konflikty mezi pracovníky na Vaší pobočce?	1	4	4	10	

Otázka	Odpověď	osobní	pracovní	organizační	jiné
24. Jedná se o konflikty:		0	3	2	0

Výsledky měření pro oblast všeobecná informovanost zaměstnanců

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
25. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje informace o činnosti podniku otevřeně?	5	12	2	0	
26. Dostáváte včas informace od vedení společnosti?	5	11	3	0	
27. Dostáváte uspokojivé informace od vedení společnosti?	6	11	2	0	
28. Víte, co se děje ve firmě a jaké jsou její dlouhodobé záměry?	6	8	4	1	
29. Jsou informace ve firmě utajovány?	0	3	7	9	
30. Označil/a byste komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti za vyhovující?	4	11	4	0	

Výsledky měření pro oblast pracovní motivace zaměstnanců

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
31. Domníváte se, že je Vám v práci svěřena dostatečná odpovědnost?		16	2	1	0
32. Víte, co se od Vás očekává v podobě cílů a norem výkonů?		17	1	1	0
33. Máte všechny potřebné informace, které potřebujete ke své práci?		9	9	1	0
34. Domníváte se, že máte ve firmě možnost seberealizace?		12	6	1	0
35. Domníváte se, že zadané úkoly jsou pro Vás dostatečnou výzvou?		11	6	2	0
36. Domníváte se, že se klade dostatečný důraz na dobře vykonanou práci?		18	1	0	0
37. Umožňuje Vám Vaše pracovní náplň využívat všechny Vaše dovednosti a schopnosti?		11	6	1	1
38. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?		15	3	1	0

Otázka	Odpověď	nezvládám je	zvládám je s obtížemi	zvládám je s menšími obtížemi	zvládám je bez obtíží
39. Jak vnímáte jednotlivé operace a pracovní činnosti ve firmě, které Vám byly přiděleny?		0	0	10	9

40. Co je pro Vás nejučinnější motivací? Můžete vybrat maximálně 4 možnosti.			
Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď	Počet odpovědí
peníze a jiné hmotné výhody	18	dostatek času pro osobní život	6
rozmanitá a zajímavá práce	10	odpovědnost v pracovních záležitostech	1
možnost dalšího vzdělávání	10	znalost možností postupu	0
možnost seberealizace	8	nátlak nebo jiná negativní stimulace	0
mezilidské vztahy	8		
jistota pracovního místa	7		
slovní ohodnocení nadřízeného	6		

41. Jakého typu motivace je nyní používáno ve společnosti? Prosím doplňte níže:			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
finanční ohodnocení / peníze	12	firemní akce	1
další vzdělávání / kurzy anglického jazyka	6	možnost pracovního růstu	1
týden dovolené navíc	2	pozitivní slovní	1
mezilidské vztahy	2	odpovědnost	1
čas pro osobní život	1	nátlak	1

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
42. Domníváte se, že jste dostatečně motivován/a?		10	8	1	0

43. Je něco, co Vás v práci demotivuje?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
vnější situace na trhu	2	neshody	1
časové nasazení na úkor volného času	1	když něco nefunguje, tak jak by mělo	1
chyby, kterých se občas dopustím	1	neúspěch	1
nespokojenost nadřízeného	1	občas informační systém	1
nátlak	1	stále se opakující úkoly	1
negativní komunikace	1	stáří	1

Výsledky měření pro oblast zpětná vazba mezi zaměstnanci a výkony

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
44. Existuje ve firmě zpětná vazba (hodnocení) mezi zaměstnanci a výkony, ať jsou špatné, dobré či neutrální?		12	7	0	0	0

45. Jaký charakter má výše zmiňovaná zpětná vazba (hodnocení)? Na tuto otázku odpovzte v případě, že hodnocení je uplatňováno.	
Odpověď	Počet odpovědí
nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o špatných výkonech	5
nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o dobrých výkonech	0
nadřízený poskytuje zpětnou vazbu jak o špatných výkonech, tak o dobrých výkonech	14
nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu	0
zpětná vazba má jiný charakter	0

Otázka	Odpověď	ano	ne	částečně
46. Máte možnost podílet se aktivně na této zpětné vazbě (hodnocení)? Na tuto otázku odpovzte v případě, že je hodnocení uplatňováno.		17	2	0

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	žádná
47. Domníváte se, že jste hodnocen/a spravedlivě (tj. objektivně)? Na tuto otázku odpovzte v případě, že hodnocení je uplatňováno.		9	7	0	0	3

Výsledky měření pro oblast úroveň stravování a vybava pracoviště

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
48. Domníváte se, že vybavenost (materiál a pracovní pomůcky) Vašeho pracoviště je na dobré úrovni?		16	2	0	1
49. Jste spokojen/a s úrovní stravování v pracovní době?		15	3	0	1

Otázka	Odpověď	neobědvám	vždy v restauraci	většinou v restauraci	většinou v kanceláři	vždy v kanceláři
50. Kde obědváte v pracovní době?		2	7	8	2	0

Výsledky měření pro oblast spolupráce mezi pobočkami

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
51. Spolupracujete rád/a s ostatními kolegy z jiných poboček?		17	2	0	0
52. Domníváte se, že spolupráce mezi pobočkami společnosti je na dobré úrovni?		10	9	0	0
53. Existuje rivalita mezi jednotlivými pobočkami?		0	3	10	6

54. Jak byste charakterizoval/a spolupráci mezi jednotlivými pobočkami?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
na dobré úrovni	8	pracujeme jako jeden tým, podstatné jsou výsledky jako celku, tudíž si snažíme navzájem pomáhat	1
rychlá	3		
vstřícná	2		
přátelská	2		
kolegiální	2	pracujeme samostatně, spolupráce mezi jednotlivými pobočkami není klíčová	1
ochota pomoci	2		
otevřená	1		
zdravá rivalita	1	vesměs podpora při nákupu svěřených produkcí	1

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
55. Existují konflikty mezi pracovníky různých poboček?		0	5	9	5

	osobní	pracovní	organizační	jiné
56. Jedná se o konflikty:	0	4	1	0

Výsledky měření pro oblast informovanost zaměstnanců o jiných pobočkách

Otázka \ Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
57. Jste informován/a o činnosti svých kolegů na jiných pobočkách?	2	7	7	3
58. Zajímá Vás, jaké pracovní úkoly mají kolegové na jiných pobočkách?	4	4	11	0

Výsledky měření pro oblast cíle a vize společnosti

Otázka \ Odpověď	ano	ne	nevím
59. Existuje ve firmě dokument shrnující cíle, případně poslání společnosti?	8	0	11

Otázka \ Odpověď	formálně	spíše formálně	nebyl/a jsem s ním seznámen/a	spíše neformálně	neformálně
60. V případě, že tento dokument ve firmě existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámen/a?	6	1	0	1	0

Otázka \ Odpověď	zná každý zaměstnanec	znají jen někteří zaměstnanci	zná jen vedení společnosti	nezná nikdo	žádná
61. Cíle a poslání firmy:	5	8	5	0	1

62. Jaké jsou podle Vašeho názoru cíle, případně poslání firmy EXPONO, a.s.?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
maximalizace zisku / zvyšování kapitálu	10	nákup a prodej hutního materiálu	1
progresivní růst firmy	6	konkurenceschopnost	1
budování a upevňování stabilní pozice na trhu	4	prosperovat	1
rozvoj portfolia zákazníků	2	uspokojení zákazníků	1
poskytování servisu a poradenství zákazníkům za účelem zisku	2	získávat nové zákazníky	1
vytvoření dobrého pracovní prostředí pro své zaměstnance	2	zřízení výrobní pobočky v Brně	1
expandovat v prodeji hutního materiálu	1	zvyšování obchodní činnosti společnosti	1
implementace modulu "výroba" do IS	1	zvyšování přidané hodnoty, obrát a marže stanovená PZ	1

63. Které tři vlastnosti firmu EXPONO, a.s nejvíce vystihují?			
Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď	Počet odpovědí
přátelská	14	efektivní	1
mladá	7	energická	1
dynamická	5	houževnatá	1
flexibilní	3	loajální	1
cílevědomá	2	motivující	1
konkurenceschopná	2	ochotná	1
podnikavá	2	osobní	1
profesionální	2	prosperující	1
spolehlivá	2	rozvíjející se	1
akční	1	upřímná	1
dravá	1	veselá	1

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	žádná
64. Jste spokojen/a s firemními symboly (logo, webové stránky, propagační materiály atd.)?		15	4	0	0	0

Výsledky měření pro oblast ztotožnění se zaměstnanců se společností

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
65. Jste hrdý/á na společnost EXPONO, a.s.?		12	3	4	0
66. Jste hrdý/á na služby společnosti EXPONO, a.s.?		12	7	0	0
67. Domníváte se, že společnost poskytuje dobré služby svým zákazníkům?		14	5	0	0
68. Považujete úspěchy firmy i za své úspěchy?		10	4	4	1
69. Cítíte spoluzodpovědnost v případě špatně odvedené práce?		13	6	0	0
70. Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti EXPONO, a.s.?		10	7	1	1

Výsledky měření pro oblast způsob vedení společnosti

71. Jaký je podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě?	
Odpověď	Počet odpovědí
řízení směřuje k autokracii, tj. používání moci k tomu, aby přinutil zaměstnance pracovat	0
řízení směřuje spíše k autokracii	2
řízení směřuje spíše k demokracii	9
řízení směřuje k demokracii, tj. povzbuzování lidí k účasti na řízení a rozhodování	8

72. Na koho / na co se orientuje podle Vašeho názoru styl řízení ve firmě?	
Odpověď	Počet odpovědí
na úkoly, cíle a výsledky (proč a co se dělá)	8
spíše na úkoly, cíle a výsledky	11
na lidi (kdo to dělá)	0
spíše na lidi	0
na struktury a procesy (jak se co dělá)	0
spíše na struktury a procesy	0

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
73. Hodnotíte pozitivně způsob, jakým je společnost vedena?		11	8	0	0
74. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění ve firmě?		7	x	x	12
75. Chtěl/a byste se podílet na rozhodování o dění ve firmě?		4	5	8	2

Výsledky měření pro oblast úroveň společenských akcí pořádaných společností

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	žádná
76. Účastníte se společenských akcí pořádaných vedením společnosti?		6	12	1	0	0
77. Jste spokojen/a s úrovní společenských akcí?		11	8	0	0	0

78. Která/é ze společenských akcí je/jsou pro Vás nejpříjemnější?	
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
Workshop	4
oslavy narozenin	3
akce s nějakou vedlejší aktivitou	3
akce k výročí založení společnosti	1
posezení s kolegy	1
setkání všech zaměstnanců	1
vánoční večírek	1
oslava narozenin (zatím pouze jediná společenská akce, které jsem se účastnil/a)	4

Výsledky měření pro oblast spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
79. Domníváte se, že platové podmínky ve firmě EXPONO, a.s. jsou stejné nebo lepší jako ve firmách, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností?		4	14	1	0
80. Domníváte se, že za svou práci dostáváte odpovídající odměnu?		9	8	2	0
81. Motivuje Vás systém odměňování k vyšším výkonům?		9	7	3	0
82. Domníváte se, že množství sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem je dostačující?		11	7	1	0
83. Jste spokojen/a s organizací pracovní doby?		10	5	3	1

84. Pracujete nad rámec své pracovní doby?	
Odpověď	Počet odpovědí
ne	1
ano, ale jen velmi výjimečně	8
ano, ale jen do 5-ti hodin měsíčně	1
ano, ale jen do 20-ti hodin měsíčně	5
ano, nad 20 hodin měsíčně	4

Otázka	Odpověď	příliš velký	spíše větší	vyhovující	spíše menší	příliš malý	žádná
85. Počet přesčasových hodin pokládáte za:		1	3	11	3	0	1

Otázka	Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
86. Jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?		13	5	1	0

87. Co by přispělo k tomu, abyste byl/a zcela spokojen/a se svým současným zaměstnáním, v případě, že nejste zcela spokojen/a?	
Odpověď	Počet odpovědí
více peněz	2
lepší finanční zázemí firmy pro uzavírání velkých obchodů	1
lepší situace na trhu - více zakázek	1
lepší spolupráce s přímým nadřízeným	1
posílení pozice firmy na trhu	1
více možností vzdělávání	1
zdokonalení sebe sama	1

Výsledky měření pro oblast nedostatky a přednosti společnosti

88. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní nedostatky firmy?	
Odpověď	Počet odpovědí
logistika	2
krátká působnost na trhu	2
nedokonalé zaškolování nových zaměstnanců	2
špatná proškolenost v oboru u nových zaměstnanců	1
nedostatečný marketing	1
problémy s internetem po přestěhování pobočky	1
společnost je mladá, potřebuje větší čas a prostor na trhu pro větší finanční stabilitu	1

89. Jaké jsou podle Vašeho názoru hlavní přednosti firmy?			
Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí	Odpověď (volně psaná)	Počet odpovědí
flexibilita	4	snaha o stmelování kolektivu prostřednictvím různých akcí	1
přátelská pracovní atmosféra	4		
konkurenceschopnost	3	ochota si pomáhat navzájem	1
výborný kolektiv	3	zaměstnanecké výhody	1
stabilní	2	otevřená	1
mladý kolektiv spolupracovníků	2	osobní přístup k zaměstnancům	1
dobré platové podmínky	1	přizpůsobivost	1
dynamická	1	rozvíjející se firma	1
efektivní	1	solidní	1
kvalitní obsazení jednotlivých postů – a s tím spojený razantní růst	1	obchodování probíhající v atmosféře pro zákazníky příjemné a přátelské	1
mladá	1		

90. V případě, že byste se rád/a více vyjádřil/a k problematice podnikové kultury ve společnosti EXPONO, a.s., máte možnost zde:	
Odpověď	Počet odpovědí
žádná	19

Příloha 9: Návrh hodnotícího formuláře zaměstnance

PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno zaměstnance:	Jméno hodnotitele:
Pracovní pozice:	Počet získaných bodů:
Datum hodnocení:	

Bodové hodnocení: 5 bodů – výborný 4 body – velmi dobrý 3 body – průměrný 2 body – dostatečný 1 bod – podprůměrný	Celkové hodnocení: 65 – 57 bodů = vysoce výkonný 56 – 47 bodů = velmi výkonný 46 – 31 bodů = průměrný 30 – 21 bodů = méně výkonný 20 a méně bodů = nevyhovující
---	---

	Kritérium	Bodové hodnocení	Poznámky
1.	Spolehlivost a ochota být k dispozici v případě nutnosti		
2.	Týmová práce (týmové řešení problémů, poskytování zpětné vazby členům týmu)		
3.	Schopnost udržovat dobré vztahy se spolupracovníky		
4.	Iniciativnost, schopnost a ochota přebírat zodpovědnost		
5.	Tvůrčí myšlení a flexibilita		
6.	Samostatnost při řešení zadaných úkolů		
7.	Schopnost provádět svěřené úkoly ve vysoké kvalitě a přesně		
8.	Schopnost podávání stálého pracovního výkonu a udržování pracovního tempa		
9.	Způsob jednání se zákazníky a dodavateli		
10.	Schopnost práce pod tlakem		
11.	Ochota učit se		
12.	Jednání v souladu s podnikovými normami		
	Celkem bodů:		

Závěry hodnocení:
Doporučení:
Vyjádření hodnoceného:

S hodnocením: souhlasím / nesouhlasím *

Datum a podpis hodnoceného:

Datum a podpis hodnotitele:

* Nehodící se škrtně

Příloha 10: Návrh na zlepšení webové prezentace

Sídlo EXPONO, a.s.

Mlýnská 317/10

702 00 Ostrava

Telefon: +420 596 111 749

Fax: +420 596 111 750



Ing. Přemysl Svoboda*

Ředitel společnosti

Tel.: +420 596 888 880

Fax: +420 596 111 750

Mobil: +420 999 999 000

Email: premysl.svoboda@expono.cz

Skype: svoboda_expono



Josef Dvořák

Manažer obchodu

Tel.: +420 596 888 881

Fax: +420 596 111 750

Mobil: +420 999 999 991

Email: josef.dvorak@expono.cz

Skype: novak_expono



Marie Novotná

Referent obchodu

Tel.: +420 596 888 882

Fax: +420 596 111 750

Mobil: +420 999 999 992

Email: marie.novotna@expono.cz

Skype: novotna_expono



Petr Večeřa

Referent obchodu

Tel.: +420 596 888 883

Fax: +420 596 111 750

Mobil: +420 999 999 993

Email: petr.vecera@expono.cz

Skype: vecera_expono

* Všechny kontaktní informace (jména, telefonní čísla, emailové a skype adresy) jsou smyšleny.