

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kultura organizace

Culture of the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

JANOUSHKOVÁ


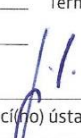
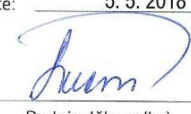
DENISA

2018

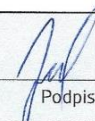
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janoušková	Jméno:	Denisa	Osobní číslo:	461015
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Kultura organizace		
Název bakalářské práce anglicky:	Culture of the Organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je prozkoumat kulturu vybrané organizace, vymezit možné problémy a navrhnout případné změny. PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávající kultury vybrané organizace a návrh jejího možného zlepšení. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, složky a typy kultury organizace; 3. Praktická část - představení vybrané organizace, analýza stávající kultury, výsledky dotazníkového šetření, návrhy; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. URBAN, J. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
26-03-2018	Podpis studenta(ky)
Datum převzetí zadání	

JANOŠKOVÁ, Denisa. *Kultura organizace*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Mile ráda bych nejprve poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Šikýřovi, PhD., za jeho ochotu a nápomocnost i odborné rady a připomínky.

Také bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům podniku LEGO Production, s.r.o., především Ing. Bedřichu Doležalovi, za poskytnutí potřebných informací, které byly nedílnou součástí pro zpracování praktické části této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem kultury organizace. Cílem práce je prozkoumat kulturu vybrané organizace, vymezit možné problémy a navrhnout případné změny. Teoretická část práce obsahuje základní poznatky o kultuře organizace, kterými jsou charakteristika, prvky a funkce kultury organizace. Teoretická část dále zahrnuje typologii kultur organizace a složky související s kulturou organizace. Tyto teoretické poznatky jsou podkladem pro praktickou část, která obsahuje charakteristiku a analýzu vybrané společnosti. Kultura organizace je zkoumána kvalitativní i kvantitativní výzkumnou metodou. Díky výsledkům průzkumu je provedeno vyhodnocení současné kultury organizace a zároveň je zpracováno doporučení pro management, díky kterému bude moci být upravena kultura organizace.

Klíčová slova

Kultura organizace, prvky kultury organizace, klima organizace, pracovní prostředí.

Abstract

This bachelor thesis deals with the theme of the organization culture. The aim of the thesis is to explore the culture of the selected organization, to identify possible problems and to propose possible changes. The theoretical part of the thesis contains basic knowledge about the organization culture, which are the characteristics, elements and functions of the organization culture. The theoretical part also includes the typology of organization cultures and components related to the culture of the organization. These theoretical knowledge are the basis for the practical part, which contains the characteristics and analysis of the selected company. The culture of the organization is examined by qualitative and quantitative research methods. Thanks to the results of the survey, an evaluation of the organization's current culture is carried out, and recommendations for management are developed, which will make it possible to adjust the culture of the organization.

Key words

Culture of the organization, elements of culture of the organization, climate of the organization, working environment.

OBSAH

ÚVOD	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1. KULTURA ORGANIZACE	7
1.1 POJETÍ KULTURY	7
1.2 POJETÍ KULTURY ORGANIZACE	7
1.3 PRVKY KULTURY ORGANIZACE.....	9
1.4 STRUKTURA KULTURY ORGANIZACE.....	13
1.5 VZNIK A VÝVOJ KULTURY ORGANIZACE.....	14
1.6 VÝZNAM KULTURY ORGANIZACE.....	15
1.7 FUNKCE KULTURY ORGANIZACE.....	16
1.8 DETERMINANTY KULTURY ORGANIZACE	17
1.9 OBSAH A SÍLA KULTURY ORGANIZACE	19
2. TYPOLOGIE KULTURY ORGANIZACE	21
2.1 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VZHEDEM K ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	22
2.2 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K VLIVU PROSTŘEDÍ A REAKCI NA PROSTŘEDÍ	23
2.3 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K FÁZI VÝVOJE ORGANIZACE	25
2.4 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K CHOVÁNÍ ORGANIZACE.....	26
2.5 SHRNUTÍ TYPOLOGIÍ KULTURY ORGANIZACE	28
3. DIAGNOSTIKA KULTURY ORGANIZACE	29
3.1 METODY DIAGNOSTIKY KULTURY ORGANIZACE	29
4. ZMĚNA KULTURY ORGANIZACE	31
4.1 TYPY ZMĚNY KULTURY ORGANIZACE.....	31
4.2 MODELY ZMĚNY KULTURY ORGANIZACE	32
5. SLOŽKY SOUVISEJÍCÍ S KULTUROU ORGANIZACE	34
5.1 KLIMA ORGANIZACE	34
5.2 ZNAKY ZDRAVÉHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	34
5.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
6. LEGO GROUP	38

6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38
6.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
6.3	VLASTNICTVÍ.....	41
6.4	PRODUKTY A PROJEKTY	42
6.5	VIZE, MISE, CÍL A KULTURA ORGANIZACE.....	43
7.	VLASTNÍ PRŮZKUM	47
7.1	ZAMĚŘENÍ A CÍL PRŮZKUMU.....	47
7.2	METODY SBĚRU DAT	47
7.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	48
7.4	VYHODNOCENÍ SYSTEMATICKÉHO POZOROVÁNÍ	62
7.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	63
7.6	DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT ORGANIZACE	65
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM GRAFŮ.....	71
	PŘÍLOHA.....	72
	EVIDENCE VÝPŮJČEK	77

ÚVOD

Pojem kultura organizace se v poslední době dostává do povědomí čím dál tím většího spektra lidí, neboť je nedílnou součástí každé organizace a může výrazně ovlivnit její chod. Kultura organizace vychází z historie a pověsti organizace a tvoří klíčový faktor konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace. Silná a stabilní firemní kultura pozitivně ovlivňuje chod celé organizace, stejně tak jako slabá kultura zabraňuje společnosti v dalším rozkvětu.

V dnešní době jsou zaměstnanci a jejich znalosti, schopnosti a dovednosti nejcennějším zdrojem pro organizaci, a proto se vedení organizací stále více zaměřuje na pracovní výkony svých zaměstnanců. Organizace se snaží přizpůsobit podnikovou kulturu zaměstnancům, neboť dokáže ovlivnit jejich efektivitu práce. Je tedy velmi důležité vytvořit v organizaci podmínky, které budou přijatelné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a proto by měl zaměstnavatel dbát na vytvoření příjemného pracovního prostředí, pozitivní atmosféry, dobré komunikace a vzájemných vztahů na pracovišti. Stále však existuje velké množství zaměstnanců, kteří si nejsou vědomi kultury organizace, ve které se nacházejí, přičemž je kultura organizace jedinečná pro každou organizaci. Z výše uvedených důvodů je velmi dobré znát kulturu organizace.

Bakalářská práce je zaměřena na výzkum kultury organizace ve vybrané společnosti. Cílem této bakalářské práce je prozkoumat kulturu vybrané organizace, vymezit možné problémy a navrhnout případné změny, přičemž tyto změny budou navrženy na základě teoretických poznatků.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce shrnuje poznatky zaměřené na kulturu organizace, konkrétně to jsou: definice, prvky, typologie, diagnostika, změna kultury organizace a složky související s kulturou organizace. Všechny uvedené poznatky jsou čerpány z literárních zdrojů, českých i zahraničních.

Praktická část zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti; analýzu společnosti, která se skládá z kvalitativní i kvantitativní metody, přičemž dotazníkové šetření je rozděleno do tří částí, jimiž jsou: kultura organizace, klima organizace a orientace organizace. Díky výsledkům průzkumu je provedeno vyhodnocení současné kultury organizace a zároveň je zpracováno doporučení pro management, díky kterému bude moci být upravena kultura organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KULTURA ORGANIZACE

Kultura organizace, popřípadě firemní nebo podniková kultura je pojem relativně známý, jenže kde se tento pojem vzal? Jak uvádí Lukášová (2010, s. 15), první zmínky zabývající se problematikou kultury organizace se začaly v literatuře objevovat již v šedesátých letech minulého století. V sedmdesátých letech se stával známějším, ale opravdový boom zažil až začátkem osmdesátých let, a to díky ekonomickému růstu Japonska, neboť se zde američtí manažeři mohli učit a inspirovat japonským způsobem řízení i filozofií.

Dalším významným aspektem, který podle Lukášové (2010) i Brookse (2003) vedl k nárůstu zájmu o kulturu organizace, bylo vydání několika prací, které se snažily najít cestu k dokonalosti a účinnému řízení organizací.

1.1 Pojetí kultury

Podle Lukášové (2010, s. 12) se pojmem kultura zabývají různé obory, a proto není jednoznačně definovatelný. Kultura je převzatý způsob myšlení, cítění a chování, kterému se lidé učí, a to díky přizpůsobování se podmínkám okolního světa, ve kterých žijí.

Nový a Surynek (2002, s. 42) tvrdí: *„Kultura je výtvořem člověka, stojí v opozici k přírodě, ale spoluexistuje s ní. Výtvoř, které lidé vytvořili, jsou jednak hmotné a jednak nehmotné, které se dalším generacím předávají učením a výchovou. Kultura je potom prostředí, ve kterém člověk žije, reaguje na podněty a musí se více či méně přizpůsobit.“*

Dle Bedrnové a kol. (2012, s. 510) je pojem kultura vhodný spíše pro kulturní antropology, kteří se zabývají pozorováním jednotlivých sociálních skupin a reakcemi mezi nimi.

Müller a kol. (2013, s. 16) uvádějí: *„Kultura určuje, jak každý z nás vidí svět. Nikdy nevidíme všechno, vlastně jsme vždy schopni zachytit jen velmi nepatrný zlomek toho, co je.“*

1.2 Pojetí kultury organizace

Kulturu organizace není jednoduché definovat už jen proto, že různí autoři používají různé pojmy, například firemní kultura (Mazák, 2010; Brooks, 2003), organizační kultura (Bělohlávek, 1996; Lukášová, 2010) nebo podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994).

V této podkapitole jsou uvedeny různé definice kultury organizace od různých autorů s uvedeným pojmem, kterým autoři kulturu organizace označují.

Denison (1990, in Lukášová, 2010, s. 27) definuje kulturu organizace jako *„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem*

těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) tvrdí, že *„kultura firmy je celkový souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“.*

Schein (1999, s. 38) uvádí, že *„podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“.*

Šigut (2004, s. 9) definuje kulturu organizace jako *„určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“.*

Lukášová, Nový a kol. (2004, s.22) uvádějí, že *„firemní kultura je specifický sociální systém přítomný v každé organizaci. Správně nastavená firemní kultura může napomáhat zvyšování efektivnosti organizace, stejně tak špatně zavedená firemní kultura může organizaci uškodit. Správně nastavená firemní kultura dobře ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, jejich spokojenost i pracovní výkonnost“.*

Podle Armstronga (2007, s. 257) uvádí: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Bedrnová a kol. (2012, s. 512) tvrdí, že kultura organizace ukazuje přístup jednotlivců k práci, jejich pohled na svět a na život. A zároveň uvádí, že kultura organizace bývá nevědomá.

Jak je patrné z výše uvedených definic, tak kultura organizace je důležitým prvkem a nástrojem, který je schopen výrazně ovlivňovat organizaci i její strategii. Kultura organizace též působí a ovlivňuje zaměstnance. Kulturu organizace lze označit za vizi zakladatelů. Zakladatelé stanovují specifický sociální systém hodnot, norem, přesvědčení atd, které se v organizaci dále předávají. Působení správně nastavené kultury organizace může být značným přínosem pro organizaci.

1.3 Prvky kultury organizace

Pro lepší a hlubší pochopení významu kultury organizace je zapotřebí vymezit samotné prvky podkultury organizace, jimiž lze kulturu organizace charakterizovat.

Podle Lukášové (2010, s. 18) jsou prvky kultury základními stavebními kameny pro jakoukoli kulturu organizace. Brooks (2003, s. 217) uvádí, že „každá skupina má své vlastní hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, které řídí jejich činnost, každý má své vlastní rituály a obřady, své vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě, a své vlastní systémy výkladu, které ovlivňují pochopení organizačních symbolů,“ ale nejčastěji uváděnými prvky kultury jsou (Lukášová, 2010, s. 18):

- základní přesvědčení,
- hodnoty,
- normy a postoje,
- artefakty.

V literatuře (Lukášová, 2010, s. 18; Armstrong, 2007, s. 260) se uvádějí i další prvky kultury, jako:

- historiky,
- mýty,
- zvyky, rituály, ceremonie,
- hrdinové.

Tyto prvky jsou většinou zařazovány pod jednu velkou kategorii prvků, a to artefakty, a tak to je i v této práci.

1.3.1 Základní přesvědčení

Lukášová (2010, s. 19) uvádí, že: „Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. (...) Jsou pro nás natolik zřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendenci je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.“ Tímto tématem se především zabýval Schein (1992), podle kterého je základní přesvědčení jádrem kultury. Schein (1992) rozlišil tři základní oblasti základního přesvědčení a to:

- první přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí;
- druhé přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití);
- třetí přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci jsou přesvědčení, která se váží především k misi a strategii organizace, metodám dosahování cílů a korektivním opatřením. Tato přesvědčení formují způsoby chování organizace, zejména k vnějšímu prostředí, a také učení a rozvoj celé organizace. (Lukášová, 2010, s. 19)

Druhé Scheinovo přesvědčení se týká prostředí, které v organizaci panuje a lidí, kteří se nacházejí přímo v organizaci. Dále do této skupiny řadí například to, jaké panují na pracovišti vztahy, zda si jsou lidé blízcí, zda se přátelí, člení se do skupin apod. (Lukášová, 2010, s. 20)

Poslední oblast přesvědčení neboli třetí, která se vztahuje k chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů se zabývá zejména vztahy lidí k přírodě, opodstatněním reality a pravdy, lidských vztahů, času a prostoru.

1.3.2 Hodnoty

Hodnotou zpravidla bývá vše, co má pro organizaci nějaký specifický význam, je považováno za nejlepší nebo je pro organizaci důležité. Hodnoty organizace mohou respektovat pouze vedoucí pracovníci nebo je mohou uznávat všichni zaměstnanci organizace. V případě hodnot, záleží na tom, jak silně jsou v organizaci zakořeněny, čím hlouběji, tím více budou ovlivňovat chování. Důležité je, aby hodnoty organizace byly plně uznávány managementem podniku a projevovaly se i v chování vedoucích pracovníků. (Armstrong, 2003, s. 260)

Lukášová (2010, s. 21) navíc uvádí fakt, že organizace, které mají své hodnoty stanovené, je prosazují ve své filosofii, či poslání a pomocí komunikace navenek si mohou budovat image organizace.

Některé z nejběžnějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, jsou (Armstrong, 2003, s. 260):

- výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenceschopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.

Hodnoty se realizují pomocí norem a artefaktů.

1.3.3 Normy a postoje

Normy lze charakterizovat jako nepsaná pravidla chování, která zaměstnanci přijali jako zásady svého chování. Normy lze považovat za konkrétnější podobu firemních hodnot, které se mohou týkat způsobu práce, komunikace se zákazníky, kolegy i nadřízenými, ale i stylu oblékání atd. (Urban, 2014, s. 15). Normy se předávají ústní podobou, jejich dodržování je „odměňováno“ a neuposlechnutí „trestáno“, a určují míru přijetí zaměstnance do pracovní skupiny.

„Normy se mohou týkat mnohých aspektů organizačního života – pracovní činnosti (např. rychlosti práce, kvality práce, způsobů jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (míry sdělování informací. Charakteru sdělovaných informací...), ale i oděvu apod.“ (Lukášová, 2010, s. 22)

Dalšími hledisky mohou být například (Armstrong, 2003, s. 261):

- jak manažeři zacházejí s členy svých týmů a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;
- převažující etika práce;
- postavení – jak velký význam je mu přikládán;
- ambice;
- výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné;
- moc – uznávaná jako způsob života;
- politika – rozšířená po celé organizaci a považovaná za normální chování;
- loajalita;
- hněv – otevřeně vyjadřovaný; skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky;
- přístupnost – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní;
- formalita – normou je chladný, formální přístup.

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 135), tak *„s hodnotami souvisejí postoje (tj. predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace), projevující se v chování; ve firemním kontextu se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost, loajalita a představy (tj. obrazy vytvářené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působením ve firmě)“.*

Postoje tedy vyjadřují náš přístup k různým předmětům, lidem, skutkům či komplikacím. Postoje lze tedy označit jako výsledky hodnocení. Autoři též v literatuře uvádějí dělbu postojů do tří složek a to: složku kognitivní, složku afektivní a složku konativní, kde do první složky spadají především názory, ve druhé složce nalezneme emoce a v poslední složce jsou zahrnuty sklony k jednání, to vše stahujíc se k objektu postoje. (Nakonečný, 1999, in Lukášová, 2010, s. 22)

1.3.4 Artefakty

V literatuře (Lukášová, 2010, s. 18) jsou uváděny dva druhy artefaktů, jimiž jsou artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální povahy, též označované jako behaviorální.

Artefakty materiální povahy obvykle zahrnují především hmotné vybavení firem a celkově i vše, co je organizací vytvořeno, od produktů po propagační materiály.

V případě artefaktů nemateriální povahy jsou jako příklady uváděny historiky a mýty, organizační mluva, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály a symboly.

Historiky můžeme označit jako staré skutečnosti, které se kdysi odehrály v organizaci, avšak dnes jsou interpretovány jako příběhy, které jsou jednotlivci obohacovány o prvky, které se ve skutečnosti nestaly, proto interpretace skutečného obsahu je velmi obtížná. Historiky jsou považovány za ukazatel hodnot, norem a přesvědčení, které jsou v organizaci uznávány a také zachycují důsledky, které nastanou při jejich nedodržování. Historiky mají zajímavou, a přitom podstatnou roli, která se týká kultury organizace, jelikož nám historiky lehce utkvějí v paměti a jsou pro nás emocionálně přitažlivé, tak slouží jako indikátor, ale především, jako nástroj pro předávání kultury. (Lukášová, 2010, s. 23)

Lukášová (2010, s.23) se ve své práci zabývá i mýty. Mýty na rozdíl od historek, nemají reálný základ, vznikají v organizaci, protože lidé potřebují něčemu věřit. Mýty lze považovat za indikátory a ukazatele vhodného či nevhodného chování v organizaci. Mýty mohou být interpretovány v podobě smyšlených příběhů, které mohou být používány za účelem nemorálního či sobeckého jednání.

Organizační mluva je neméně důležitou složkou kultury organizace, neboť je to způsob každodenní komunikace nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a okolím. Podle mluvy lze o organizaci zjistit velké množství informací, jakými jsou například míra formálnosti či neformálnosti vztahů, sdílené hodnoty v organizaci a mnohá další specifika. Organizační mluva je chápána jako nepostradatelný zdroj vzájemného porozumění, souhry a sloučení uvnitř podniku, jak uvádí Lukášová (2010, s. 22).

Za hrdiny lze podle Lukášové (2010, s. 24) považovat ty pracovníky, kteří prokazují, že každý zaměstnanec je schopný dosáhnout úspěchu; kteří mají příkladné chování, dosahují vysokých výkonů a jsou motivací pro ostatní zaměstnance. Někteří lidé se již hrdiny narodí, jako například H. Ford či T. Baťa, a jsou schopni ovlivnit i několik generací dopředu, a jiní lidé se jimi pouze na okamžik stanou, příkladem může být zaměstnanec měsíce, což označuje pokus organizace o tvorbu vlastního hrdiny.

Lukášová (2010, s. 23–24) definuje zvyky, rituály a ceremoniály jako „ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a

předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity“. Dále Lukášová jednotlivě popisuje výše zmíněné prvky.

Pod pojmem zvyky si lze představit ustálené způsoby chování, které přispívají k integraci, především v malých podnicích, jako jsou například vánoční večírky či oslavy narozenin.

Definovat rituály není nic složitého, jsou tímtož jako mýty, jen navíc zahrnují symbolickou hodnotu. Rituály jsou praktikovány na určitém místě, v určitém čase a neodmyslitelně k nim patří i způsoby chování, které jsou v organizaci očekávány. Za rituál lze označit například zdravení, hlasování na poradě či ranní reference. Rituály slouží k zajištění zavedených pořádků a posilují mocenské struktury. (Lukášová, 2010, s. 25)

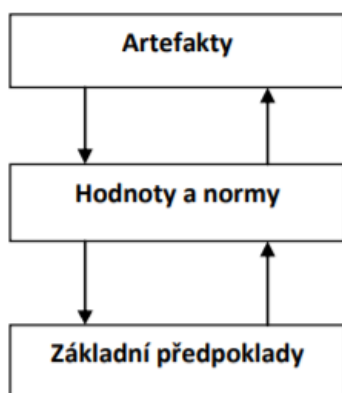
Ceremoniály jsou slavnostní události, které jsou konány pouze při výjimečných situacích. Pro organizaci jsou důležité především tím, že oceňují úspěchy, podporují organizační hodnoty a poukazují na organizační hrdiny.

Lukášová (2010, s. 25) vše shrnuje a tvrdí, že všechny výše zmíněné prvky kultury organizace, tvoří její obsah. Jejich znalost má pro vysoce postavené pracovníky značný význam, a to, protože na prvky kultury lze nahlížet jako: základní součásti kultury organizace, díky kterým lze charakterizovat a vysvětlit daný jev; indikátory obsahu kultury organizace a jako pomůcku pro předávání a formování kultury organizace.

1.4 Struktura kultury organizace

Prvky kultury organizace se vzájemně ovlivňují a souvisejí spolu, proto někteří autoři formulovali modely kultury organizace. Jedním z autorů byl Schein (1990), který vytvořil nejpoužívanější model struktury, který rozděluje kulturu organizace podle toho, jak silně se jednotlivé prvky projevují navenek, zda jsou viditelné zvenčí a jsou-li ovlivnitelné zásahy managementu. Tento model je zobrazen na obrázku 1. (Lukášová, 2010, s. 26)

Obrázek 1 – Scheinův model kultury organizace



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 27

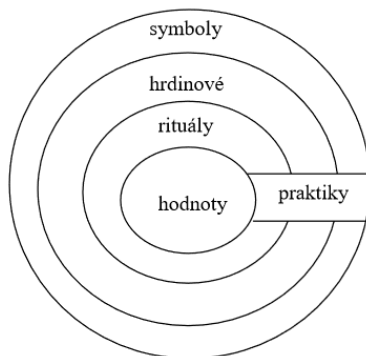
Artefakty jsou snadno viditelné, popsatelné a také jsou snadno ovlivnitelnou rovinou kultury organizace. Artefakty lze popsat jako vnější projevy kultury, které člověk vnímá neboli je může vidět či slyšet.

Hodnoty a normy chování jsou částečně vědomé, částečně viditelné a částečně ovlivnitelné managementem. Určují, jak se chovat v klíčových situacích, vznikají na základě úspěšnosti řešení situace. Řešení se zapamatuje a přechází ve sdílenou hodnotu.

Základní předpoklady jsou v tomto modelu vnímány jako jádro kultury organizace. Fungují automaticky, samozřejmě, jsou stabilní a velmi málo ovlivnitelné. Za zdroj lze označit opakování funkčního řešení problému a jako realitu lze vnímat to, co dříve bylo pouze hypotézou. (Lukášová, 2010, s. 27)

Jako dalšího autora, který se zabývá strukturou kultury organizace, Lukášová (2010, s.29) uvádí Hofstedeho, který se zabývá především rozdíly mezi národní kulturou a kulturou organizace. Hofstedeho (1991) model kultury organizace bývá nazýván jako „cibulový diagram“, poněvadž autor přirovnává jednotlivé vrstvy ke slupkám cibule, a to kvůli jejich míře viditelnosti. Celek označuje jako praktiky, které tvoří lépe viditelnou část kultury a za jádro kultury označuje hodnoty (viz obrázek 2).

Obrázek 2 – „Cibulový diagram“



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 29

1.5 Vznik a vývoj kultury organizace

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 133–134), tak kulturu organizace vytváří nejprve zakladatelé organizace, kteří i mimo jiné, mají představy a očekávání o tom, jak bude organizace fungovat, a to nejen z hlediska mezilidských vztahů na pracovišti, ale i vztahu k práci, k organizaci jako takové a k okolní společnosti.

Lukášová (2010, s. 37) popisuje vznik kultury organizace jako, dlouhotrvající a komplikovaný proces. Za základní mechanismus utváření firemní kultury považuje učení, které vzniká v procesu řešení problémů. To se dělí do dvou principů, prvním je snižování úzkosti, za druhý princip je považováno pozitivní posilování. První princip spočívá v poučení se z chyb a v tvorbě univerzálního vzorce řešení, který lze aplikovat na jakýkoliv problém, a ten se stává

zažitým obraným mechanismem organizace. Druhý princip se opírá o snahu opakovat chování a řešení problémů, které vede k hledaným výsledkům, a zároveň upouštět od chování, které je neúčelné. Tento způsob se od prvního liší především tím, že nefunkční způsoby zcela neeliminuje, ale v případě potřeby je ochotný je znovu vyzkoušet. Dá se říci, že organizace reaguje na vnější podmínky a své interní potřeby.

Zajímavý pohled na tvorbu a vývoj kultury podniku má i Armstrong (2007, s. 259), který zastává názor, že kulturu organizace tvoří hodnoty a normy, které jsou vyjádřeny čtyřmi způsoby a to:

- Velký vliv na utváření kultury mají takzvaní „vůdci“, nejvíce ti, kteří již dříve měli příležitost se podobné formulace účastnit. V literatuře (Schein 1990; Armstrong 2004) se uvádí, že si lidé berou příklad z vizionářských vůdců, jako byli například Baťa či Ford, a inspirují se jejich chováním a tím, čemu tito vůdci přikládají svou pozornost.
- Ve druhém bodě se Armstrong shoduje s Lukášovou (2010) a Scheinem (1990) a to konkrétně v tom, že kulturu napomáhají uzpůsobovat i takzvané kritické případy, které lze charakterizovat jako vzorové situace, které ukazují žádoucí, či nežádoucí chování.
- Jako třetí způsob Armstrong uvádí, že je důležité pečovat o vztahy na pracovišti, neboť ty upevňují hodnoty a normy, které vytvářejí kulturu organizace.
- Poslední způsob, kterým se formuje kultura organizace je fakt, že prostředí organizace výrazně ovlivňuje kulturu organizace.

Armstrong (2004) ještě doplňuje, že pokud utváření kultury bylo dlouhodobé, tak se dá předpokládat, že se kultura již velmi zažila, a proto může být velice obtížné tuto kulturu změnit bez toho, aby se předešlo fatálním událostem.

1.6 Význam kultury organizace

Kultura, ač to na první pohled nejspíše nevypadá, hraje v organizaci důležitou roli.

Jak uvedli Furnham a Gunter (1993, in Armstrong, 2007, s. 258): „*Kultura představuje tmel společností a plodí pocit ‚to jsme my‘, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.*“

S předešlými autory se shoduje i Mazák (2010, s. 11), dle jehož slov kultura hraje v organizaci velmi důležitou roli, může být vlivným faktorem, a to motivačním či naopak demotivačním má totiž vliv na jakékoliv počínání ve firmě. Kultura organizace výrazně ovlivňuje

kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců, ale i všech činností v organizaci. Působí a určuje kvalitu života všech pracovníků a napomáhá tvorbě psychologického klimatu v organizaci. To vše dohromady tvoří důležitý faktor, který vysoce ovlivňuje úspěšnost organizace.

Obdobný názor, který se týká významu kultury má i Urban (2014, s. 23), jelikož vnímá význam kultury organizace jako nástroj, který ovlivňuje jakýkoliv počin a vazby, které probíhají, jak v organizaci, tak i mimo ni, a tím ovlivňuje výkonnost organizace. Z mezinárodních odhadů lze vyčíst, že „správná“ kultura je schopna zvýšit výkonnost organizace až o 30 %. Další výhodou kultury organizace může být to, že do značné míry lze předvídat, jak se organizace rozhodne, či jak se zachovají její zaměstnanci. Kultura je značným obohacením pro organizaci, neboť ji lze považovat za nástroj řízení lidí, který využívá nepřímé formy ovlivňování a motivace. Kultura se prolíná i do vedení celé organizace, neboť ji lze využít při podmiňování úspěšnosti řídicích opatření, především u těch, ve kterých je zapotřebí aktivity či iniciativa ze strany zaměstnanců.

1.7 Funkce kultury organizace

Lukášová (2010, s. 40) uvádí tyto funkce kultury organizace:

- **Redukce konfliktů uvnitř organizace**, které slouží k potlačení subkultur v organizaci.
- **Zabezpečení návaznosti, umožnění a usnadnění koordinace a kontroly**, protože sdílení cílů, norem a hodnot organizace zajišťuje harmonii chování a disciplíny zaměstnanců.
- **Redukce nejistoty pracovníků a ovlivňování spokojenosti a pohody**, pomocí adaptace se zaměstnanci sžívají s kulturou organizace.
- **Možnost být významným zdrojem motivace pracovníků**, pokud považují práci za smysluplnou a podporují cíle organizace.
- **Silná a obsahově relevantní kultura organizace je konkurenční výhodou**, díky všem výše zmíněným bodům, které nelze v krátké době vybudovat.

1.7.1 Vnitřní funkce

Vnitřní funkce představují způsob integrace uvnitř podniku, což je zastoupeno například mírou přijetí nových metod, funkcí či zaměstnanců. Jak uvádí Urban (2003), tak je kultura organizace důležitým prvkem v procesu adaptace nového zaměstnance, přičemž by měli být v tomto procesu nápomocní především manažeři podniku. Důležité jsou i normy chování, které jsou kolektivem přebírány z přístupů a hodnot podniku. Jako vnitřní funkci můžeme považovat i průbojnost strategie podniku, která by se měla shodovat s kulturou organizace, pokud tomu tak není, tak hrozí, že strategie podniku nikdy nedosáhne požadovaných výsledků. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s 33)

1.7.2 Vnější funkce

Vnější funkce představují způsob, jehož pomocí se organizace adaptuje na okolní podmínky. Důležité je především s jakou kvalitou a rychlostí se organizace dokáže přizpůsobit nově vzniklým podmínkám, které v okolí panují, či jak organizace reaguje při změnách trhu, na kterém působí. Do vnější funkce lze zařadit i image neboli takzvanou tvář organizace, kterou se firma prezentuje navenek, též jak jí vnímá okolí. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 33)

1.7.3 Ostatní funkce

Lukášová, Nový a kol. (2004, s.40–41) uvádí tyto funkce kultury organizace:

- **Redukce nejistoty.** S kulturou organizace se pracovníci setkávají již v adaptačním procesu, což jim napomáhá vnímat realitu v souladu s kulturou organizace, a to redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.
- **Zdroj motivace.** Firemní kultura může být zdrojem motivace pracovníků, pokud pracovníci považují svou práci za smysluplnou, cítí se součástí organizace, a ztotožňují se s organizací a jejími cíli.
- **Redukce konfliktů.** Je-li kultura organizace dostatečně silná, tak pracovníky stmeluje, což napomáhá soudržnosti organizace.
- **Konkurenční výhoda.** Všechny výše zmíněné body můžeme považovat za součást konkurenční výhody, protože výkon spokojených a motivovaných pracovníků roste, zajistí se tím i budování dobrého jména společnosti, což může ovlivnit potenciálního zaměstnance již při výběru zaměstnání. Kultura organizace hraje roli i při získávání nových zaměstnanců.

1.8 Determinanty kultury organizace

Pojmem determinanty kultury organizace rozumíme zdroje kultury organizace neboli to, co kulturu ovlivňuje, co na ni působí a určuje její obsah a sílu.

Šigut (2004, s. 13–15) uvádí jako zdroje, které dle jeho názoru mají vliv na tvorbu a vývoj kultury organizace, tři druhy faktorů, jimiž jsou:

Faktory okolního prostředí:

- hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku,
- společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce).

Základní faktory:

- osobnostní profil řídicích zaměstnanců (služební stáří, ochota k inovacím, vytrvalost, odolnost vůči stresu),
- rituály a symboly (způsoby chování řídicích zaměstnanců, způsob chování a jednání zaměstnanců uvnitř firmy i na veřejnosti, rychlost a kvalita telefonického spojení, firemní oblečení, vybavení budov, institucionalizované rituály),
- komunikace (vnější a vnitřní komunikace, komunikační styl podniku).

Faktory managementu:

- podniková strategie, obchodní strategie (tržní a výrobní cíle),
- organizační struktury a procesy (vytváření pracovních míst, neformální síť podnikových kontaktů),
- řídicí systémy (typy systémů, technické vybavení).

Všechny výše uvedené aspekty mají významný vliv na vznik, vývoj, tvorbu a kvalitu firemní kultury a určují jakým směrem a do jaké míry bude kultura ve firmě utvářena, což je zachyceno následujícím obrázkem 3.

Obrázek 3 – Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut, 2004, s. 13

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 33) uvádějí, že nejčastěji uváděnými faktory jsou zejména tyto faktory: vliv prostředí; vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů; vliv velikosti a délky existence organizace; vliv využívaných technologií, avšak sami uvádějí pozměněné faktory, jimiž jsou:

- **Vliv národní kultury.** Různé národy různě vnímají a předávají si sdílené hodnoty, normy a ustálené vzorce chování, které ovlivňují kulturu organizace. Míru ovlivnění z koumalo již mnoho badatelů, nejznámějším z nich je holandský sociální psycholog G. Hofstede (1991), který prokázal, že obsah národní kultury ovlivňuje v souvislosti s řízením především: tendence organizací při utváření a volbě organizačních struktur, míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, motivační vzorce příslušníků jednotlivých skupin.

- **Vliv podnikatelského a tržního prostředí.** Deal a Kenedy (1982) připisují podnikatelskému a tržnímu prostředí důležitou roli při tvorbě kultury organizace. Neboť se domnívají, že kultura představuje interní reakci na externí požadavky, pokud se nejedná o monopolní prostředí, v tomto případě imperativy dostatečně nepůsobí.
- **Vliv profese.** Vliv profese může být spojený například s úrovní a typem vzdělání, určitými zájmy, myšlením, organizací práce či určitými zvyky a rituály, což vede k určitým preferencím, které se týkají kultury organizace.
- **Vliv zakladatele/vůdce.** Zakladatelé mívají silné vize a jasně vytyčené základní předpoklady a hodnoty, které významně ovlivňují prvotní existenci organizace. Zakladatelé jsou natolik silní, že svou vizi „nakazí“ i pár ostatních jedinců, kteří začnou představu zakladatele realizovat. V průběhu realizace se naskytnou problémy, které je třeba řešit, pokud zakladatel se svým řešením obstojí, je oslavován a jeho řešení jsou kulturou organizace dále předávána novým zaměstnancům, pokud neuspěje, tak si prvotní skupinka jedinců najde jiného vůdce. V případě již existující organizace mají lidé též za tendenci přejímat hodnoty od silných vůdců, které uznávají za úspěšné a kompetentní.
- **Vliv velikosti a délky existence organizace.** V počáteční fázi existence firmy kultura organizace hraje důležitou roli stejně tak i zakladatel. Vztahy bývají spíše neformální. Charakteristickým rysem bývá pružnost a přizpůsobivost. Ve druhé fázi, středním věku organizace, potřebuje organizace pevnou strukturu což obnáší změnu pravidel, regulací a koordinací. Pokud to organizace zvládne, dostává se do fáze organizační zralosti. V této fázi přichází stádium stability nebo stagnace. Organizace má tendenci bránit svou kulturu a uctívat svou minulost.
- **Vliv technologií.** Technologie, které jsou v organizaci využívány výrazně ovlivní organizaci interně – determinování způsobu organizace, tak i externě – způsob komunikace se zákazníky. Vývoj technologií kulturu organizace determinuje, ale zároveň na ni klade nároky, aby byla úspěšnou.

1.9 Obsah a síla kultury organizace

Jak uvádí Lukášová (2010, s. 32), tak pod pojmem obsah kultury organizace si lze představit sdílené hodnoty, normy, základní přesvědčení a chování uvnitř organizace, což se navenek projevuje pomocí chování a artefaktů.

Míra sdílnosti hodnot, norem, základních přesvědčení a chování v organizaci je, podle Lukášové (2010, s.32), nazývána silou kultury organizace. Dále Lukášová uvádí, že pokud jsou tyto prvky sdíleny ve vysoké míře, tak lze kulturu organizace považovat za silnou a mající velký vliv na funkčnost organizace, ale neznamena to, že to kulturu organizace musí ovlivňovat pouze pozitivně, jelikož obsah kultury organizace lze ovlivňovat i negativně.

Aby bylo možné kulturu organizace nazývat silnou, musí podle autorů (Bedrnová a kol., 2012; Veber a kol., 2009; Šigut, 2004) splňovat i tyto kritéria:

- **Jasnost, zřetelnost.** Kultura organizace musí jasně a srozumitelně udávat, jaké jednání je požadováno a také musí určovat nutné, žádoucí, akceptovatelné, zcela vyloučené a nepřijatelné aktivity požadované po zaměstnancích, což lze splnit pouze při jasném definování hodnot, standardů a symbolů, které musí být snadno sdělitelné a srozumitelné pro všechny zaměstnance podniku.
- **Rozšířenost.** Všichni zaměstnanci musí být dostatečně seznámeni s prvky podnikové kultury, ale hlavně se musí setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost.** Zakotvenost lze vyjádřit jako míru přijetí, ztotožnění se a identifikace zaměstnanců s kulturou organizace.

Bedrnová a kol. (2004, s. 515–516) uvádějí, že silná kultura organizace bývá interpretována jako pozitivní a přínosná, přičemž za pozitiva silné kultury organizace je vnímáno především, že kultura organizace:

- zajišťuje jasný pohled na podnik a utváří ho přehledný a snadno pochopitelný,
- utváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- stará se o stabilitu sociálního systému.

Za těchto okolností se pracuje efektivněji a s vyšší rentabilitou, avšak existují i negativní faktory, jimiž jsou:

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

Při definování slabé kultury organizace jsou v organizaci sdíleny hodnoty, normy, vzorce chování a základní přesvědčení pouze v malé míře. Chování v organizaci pak bývá ovlivněno individuálními názory, hodnotami a normami chování. (Lukášová, 2012, s. 32)

1.9.1 Subkultury

Kultura organizace, ať už silná či slabá, nedílně souvisí s jejím vnitřním rozdělením neboli se subkulturou. Za subkultury lze označit dílčí kultury uvnitř jedné hlavní kultury, které se však liší tím, že vykazují rozdílné normy nebo hodnoty. Za zdroje subkultur lze označit například osobnostní charakteristiky pracovníků, prostorovou vzdálenost organizačních jednotek, organizační hierarchie apod., jak uvádí Lukášová, Nový a spol. (2004, s. 32) a zároveň dodávají, že větší pravděpodobnost tvorby subkultur má slabá kultura organizace, což může vést ke zkomplikování pozitivního vlivu firemní kultury.

2. TYPOLOGIE KULTURY ORGANIZACE

Typologie umožňuje, zejména manažerům, poznání obsahu kultury organizace a slouží též k jejímu následnému správnému vedení, proto i tato kapitola poslouží jako podklad pro posouzení typu kultury organizace, která je dále zkoumána v praktické části této bakalářské práce. Existuje široká škála klasifikací a zařazení kultur organizací, avšak v této bakalářské práci je podrobněji rozpracováno zařazení kultur organizací podle Lukášové (2010, s. 98), které jsou nejvíce vhodné pro tuto bakalářskou práci.

Jak uvádějí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 75), tak „*chtějí-li manažeři řídit organizaci s přihlédnutím k jejím kulturním aspektům a cílevědomě utvářet obsah kultury tak, aby podporoval výkonnost, potřebují kulturu své organizace poznat a porozumět jí. Na základě znalosti obsahu kultury mohou identifikovat její silné a slabé stránky, její přednosti a nevýhody ve vztahu k dosahování cílů organizace, mohou cíleně volit účinné manažerské praktiky a provádět potřebné intervence.*“ Jeden z nástrojů, který napomáhá manažerům je typologie kultur, která třídí, člení a zpřehledňuje obsah. Typologie mají dvojí význam:

- teoretický – dané typologie znázorňují obsah kultury organizace;
- praktický – slouží zejména manažerům k posouzení obsahu kultury organizace a k porovnání dané kultury s reálně existujícími případy.

Lukášová (2010, s. 98) uvádí čtyři základní skupiny typologií, těmi jsou:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace;
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Šigut (2004, s. 28) ve své knize uvádí tyto příklady typologie kultur:

- **kultura přátelských experimentů**, která spočívá v oceňování úspěchů a toleranci neúspěchů;
- **kultura mašliček**, ve které nezáleží na tom, co zaměstnanci dělají, ale na tom, jak je hodnotí nadřízený;
- **spontánní kultura**, kde je hlavní kreativita, inovace a iniciace zaměstnanců;
- **výkonová kultura**, ve které je hlavním kritériem hodnocení podnikových činností především výkon a úspěšnost zaměstnanců;
- **tržní kultura**, používá agresivní a strategický způsob jednání se zaměstnanci;
- **hierarchická kultura**, se zaměřuje na kontrolu a formalizované procesy.

Šigut dále uvádí, že v některých nadnárodních společnostech se kultura organizace nepřizpůsobuje kultuře v dané zemi, ale naopak je upřednostňována původní kultura

organizace, což může vést k existenci subkultur či k problému identifikace zaměstnanců s jinou kulturou organizace.

2.1 Typologie formulované vzhledem k organizační struktuře

Tato skupina typologií se odvíjí přímo podle dané struktury organizace. V této kapitole je uvedena první publikovaná typologie, kterou je Harrisonova typologie, která je doplněna Handyho piktogramy.

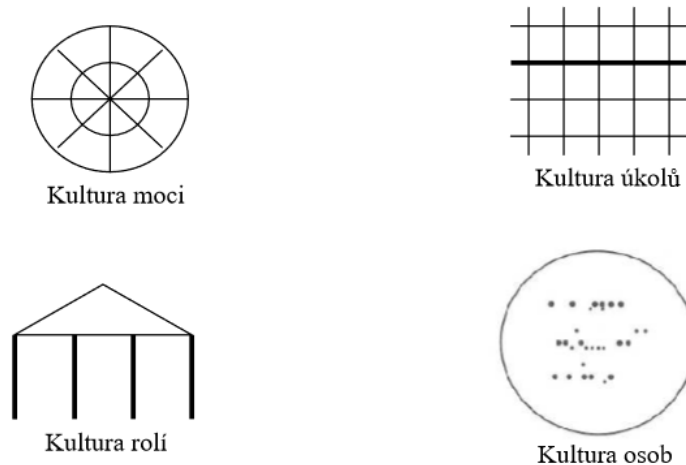
2.1.1 Typologie Harrisona a Handyho

Lukášová (2010, s. 99) se domnívá, že tato typologie byla zřejmě první publikovanou typologií (první vydání 1972), která utkvěla v povědomí odborné veřejnosti. Harrison určil čtyři základní typy, které později, v roce 1976, Handy rozpracoval a popsal pomocí piktogramů. Základními typy jsou:

- **Kultura moci.** Kultura moci se dá charakterizovat pomocí tzv. „pavučiny“, podle které je kultura organizace založena na autoritě vedoucí osoby či osob, která je soustředěna v centru organizace. Tato kultura zahrnuje hrstku pravidel a byrokracie, neboť je závislá na důvěře a komunikaci. Kulturu lze považovat za silnou. Jedná se o kulturu charakteristickou pro velké zločinecké organizace, pro společnosti zabývající se obchodem a financemi, v malých firmách a rodinných podnicích. Organizace i pracovníci jsou hodnoceni dle dosažených výsledků.
- **Kultura rolí.** Kultura rolí je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě. Jedná se o klasickou hierarchickou strukturu, která je znázorněna jako řecký chrám. Střecha znázorňuje top management, jednotlivé pilíře představují funkce a specializace. Kultura se nejčastěji objevuje ve státní správě, armádě nebo v komerčních podnicích.
- **Kultura úkolů (výkonu).** Kultura úkolů je soustředěna na jednotlivé úkoly a projekty. Kultura je zaměřena na výsledky, ztotožňuje individuální a skupinové cíle a podporuje dobře fungující vztahy. Pravomoc je spojována spíše s odborností než s pozicemi. Organizační struktura bývá vyjádřena sítí či maticí s různě silnými vlákny. Tato kultura je typická pro malé soukromé firmy.
- **Kultura osob.** Kultura osob je zaměřena na jednotlivce, který „vzniká“ díky několika jedincům, kteří se rozhodnou spojit se a sdílet náklady na administrativu, provoz a další. Jednotliví členové jsou samostatní a pravomoci v organizaci jsou sdíleny. V osobnostní kultuře převažují spíše individuální cíle. Kultura osob je charakteristická především pro tyto profesní organizace, kterými jsou advokátní či účetní firmy. Typickými profesemi mohou být: vysokoškolští učitelé, lékaři či architekti.

Všechny čtyři typy jsou znázorněny piktogramy na obrázku 4.

Obrázek 4 – Schématické znázornění typu kultur dle Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 100

2.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí

Jak již vyplývá z názvu této kapitoly, tak tyto typologie jsou typické reakcí organizace na dané prostředí, čemuž je přizpůsobena i kultura organizace. Příkladem těchto typologií může být typologie podle Deala a Kennedyho, či jednodušeji členěná Ansoffova typologie, které jsou charakterizovány níže.

2.2.1 Typologie Deala a Kennedyho

Lukášová (2010, s. 104) řadí typologii Deala a Kennedyho mezi typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, jelikož se autoři domnívají, že kultura organizace je nejvíce ovlivněna především sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém podnik působí. Tuto typologii tvoří tyto čtyři typy: kultura drsných hochů neboli též kultura frajerů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost, kultura procení neboli též kultura postupu.

- **Kultura drsných hochů (kultura frajerů).** Tato kultura je charakteristická pro individualisty, kteří podstupují vysoké riziko a potřebují rychlou zpětnou vazbu trhu. Pro tuto kulturu je typický rychlý kariérní růst zaměstnanců, což je doprovázeno rizikem rychlého pádu. Podnik s kulturou frajerů se vyznačuje soupeřivostí a napětím, pracovníci jsou tvrdí k sobě i ostatním. Tato kultura se nejčastěji vyskytuje v oblasti kosmetiky, reklamy, filmu či reklamy.

- **Kultura tvrdé práce.** Tento typ kultury je postavený na týmové práci, která je prolínána legrací. Důležitá je též i aktivita a iniciativa. Organizace, které vyznávají kulturu tvrdé práce jsou zaměřeny na potřeby zákazníků a na zákazníky samotné. Důležitá je zde podpora morálky a motivace. Kultura tvrdé práce je typická pro prodejní organizace i pro organizace zaměřené na podomní prodej.
- **Kultura sázky na budoucnost.** Nachází se v organizacích, které podstupují velká rizika a zpětná vazba je pomalá. Rozhodnutí jsou několikanásobně kontrolována a rizika jsou eliminována. Kariérní postup je v této kultuře velmi pomalý. Typická je spolupráce, respekt autoritě, týmová atmosféra s praktikováním firemních rituálů a ceremoniálů, schopnost tvrdého pracovního pod tlakem. Tato kultura se nejčastěji vyskytuje ve společnostech farmaceutického, chemického nebo jaderného průmyslu.
- **Kultura procesní (kultura postupu).** Vyznačuje se nízkým rizikem podnikání a nulovou zpětnou vazbou. V procesní kultuře je soustředěnost více na to, jakým způsobem věci dělat než co dělat. Prioritními hodnotami jsou dodržování formalit a opatrnost. Velice důležité je přesné dodržování stanovených postupů a orientace na detaily. Kultura postupu se nalézá ve stabilním a předvídatelném prostředí a je typická pro banky, pojišťovny či státní správu.

Výše zmíněné typy kultur jsou zobrazeny na následujícím obrázku 5.

Obrázek 5 – Typologie kultury organizace podle Deala a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová a Nový; 2004, s. 76

2.2.2 Ansoffova typologie

Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 82), tak Ansoffova typologie je sestavena dle reakce na požadavky prostředí. Autor typologii dělí takto:

- **Stabilní.** Organizace, kterou lze označit jako stabilní je orientována do dob minulých, je introvertní a neriskuje.
- **Reaktivní.** Za reaktivní organizaci je považována organizace, která je orientována na současnou dobu, je introvertní a akceptuje pouze minimum rizika.

- **Anticipující.** Anticipující organizace se orientuje na současnost, je schopna akceptovat větší míru rizika než předchozí dvě varianty, především akceptuje známá rizika a dílčí změny.
- **Prozkoumávající.** Prozkoumávající organizace je orientována na současnost a zároveň i budoucnost, je extravertovaná a ve značné míře akceptuje míru rizika.
- **Tvořivá.** Organizace, která je tvořivá, je orientována pouze na budoucnost, je velmi extravertovaná a akceptace rizika je u ní na denním pořádku.

2.3 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Dalším celkem jsou typologie sestavené podle fáze vývoje, ve kterém se organizace nachází. Různé organizace procházejí různými fázemi vývoje, proto je důležité, aby organizace s kulturami orientovanými na fázi vývoje měly ve svém vedení schopné manažery, kteří jsou schopni účelně reagovat na změny. Jako příklad těchto typologií je zde popsána typologie L. M. Millera, která je odvozena od jednotlivých fází životního cyklu produktu.

2.3.1. Fáze životního cyklu podle L. M. Millera

Jak uvádí Lukášová (2010, s. 110), tak L. M. Miller je autorem typologie podle fází životního cyklu a tvrdí, že každá organizace postupuje různými vývojovými fázemi, kterými jsou období vitality a růstu, a naopak období úpadku a dezintegrace. Také tvrdí, že by organizace měla sdružovat schopné manažery, kteří jsou schopní rozpoznat a reagovat na tyto fáze, protože to napomáhá rozvoji organizace. Miller definoval šest fází životního cyklu, které jsou pojmenovány podle stylu vedení, který je v dané etapě používán. V každé jednotlivé fázi jsou specifické problémy a úkoly, což můžeme označit jako výzvy, které se musí řešit. V růstových fázích, jimiž jsou Prorok, Barbara, Budovatel/Objevitel, manažeři reagují na výzvy kreativně a hledají nová řešení, což vede k rozvoji podniku a dospějí tím i k vrcholu celého cyklu. Na vrcholu lze organizaci udržet díky použitím různých stylů vedení, tím si organizace může udržet výkonnou a zdravou kulturu. Miller nazývá tento vrchol Synergistou. Následují takzvané úpadkové fáze, kterými jsou Administrátor, Byrokrat a Aristokrat.

- **Fáze Proroka.** V této fázi hraje hlavní roli inspirace a inovace, důležité jsou též počáteční vize zakladatele. Fáze Proroka lze nazvat zahajovací neboli počáteční fází. Dále se tato fáze vyznačuje silnou vůlí a odhodláním, vysokými cíli a sdílenou vizí.
- **Fáze Barbara.** Fáze Barbara neboli též fáze krize a dobývání. Dá se říci, že v této fázi se svádí boj o přežití, jelikož organizace je stále vysoce zadlužena a je nucena veškerou svou orientaci směřovat na službu a zákazníka, organizace si hledá stálé místo na trhu. V této fázi panuje přepracovanost a stres, které jsou zmírňovány úspěchy a nadšením.

- **Fáze Budovatele/ Objevitele.** Tuto fázi Miller popisuje, jako fázi specializace a expanze. Organizace je již schopna tvorby zisku, který je vzápětí investován do další příležitosti. Organizace se zaměřuje na udržení získaných zákazníků a expanzi, také zvyšuje specializaci pracovníků organizace. Tuto fázi lze označit za nejlepší fázi, kterou organizace prochází. Vůdci jsou vrstvením struktury nuceni efektivněji skládat a vést týmy.
- **Fáze Administrátora.** V této fázi se organizace nejvíce zaměřuje na systémy, strukturu a bezpečnost. Fáze administrátora je fází, ve které organizace plně ovládla svůj primární trh, vykazuje značný zisk, aktiva jsou na dostatečné úrovni, podnikání je bezpečné. Víze zaniká, vedení se zaměřuje na složitou strukturaci a zdokonaluje systém řízení, jelikož se domnívá, že to povede k dalšímu nárůstu zisků. Organizace využívá k řízení i externí zdroje, vytrácí se kreativita. Udržování zisku je zajištěno díky snížení nákladů a cen. Organizaci je zapotřebí reorganizovat.
- **Fáze Byrokrata.** Fáze Byrokrata se vyznačuje pevnou kontrolou, která přechází ve vizi, díky které je možné „znovuvzchopení“ organizace. Z primárního produktu se stane „dojná kráva“, která pomáhá udržovat zisky, ale ne růst. Zaměstnanci nevěří vizi vůdců.
- **Fáze Aristokrata.** Poslední fáze neboli fáze aristokrata je označována jako fáze odcizení a revoluce. Zisky stagnují, nejsou prostředky k investování, organizace přechází k výprodejům. Vůdce není schopen reagovat na potřeby nižších pracovníků, není schopen změny ani empatie. Zaměstnanci jsou bez motivace, víze jsou ztraceny, je zapotřebí změna. Organizace se stahuje pouze na svůj dominantní trh, aby omezila konkurenci, avšak se tím dostane pouze do fixace. Přichází revoluce ze všech stran – zaměstnanců, akcionářů, zákazníků.

2.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

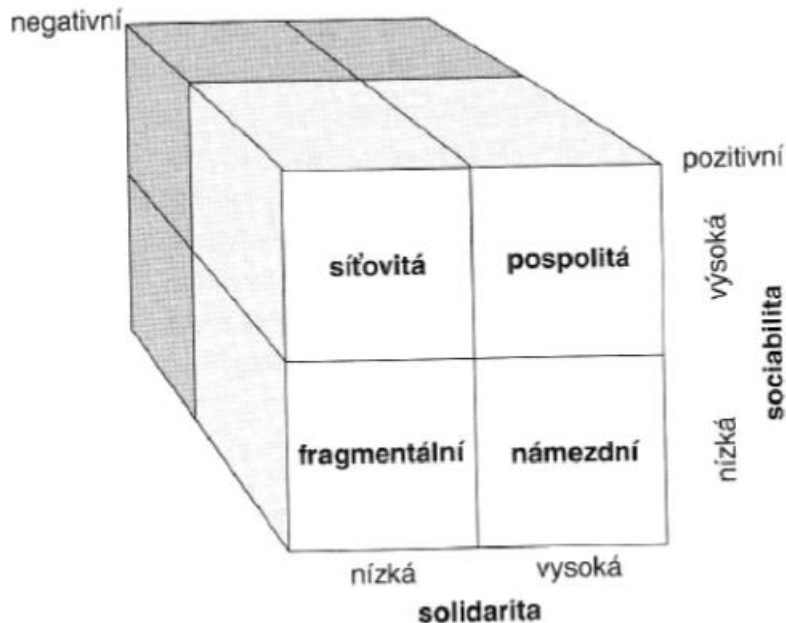
Typologie, které jsou uvedeny v této kapitole jsou typické tím, že se zaměřují na projevy vzorců chování organizací na trhu a vůči dalším organizacím, ale také v chování zaměstnanců k sobě navzájem a vůči organizaci samotné. Klasickým zástupcem těchto typologií je následující teorie „krychle 2S“, která je popsána níže.

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

Touto typologií se ve své práci zabývají Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 94), kteří konstatují, že je tato teorie specifická, neboť je formulována ve vztahu k chování pracovníků organizace k sobě navzájem a vůči chování pracovníků k vlastní organizaci. Základem teorie „krychle 2S“ jsou dva pojmy: sociabilita, neboli míra přátelství a solidarita, neboli

soudržnosti založené na rozumu. Každá část krychle má negativní i pozitivní dimenzi, a proto je tento model vyjádřen prostorově, jak je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 94

- **Síťová kultura.** Síťová kultura je charakteristická vysokou sociabilitou a nízkou solidaritou. Dá se tedy říci, že je založena na vztazích, přátelství, laskavosti a vstřícnosti. Pozitiva síťové kultury jsou například nápomocnost, sdílnost informací, pozitivní atmosféra, podmínky pro tvořivost a flexibilitu. Negativa jsou především vytracením loajality k podniku z dlouhodobého hlediska, hledání kompromisu místo nejlepšího řešení. Vznik politikaření, pomluv.
- **Námezdní kultura,** kterou lze označit, za opak síťové kultury, převažuje zde vysoká míra solidarity a nízká míra sociability. Práce je vykonávána pouze za účelem zisku. Pozitiva mohou být: sdílení zájmů a cílů, které vedou k poražení konkurence; konstruktivní přijímání nápadů. Jako negativa lze označit: ztráta loajality k organizaci, střídání zaměstnanců.
- **Fragmentální kultura.** Tato kultura se dá označit za kulturu individualistů. Nehraje zde roli sociabilita ani solidarita. Pozitiva jsou například: nebojácnost při kritice; pocit soukromí, svobody a prostoru zaměstnanců. Negativa: nízká míra loajality k organizaci; opomenutí cílů organizace, zaměření se na vlastní cíle, což přerůstá v sobeckost zaměstnanců.
- **Pospolitá kultura.** Pospolitá kultura je charakteristická vysokou mírou sociability i solidarity, které jsou v rovnováze, což organizaci přináší efektivnost a téměř neporažitelnost. Za pozitiva lze vnímat: atmosféru přátelství a vlídnosti, respektování a chápání jednotlivců, silný pocit sounáležitosti. Negativa pospolité kultury: sžívání se

s organizací i v soukromém životě, převršení neporazitelnosti a hrdosti v samolibost, odchod „hvězd“ – nedostatečná motivace.

2.5 Shrnutí typologií kultury organizace

Lukášová (2010, s. 137) uvádí, že typologie kultury organizace zachycují a znázorňují obsah reality jednotlivých organizací a napomáhají pochopit rozdíly mezi nimi. Dále uvádí, že neexistuje žádná typologie, která by zahrnovala všechny aspekty a ohledy. Zmiňuje i fakt, že se mnohé typologie prolínají a překrývají. Znalost typologií kultury organizace je důležitá především pro manažery, neboť ti využívají těchto znalostí ke správnému nasměrování a vedení organizace, tak aby byla úspěšná. Manažeři však musejí brát v potaz, že nemohou organizaci přiřadit k jednotlivým typům, neboť typologie jsou pouze celkovým zjednodušením. Dalším problémem může být slabá a difuzní kultura, kterou nelze identifikovat dle typologií. Pro správnou volbu typologie je důležité zvážit volbu adekvátních indikátorů a objektivitu pozorování a interpretace.

3. DIAGNOSTIKA KULTURY ORGANIZACE

Diagnostiku lze označit za nástroj, který je potřebný pro manažery, kteří chtějí pochopit obsah kultury organizace a zároveň se chystají udělat důležité rozhodnutí pro organizaci, neboť diagnostika kultury organizace poskytuje přesné a spolehlivé informace, avšak pouze pokud je zároveň podložena kvalitní metodologií. (Lukášová, 2010, s. 138)

Lukášová (2010, s. 138) uvádí typické situace, ve kterých management potřebuje použít diagnostiku kultury organizace. Situacemi jsou:

- vývoj firemní strategie, plánování organizačních změn;
- řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny;
- hledání příčin nízké výkonnosti organizace;
- plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 98) uvádějí, že aby mohla diagnostika přinést žádoucí informace, musí být provedena kvalifikovaně, podle zákonitostí vědeckého výzkumu a měla by zahrnovat tato rozhodnutí: volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek, volbu výzkumných metod, vymezení jednotky analýzy. Všechna rozhodnutí spolu souvisejí a jejich provázanost ovlivňuje kvalitu získaných dat.

3.1 Metody diagnostiky kultury organizace

Jak uvádí Lukášová (2010, s. 141), tak existují dvě základní skupiny metod diagnostiky kultury organizace. Za první skupinu metod diagnostiky lze označit kvalitativní metody. Druhou skupinu metod diagnostiky kultur organizace tvoří kvantitativní metody.

3.1.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody mají za cíl získat co největší množství informací o zkoumaném jevu, jelikož se používají při nedostatečném množství poznatků o daném jevu. Užití těchto metod bývá v praxi poměrně složité. Za nevýhodu kvalitativních metod lze považovat náročnost z hlediska sběru informací a jejich vyhodnocení, je proto nezbytná redukce získaných dat. Mezi základní metody kvalitativního výzkumu patří:

- **Pozorování** neboli cílené vnímání zkoumaného jevu, které se dělí na zúčastněné pozorování, ve kterém je pozorovatel součástí organizace, kterou pozoruje a chronologicky si zaznamenává, vše, co sleduje, kdežto v nezúčastněném pozorování si vnější pozorovatel napomáhá používáním technických pomůcek.
- **Hlubkový rozhovor**, ve kterém má tazatel připravené tematické bloky, ale klade volné otázky.

- **Skupinový rozhovor**, v němž má tazatel předem připravený scénář a využívá vzájemnou interakci mezi členy.
- **Analýza dokumentů**, která je používána jako doplňková metoda pro hlubší porozumění.

3.1.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody mapují výskyt určitých znaků a testují hypotézy, které stanovil vnější pozorovatel před výzkumem. Výzkumník omezuje respondenta variantami odpovědí, ze kterých si respondent musí vybrat odpověď, která je nejvíce shodná s jeho přesvědčením a hodnotami. Výhodou kvantitativních metod je rychlý snadný a lehce porovnatelný sběr dat. Vhodné použití kvantitativních metod je zejména u zjišťování povrchové úrovně kultury. Za základní kvantitativní metody lze označit pozorování a dotazování, přičemž dotazování se dále dělí na: ústní dotazování prováděné pomocí strukturovaného rozhovoru a písemné dotazování uskutečněné pomocí dotazníku. (Lukášová, 2010, s. 142)

4. ZMĚNA KULTURY ORGANIZACE

Lukášová (2010, s. 164) uvádí, že existují tři druhy názorů na změnu kultury organizace. Prvním názorem je, že management může kulturu organizace účinně měnit a řídit. Druhý názor spočívá v tom, že management organizace je schopen cíleně ovlivňovat kulturu organizace pouze do určité míry. Posledním názorem je, že záměrná a plánovitá změna kultury organizace je obtížná až neproveditelná, avšak většina autorů zastává názor, že kulturu organizace lze cíleně ovlivňovat a měnit, avšak není to jednoduchá cesta. Utváření žádoucího obsahu kultury organizace je složitý a dlouhodobý proces, kterému se musí management organizace stále a pečlivě věnovat.

Jaké jsou důvody ke změně? Šigut (2004, s. 44) uvádí jako důvody ke změně kultury organizace tyto okolnosti:

- stávající kultura neodpovídá změně podmínek v prostředí,
- nesoulad mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou,
- přechod organizace z jedné vývojové etapy do druhé,
- dochází k řádové změně velikosti organizace,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- změna postavení organizace na trhu,
- dojde-li k fúzi či převzetí organizace,
- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna očekává.

4.1 Typy změny kultury organizace

Změny kultury organizace lze rozlišit z hlediska průběhu a charakteru na revoluční a evoluční změnu.

- **Revoluční změna.** Jak uvádí Lukášová (2010, s. 164), tak: „*k revoluční změně dochází obvykle tehdy, existuje-li silný vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v zájmu zachování existence organizace vynucuje. Vnější tlak může představovat radikální změna prostředí, vnitřní tlak pak může pramenit např. z velmi špatných hospodářských výsledků, rapidní ztráty trhů apod.*“ Revoluční změnu lze označit za komplexní změnu, která má podobu systematického postupu, který je rozplánovaný do časově omezeného období. Používá se ve fázi úpadku a dezinterakce.
- **Evoluční změna.** Lukášová (2010, s. 165) uvádí, že evoluční změnu organizace zavádí, pokud organizace potřebuje zlepšit cokoli v rámci organizace. Změny jsou zaváděny pouze v oblastech organizace, které se potřebují zlepšit, čímž může být například posílení orientace na zákazníka. Evoluční změnu lze označit za kontinuální a

dlouhodobou, ve které se rozvíjejí chtěné rysy kultury organizace. Evoluční změna se používá ve fázi růstu a zrání organizace.

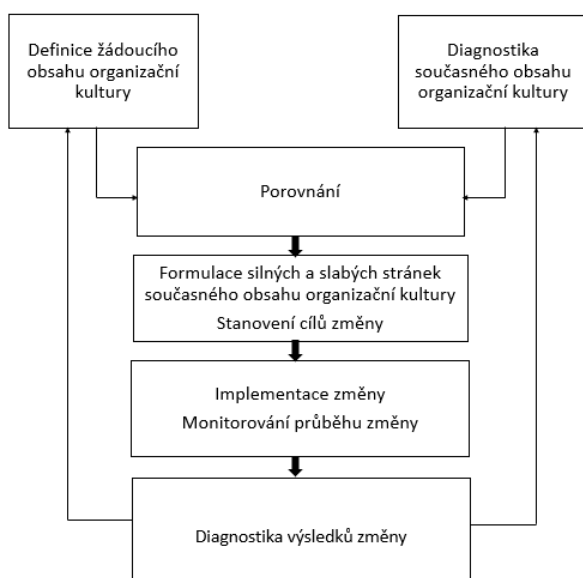
Lukášová (2010, s. 165) dále uvádí další dělení změn kultury organizace, jimiž jsou: primární a doprovodná změna. Primární změna se používá, pokud kultura organizace poškozuje výkonnost organizace a je hlavní příčinou problémů organizace. Doprovodnou změnu organizace aplikuje, pokud organizace prochází i jinými typy organizačních změn což je zároveň i podmínkou pro úspěšné vykonání změn. Oba tyto typy změn, mohou být evoluční či revoluční, a to v závislosti na míře řešených problémů.

4.2 Modely změny kultury organizace

Lukášová (2010, s. 166) uvádí, že existují více či méně propracované modely změny kultury organizace, a proto doporučuje tento model, který je zobrazen na obrázku 7. Model zahrnuje tento postup:

- Definovat žádoucí obsah kultury organizace.
- Provést diagnostiku současného obsahu kultury organizace.
- Porovnat současný a žádoucí obsah kultury organizace a:
 - identifikovat rozdíly;
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury;
 - stanovit cíle změny.
- Připravit plán změny.
- Implementovat změnu.
- Provést diagnostiku výsledků změny.

Obrázek 7 – Model změny kultury organizace dle Lukášové



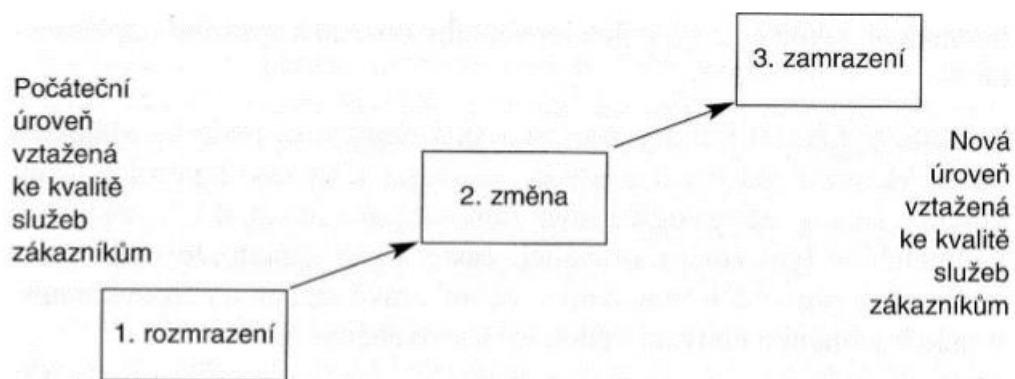
Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166

Analytická část je zastoupena prvními třemi fázemi, které jsou východiskem pro uskutečnění vlastní změny. Následující dvě fáze, čtvrtá a pátá, obsahují přípravu a provedení změny. Poslední fáze zahrnuje vyhodnocení změny. Lukášová (2010, s. 167) upozorňuje, že celý tento cyklus by se měl cyklicky opakovat, neboť jedna nezajistí průběžnou transformaci organizace.

Šigut (2004, s. 46) uvádí velmi známý třífázový model změny, který je zobrazen na obrázku 8 a zahrnuje tyto fáze:

- **Fáze rozmrazování**, ve které stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozvolněny a zavádějí se nové.
- **Fáze změny**, ve které proběhne zamýšlená změna společně s osvojením si změn v praxi.
- **Fáze zamrazení**, v níž jsou nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení zafixovány, a to díky podpůrným nástrojům.

Obrázek 8 – Třífázový model změny kultury organizace



Zdroj: Šigut, 2004, s. 46

Šigut (2004, s. 46) ve své knize dále uvádí model změny podle Schwartz a Davise (1981), který zahrnuje tyto kroky:

- definování odpovídající kultury organizace,
- zpracování přehledů o podnikové kultuře,
- odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi kulturou a strategií organizace,
- identifikace a zaměření se na důležité aspekty kultury organizace, které jsou podstatné pro strategické dosažení úspěchu organizace.

Změna kultury organizace je dlouhodobým procesem, který potřebuje dostatečné množství času a péle, aby dospěl do zdárného konce, jinak selže. Velmi důležité je úsilí managementu, a především zapojení manažerů, kteří působí v první linii. Při změně kultury organizace, je nutné změnit všechny prvky kultury, neboť spolu úzce souvisejí. (Šigut, 2004, s. 48–49)

5.SLOŽKY SOUVISEJÍCÍ S KULTUROU ORGANIZACE

Zaměstnanci organizace vnímají kulturu organizace především prostřednictvím klimatu organizace. Tato kapitola zahrnuje popis klimatu organizace, ale především vymezuje znaky zdravého prostředí organizace, díky kterým může organizace vylepšit pracovní klima organizace. Zmíněny jsou i oblasti, ve kterých se pracovní klima zkoumá. Dalším důležitým faktorem, který na zaměstnance působí a ovlivňuje jejich pohodu je pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Je tedy zapotřebí, aby zaměstnavatel věnoval pozornost i těmto faktorům.

5.1 Klima organizace

Klima organizace je detailnější pojem než kultura organizace, též je i lépe měřitelné. Klima organizace spočívá v tom, jak lidé vidí, vnímají a cítí kulturu své organizace. Dědina a Cejthamr (2005, s. 269) ve své práci uvádějí, že management organizace nese zodpovědnost i za vytváření prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci motivováni pracovat ochotně a efektivně. Dále uvádějí, že klima organizace je složitě definovatelné, avšak na druhou stranu, ho lze zřetelně vnímat, neboť oproti kultuře organizace, která poskytuje popis vlastností organizace, se podnikové klima zabývá tím, co si o organizaci myslí její zaměstnanci. Klima organizace zahrnuje atmosféru v organizaci, pocit sounáležitosti, vnímání morálky a vědomí hodnoty organizace. Klima organizace lze označit za trvalou hodnotu vnitřního prostředí, protože ho zaměstnanci vnímají, ovlivňuje jejich chování a dá se popsat charakteristickými rysy dané organizace.

5.2 Znaky zdravého prostředí organizace

Dědina a Cejthamr(2005, s. 169) uvádějí: „*Podnikové klima charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí. Ačkoli podobné podniky mají společné rysy a normy, přesto se každý podnik svými rozdílnými vlastnostmi od ostatních odlišuje.*“

Pokud chce organizace zlepšit pracovní klima, zaměřuje se především na tyto faktory (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269):

- „*integrace osobních cílů a cílů organizace,*
- *organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému,*
- *demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování*

- *spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,*
- *vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,*
- *otevřená diskuze o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,*
- *manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,*
- *uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,*
- *respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuální rozdílů a vlastností,*
- *rovný systém v odměňování založený na pozitivní motivaci,*
- *zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,*
- *příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,*
- *identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.“*

Zatímco Litwin a Stringer (1968) vytvořili dotazník, kterým je možné zjistit vnímání klimatu organizace. Stanovili osm oblastí zkoumání (Armstrong, 2007, s.264):

- **Vnitřní řád**, který zahrnuje vnímání volnosti ze strany managementu v jednání zaměstnanců, pohled na atmosféru a její formálnost/neformálnost.
- **Odpovědnost**, která spočívá na tom, v jaké míře je vnímána poskytnutá důvěra při plnění pracovních úkolů.
- **Riziko** neboli uvědomování si pracovních rizik a tíhy, která je kladena na bezpečné pracovní metody.
- **Vřelost** spočívající v pochopení výskytu přátelských skupin lidí v organizaci.
- **Podpora** neboli pomoc od manažerů, kolegů, ale i zdůrazňování oboustranné podpory.
- **Výkonové normy** což jsou jednoznačné cíle, ve kterých se dbá na důležitost kvalitně odvedené práce.
- **Rozpory** spočívají v řešení překážek otevřeně, neměly by se přehlížet a tajit.
- **Totožnost** neboli pocit zaměstnance, že je potřebnou součástí pracovního kolektivu.

Lze tedy konstatovat, že pracovní klima působí na celou organizaci. Má vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, na spolupráci, vztahy na pracovišti, výkon pracovníků.

5.3 Pracovní prostředí

Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost, pohodu a pracovní výkonnost je pracovní prostředí. Pracovní prostředí neboli též pracovní podmínky, za kterých probíhá pracovní proces. Pracovní podmínky zaštiťují odbory pomocí kolektivního vyjednávání s vedením organizace. Tato vyjednávání zahrnují vyjednávání o mzdách i dalších pracovních podmínkách, vyjednávání o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jiná vyjednávání.

Optimální pracovní podmínky mají pozitivní vliv na výsledky práce, na zdraví zaměstnanců, ale také na jejich kvalitu života, na seberealizaci a rozvoj.

Pracovní prostředí zahrnuje:

- materiálně technické podmínky, kterými jsou například: úroveň technických zařízení, fyzické kvality prostředí, osvětlení a jiné;
- fyzické faktory pracovního prostředí, jimiž jsou například: světlo, hluk, bezpečnost práce a další;
- sociální pracovní podmínky jako například: motivace, uspokojení, typ pracovní skupiny a vztahy v ní.

Pracovní úspěchy jsou součástí spokojenosti zaměstnance. Spokojenost a pohodu zaměstnance ovlivňuje i důstojnost a reprezentativnost pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Pracovní pohoda je soubor faktorů, jimiž lze pozitivně působit na zaměstnance, pomáhá zlepšovat jejich výkon, soustředění na práci, a zároveň snižuje rizika a chybovost zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. LEGO GROUP

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na představení společnosti LEGO Production s.r.o., uvedení vize, mise a cíle společnosti, přiblížení současné kultury organizace a následného průzkumu, díky němuž jsou navržena doporučení pro management organizace.

6.1 Charakteristika společnosti

Společnost LEGO Group je dánská rodinná a hračkářská společnost zabývající se výrobou herních materiálů se sídlem v Billundu a dalšími hlavními kanceláři v Enfieldu, Londýně, Šanghaji, Singapuru. Dalšími důležitými místy pro nadnárodní společnost LEGO Group jsou výrobní místa, které se nacházejí v mexickém Monterrey, maďarské Nyíregyháze, čínském Jiaxingu a českém Kladně.

Společnost založil roku 1932 Ole Kirk Kristiansen a to díky geniálnímu nápadu vytvoření legendární kostičky LEGO®. Nyní je společnost LEGO Group jedním z největších výrobců herních materiálů na světě. Za posledních 80 let se z malé tesařské dílny stal moderní globální podnik, který je z hlediska obrátu třetím největším výrobcem hraček.

Společnost LEGO Group se řídí heslem „Only the best is good enough“ aneb „Pouze to nejlepší je dost dobré“ a proto napomáhá s rozvojem dětí prostřednictvím kreativního hraní a učení. Produkty LEGO® se prodávají po celém světě čemuž napomáhá i jejich virtuální prohlídka, která je možná na webových stránkách.

Obrázek 9 - Nynější logo společnosti LEGO Group



Zdroj: LEGO Group, 2016

Zajímavým projektem, který společnost LEGO Group provozuje, jsou zábavní parky LEGO-LANDY, nejspíše i díky těmto činnostem Reputační Institut, který vydává roční reputační průzkum RepTrak® 100, jež vyhodnocuje nejuznávanější společnosti světa z hlediska firemní pověsti, umístil společnost LEGO Group na druhé místo svého průzkumu. (LEGO Group, 2017)

Pro možnosti průzkumu kultury organizace byla vybrána kladenská pobočka společnosti LEGO Group.

Jak je již výše v textu zmíněno, tak společnost LEGO Group má od roku 2000 v České republice výrobní místo, které se nachází na okraji města Kladna v průmyslové zóně Jih. Stojí zde komplex čtyř hal, přičemž k poslednímu rozšíření tohoto komplexu došlo v roce 2016. Pracuje zde přibližně 2 500 lidí, v sezóně (druhá polovina roku až po Vánoce) i o tisíc víc. Kladenské LEGO Production s. r. o. zaměřuje svoji výrobu na zdobení, kompletaci a balení jednotlivých LEGO® komponentů, které jsou většinou dovezeny z dánského Billundu. Již hotové stavebnice odsud míří do distribučních center, z nichž jsou dále rozváženy po celé Evropě, Asii, MEA neboli blízkém východu a Africe, celkově Česko zásobuje zhruba polovinu globálního trhu. Podstatnou část kladenského LEGO Production s. r. o. tvoří oddělení SMCD, ve kterém jsou vyráběny především 3D modely velkých rozměrů, které jsou následně distribuovány do LEGOLANDŮ, zábavních LEGO® parků, a do obchodů s hračkami. Všechny modely v LEGOLANDECH pocházejí z Kladna. V tomto oddělení pracuje zhruba 400 lidí, kteří sedí nad nákresy těchto velkých staveb, projektují je a následně je z LEGO® kostek staví. Tyto zakázky jsou většinou přísně tajné, neboť klienti chtějí co nejdéle udržet v tajnosti, co chystají. Některé stavby jsou obrovské, mají i dvacet metrů, proto je nutné je stavět pouze na jednotlivé části, které se spojují v celek až přímo na místě. (LEGO Group, 2016)

6.2 Historie společnosti

Vzniku společnosti LEGO předchází mnoho zajímavých událostí, neboť zakladatel společnosti LEGO, Ole Kirk Kristiansen, prvotně v malé dánské vesničce Billund založil řemeslnou a truhlářskou společnost, která se zabývala výrobou oken, dveří, skříní, komod, ale i stavbou budov. Podnikání prosperovalo, avšak zásadní byla pro Kristiansena hospodářská krize, která ho přiměla změnit orientaci výroby a s ní i nabízený sortiment, což vedlo k prvopočátkům společnosti LEGO.

Samotná historie společnosti LEGO se započala roku 1932, kdy Ole Kirk Kristiansen přeorientoval svou původní výrobu na výrobu schodů, žehlicích prken, stoliček ale především dřevěných hraček, kterými byla například auta, letadla a yoya.

Významným rokem se stal rok 1934, ve kterém Kristiansenova společnost přejímá název LEGO a definitivně přeorientovává svou výrobu na hračkářskou. K nyní již světoznámému názvu LEGO dospěl Ole Kirk Kristiansen za pomoci sloučení dvou dánských slov "LEGGODt", což lze přeložit jako „dobrou hru“. Slovní spojení má odrážet kvalitu a práva dítěte na příjemné hraní. Zajímavostí je pozdější zjištění, které vyplývá z překladu těchto dvou dánských slov do latiny, ve které znamenají „Dal jsem dohromady“. Ole Kirk Kristiansen si zakládá na kvalitně odvedené řemeslné práci a užitečnosti, což se stalo charakteristickými hodnotami pro celou společnost.

V roce 1946 se Ole Kirk Kristiansen rozhodl pro koupi prvního vstřikovacího stroje, který však byl do Dánska až v létě 1947, čímž započal výrobu plastových hraček pod záštitou společnosti LEGO Group.

Za předchůdce cihel LEGO®, které dnes známe, lze považovat cihly, které byly prodávány pod názvem „Automatic Binding Bricks“. Tyto cihly byly vyrobeny v roce 1949 a jejich název vznikl jako pocta spojeneckým silám, které osvobodily Evropu v roce 1945. Tyto cihly jsou vyobrazeny na obrázku 10.

Obrázek 10 - Automatic Binding Bricks



Zdroj: LEGO Group, 2016

Rokem pokroku se pro LEGO Group stal rok 1955, ve kterém se GKC setkal s výzvou: „Jak přinést systém do světa her?“ a tu musel vyřešit. První systémový produkt s názvem „LEGO® System of Play“ měl za cíl rozvíjet dětskou představivost a kreativitu, a spočíval v zdánlivě jednoduché stavbě domů z LEGO® cihel.

Společnost LEGO Group se mimo výrobu zaměřuje i na jiné oblasti, příkladem může být dobročinná činnost v podobě daru obci Billund, který představoval přibližně 20 akrů půdy a padesát tisíce dánských korun pro vybudování sportovního hřiště.

Společnost si během několika desítek let podmanila celý svět, neboť produkty LEGO® se nyní prodávají ve více než 140 zemích světa. Postupně se společnost prosazovala na nové trhy a spolu s tím se rozšiřovaly i pobočky společnosti. Společnost naplněná kreativitou nadále rozšiřovala svůj nabízený sortiment o nové produkty a komponenty. Rozvíjela dále i stávající produkty. Společnost rostla a rozšiřovala se o nová, speciálně zaměřená oddělení. Ve vedení společnosti se střídají členové rodiny Kristiansenů, neboť se společnost dědí z otce na syna. Společnost se pustila i do nových vod a dala tak za vznik filmům, partnerstvím například s Disney Consumer Products či Warner Bros zastupující magický svět Harryho Pottera, dále také a kolekcím oblečení a doplňků.

Nicméně je důležité zmínit ještě tyto skutečnosti:

- V roce 1967 byl postaven první LEGOLAND® v Billundu, který otevřel své brány 7. 6. 1968 a přilákal 3000 návštěvníků již v den otevření a 625 000 návštěvníků v první sezóně.

- V roce 1969 je na trh zaveden nový druh cihel „DUPLO® Brick“, což je dvojnásobně větší cihla než klasická „LEGO Brick“, a proto je snazší s ní manipulovat v menších rukách, tím došlo k rozšíření segmentu zákazníků.
- V roce 1973 je použito nové logo LEGO, které sjednocuje všechny produkty společnosti pod jedním banerem.
- Ole Kirk Kristiansen je roku 1989 uveden do Síně slávy hračkářského průmyslu.
- Roku 1996 je oficiálně spuštěn web: www.lego.com.
- „LEGO Brick“ je časopisem Fortune roku 1999 označena jako jeden z "produktů století".
- Britská asociace prodejců hraček jmenuje roku 2000 „LEGO Brick“ hračkou století.
- Roku 2005 jsou zábavní parky LEGOLAND® prodány Merlin Entertainments, avšak mateřská společnost LEGO Group (KIRKBI) nakupuje podíl, který dnes představuje cca jednu třetinu Merlin Entertainments.
- Roku 2011 je společnost LEGO Group třetím největším výrobcem hraček na světě.
- V roce 2015 LEGO Group a Nadace LEGO vstoupily do tříletého partnerství s UNICEF, aby chránily práva dětí a změnily způsob, jakým se děti učí.
- V říjnu roku 2015 byla otevřena pobřežní větrná farma elektráren, Borkum Riffgrund 1, z nichž 32 % vlastní společnost LEGO Group.
- V roce 2016 počet zaměstnanců společnosti LEGO Group přesahuje 18 000 a představuje více než 70 národností.

Lze tedy konstatovat, že:

za posledních 80 let ušla organizace LEGO Group dlouhou cestu, a to od malé tesařské dílny až po moderní globální podnik, který je nyní z hlediska obratu třetím největším výrobcem hraček na světě.

Nejdůležitějším výrobkem je LEGO® kostka, která byla dvakrát vyhlášena "Hračkou století". Výrobky prodělaly během let velký rozvoj, avšak základem však zůstává tradiční LEGO® kostka.

LEGO® kostka byla ve své stávající podobě uvedena na trh v roce 1958. Princip spojování kostek je jedinečný a nabízí nekonečné množství možností stavění. Je to jen otázka fantazie. (LEGO Group, 2017)

6.3 Vlastnictví

Vlastníkem společnosti LEGO Group je z větší části, a to ze 75 %, společnost KIRKBI A/S, zbylých 25 % vlastní nadace LEGO Foundation.

Společnost KIRKBI A/S vlastní rodina Kirka Kristiansena, který je vnukem zakladatele společnosti LEGO Group. Společnost je holdingovou a investiční společností a její aktivity se

dělí na strategické a investiční, přičemž mezi strategické aktivity společnosti KIRKBI A/S lze zahrnout především vlastnictví ochranných známek LEGO®, vlastnictví 75 % společnosti LEGO Group a dále též „investice do obnovitelných zdrojů energie, jejichž účelem je pomoci společnosti LEGO Group vytvořit přísun energie z obnovitelných zdrojů, který by se rovnal celkové spotřebě elektřiny společnosti LEGO Group v roce 2020.“ (Vang Sandgaard Jensen, 2013), čehož bylo dosaženo již po čtyřech letech, tedy v již v roce 2017, a investici 6 miliard DKK do dvou pobřežních větrných elektráren. Z investičního hlediska společnost KIRKBI A/S disponuje portfoliem dlouhodobých investic a představuje tak zodpovědného investora s přísnými etickými normami. (LEGO Group, 2013)

Nadace LEGO Foundation je podniková nadace s totožnými cíli jako má společnost LEGO Group. Prioritním cílem je inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka. „Nadace se zabývá především přetvářením definice hraní a obrazu učení. Přetváření definice hraní spočívá ve změně způsobu, jakým lidé vnímají důležitost hraní – v první řadě by si lidé měli uvědomit, jak přínosné je hraní pro rozvíjení základních dovedností. Přetváření obrazu učení spočívá v pomoci rodičům a vzdělávacím systémům využít tvořivou sílu hraní a vylepšit metody učení, které ovlivní životy milionů dětí.“ (Vang Sandgaard Jensen, 2013)

6.4 Produkty a projekty

LEGO produkty

Tato hračkářská společnost vyrábí širokou škálu LEGO produktů, chceme-li stavebnic, které jsou dále děleny do produktových sérií a následně dle témat, motivů a věku. Podstatou každého produktu je LEGO kostka – pro věkově starší zákazníky (5 a více let) a pro věkově mladší zákazníky (1 rok – 5let) tvoří podstatu produktů kostka LEGO DUPLO®, která je podstatně větších rozměrů, neboť je určena již pro ty nejmenší stavitele. Stavebnice jsou děleny do sad, za „základní“ sady lze považovat: LEGO DUPLO®, LEGO® Classic a LEGO® Technic, které jsou určeny od nejmenších dětí až po teenagery, Tyto sady jsou doplňovány dalšími sériemi, které jsou většinou založeny na různých motivech například lze uvést LEGO® Disney, LEGO® Marvel Super Heroes či LEGO® Minecraft™. (LEGO Group, 2016)

Projekt LEGOLAND®

LEGOLAND® je inspirativní a pestrý zábavní park, který je navržen přímo pro rodiče s dětmi, především ve věku od 2 do 12 let, ve kterém se dá strávit příjemný den plný her s interaktivními prvky, živých představení, stavebních dílen, atrakcí a Minilandových staveb ve kterých jsou znázorněny kultovní stavby nejen z dané oblasti, ve kterých LEGOLAND® působí, a to vše je postaveno z legendárních cihel LEGO®. Výlet do LEGOLANDU nemusí být pouze jednodenním zážitkem, neboť LEGOLANDY jsou vybaveny různými typy ubytovacích zařízení, jimiž jsou například LEGO hotely, zámek či vesnice. LEGOLAND® Resorts je možno navštívit v Dánsku, Německu, Velké Británii, Malajsii, Dubaji, Japonsku, Floridě a Kalifornii. (LEGO Group, 2016)

6.4.1 Značka

„Značka LEGO® je více než jen známé logo. Představuje očekávání, která lidé chovají vůči společnosti a jejích výrobcích a službách, a také synonymum zodpovědnosti, kterou LEGO Group cítí vůči okolnímu světu. Značka se chová jako záruka kvality a originality.“ (Vang Sandgaard Jensen, 2016)

Hodnoty značky LEGO®

Hodnotami, které tvoří značku LEGO® jsou: fantazie, tvořivost, zábava, učení, péče a kvalita.

Společnost LEGO Group ví, že děti rozvíjejí fantazii a tvořivost prostřednictvím svobodné hry, a proto stále přicházejí s něčím novým.

Tvořivost je ve společnosti vnímána jako: schopnost přicházet s nápady a něčím, co je nové, překvapivé a hodnotné, přičemž je ceněna systematická tvořivost, která je zvláštní formou tvořivosti kombinující logiku a dedukci s hravostí a fantazií.

Zábava je, ve společnosti LEGO Group, součástí jak procesu, tak jeho dokončení. Zábava znamená společnou činnost, vzrušení z dobrodružství a radost z překvapení jak sebe sama, tak ostatních tím, co člověk dokáže nebo vytvoří.

Učení je společností popisováno jako něco, co zahrnuje příležitosti k experimentování, improvizaci a objevování, přičemž učení člověku pomáhá vidět a ocenit více perspektiv.

Péče představuje, pro společnost LEGO Group, touhu po pozitivní změně v životě dětí, pro jejich partnery, kolegy a svět, v němž žijeme, a rovněž zvážení jejich perspektivy ve všem co dělají. *“To, že uděláme pro ostatní něco navíc, ne proto, že musíme, ale protože cítíme, že je to správné, a protože nám na tom záleží. Péče je o pokoře, nemyslet si méně o sobě, ale méně myslet na sebe.“* (Vang Sandgaard Jensen, 2016)

Od reputace dokonalé výroby po všeobecnou důvěryhodnost. Tím se řídí společnost LEGO Group, neboť věří v kvalitu, která mluví sama za sebe a přinese jim další doporučení. Kvalita představuje pro společnost LEGO Group výzvu neustálého zdokonalování, neboť jen to nejlepší je dost dobré. (LEGO Group, 2016)

6.5 Vize, mise, cíl a kultura organizace

Vize: „Vynalezení budoucnosti hry“

Společnost LEGO Group chce na trh přicházet stále s novými způsoby hry, herními materiály či obchodními modely, a to především za využití moderních technologií jako je digitalizace, ale i pomocí globalizace. Společnost LEGO Group se nechce zabývat pouze výrobky, ale též se zajímá o zohlednění lidských možností.

Mise: „Inspirovat a rozvíjet budoucí stavitele“

Pro společnost LEGO Group je prvotním cílem inspirovat a rozvíjet u dětí tvořivé myšlení, též i systematické uvažování a nalezení vlastního potenciálu pro tvorbu jejich vlastní budoucnosti, a to vše v rámci nekonečných lidských možností.

Cíl

Cílem společnosti LEGO Group je oslovit každé dítě v každé zemi prostřednictvím kreativních, zábavných a poutavých herních zážitků, čehož společnost hodlá dosáhnout tím, že inovuje a globalizuje systém LEGO® Play.

Kultura Společnosti LEGO Group

Pro společnost LEGO Group je podstatné, aby se se zaměstnanci, kteří se přímo či nepřímo účastní výroby, jednalo s úctou a důstojností. Dále je pro společnost též velmi důležité, aby zaměstnancům byly poskytnuty dobré pracovní podmínky a aby pracovali v podmínkách, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Kultura a hodnoty společnosti LEGO Group se týkají nejen současných, ale i budoucích generací. Společnost se domnívá, že jen to nejlepší je dost dobré, a proto je její snahou zanechat pozitivní dopad na děti, životní prostředí a společnost. Zde jsou hlavní hodnoty kultury společnosti LEGO Group:

- *„Chceme učinit globální rozdíl v bezpečnosti a kvalitě výrobků v hračkářském průmyslu prostřednictvím našich aktivních křesel v několika výborech pro bezpečnost hraček.*
- *Naši zaměstnanci jsou pro nás nesmírně důležití a my máme ambici stát se světovou třídou v oblasti bezpečnosti zaměstnanců.*
- *Prostřednictvím našeho nově založeného partnerství s UNICEF usilujeme o posílení řízení ochrany dětí uplatňováním práv dětí a obchodních zásad a inspirací ostatních, aby učinili totéž.*
- *Společně se Světovým fondem pro ochranu přírody chceme vytvořit nejlepší řešení pro snížení emisí uhlíku z vlastního a našeho dodavatelského řetězce.*
- *Pokračujeme v hledání udržitelných alternativ k našim současným surovinám na bázi ropy a k obalu, který používáme pro naše zkušenosti s hraním LEGO®.*
- *Naším cílem je splnit nejvyšší standardy pro podnikání s nejvyšším respektem na mezinárodní pracovní a lidská práva.*
- *S pomocí našich specializovaných zaměstnanců se snažíme oslovit více dětí v našich místních komunitách s aktivitami, které prospívají jak dětem, tak jejich rodinám.“*
(LEGO Group, 2015)

Společnost též trvá na tom, aby dodavatelé dodržovali Kodex etického chování společnosti, čímž chtějí zavázat dodavatele k poskytování služeb eticky a zodpovědně. Tento Kodex stanovuje soubor základních norem a využívá principu, který ukládá podnikům povinnost respektovat lidská práva. (LEGO Group, 2016)

Další důležitou složkou, která stanovuje kulturu společnosti LEGO Group je především *odpovědnost*, kterou společnost dělí především mezi čtyři základní sliby, jimiž jsou:

Příslib světu

Slib světu spočívá v tom, že kdekoliv společnost LEGO Group působí se snaží mít kladný dopad. Společnost tvrdí, že všechny děti mají právo na zážitky plné zábavy a hraní, neboť se tím zároveň i učí. Nejen proto si je společnost vědoma zodpovědnosti, která se týká chování společnosti vůči dětem, investorům, společnosti a životnímu prostředí, neboť společnost chce, aby další generace zdědily zdravou planetu. Společnost LEGO Group se proto pyšní svým přístupem, který je nad rámec stanov a pravidel, protože chtějí být příkladem ať už jde o obchodní jednání či o pracovní podmínky. LEGO Group věří, že jen to nejlepší je dost dobré a z tohoto důvodu je jejich přístup založen na myšlence zanechat na planetě Zemi pozitivní dopad.

Environmentální vedení

Společnost LEGO Group chce vytvořit pozitivní dopad na společnost a důležitou součástí je snížení dopadu na životní prostředí. Společnost si dala za cíl snížit emise prostřednictvím zlepšení energetické účinnosti, odpovědnějšího využívání zdrojů a zlepšením nakládání s odpady. Tímto způsobem společnost zajistí menší spotřebu zdrojů a materiálů, které budou moci užívat i další generace. (LEGO Group, 2016)

Příslib pro lidstvo

„Uspěť společnými silami“. Kultura společnosti LEGO Group je založená na otevřenosti, důvěře a na našich hlavních hodnotách: tvořivosti, představitivosti, zábavě, učení, kvalitě a péči, které se odrážejí ve všem, co děláme. LEGO příslib pro lidstvo umožňuje uskutečňování obchodní strategie a budování dlouhodobého rozvoje společnosti. Definuje, proč by se lidé měli oddat práci pro tuto společnost, vyjasňuje, co kdo „dává“ a „bere“ ve vztahu se zaměstnancem a poskytuje pro všechny zaměstnance orientační bod. (LEGO Group, 2016)

Příslib partnerům

Budování partnerství se zákazníky, dodavateli a partnery duševního vlastnictví je pro společnost LEGO Group velmi důležité, neboť silné partnerství může pomoci společností lépe reagovat na měnící se trhy, které přináší globalizace a digitalizace.

Společnost LEGO Group se snaží budovat silnější partnerství se zákazníky, kteří sdílejí hodnoty společnosti a mohou pomoci společnosti splnit snahu o globalizaci a inovaci systému LEGO® system-in-play.

Společnost LEGO Group se též snaží vybudovat silnou spolupráci i s dodavateli, kteří provádějí činnosti, které jsou důležité pro trvalý úspěch celé organizace.

LEGO Group se zajímá i o skupinu duševního vlastnictví, která se skládá z různých typů partnerství zahrnujících výměnu nebo spolupráci v oblasti duševního vlastnictví. Mohou to být

partnerství, kde LEGO Group působí jako poskytovatel licence či naopak příkladem mohou být LEGO produkty Disney Princess. (LEGO Group, 2016)

Příslib hrám

Děti jsou hlavním zaměřením a nejdůležitějším problémem společnosti LEGO Group. Děti se učí o sobě, druhých i světě prostřednictvím hry. Dle společnosti LEGO Group je dětství vhodná doba pro zábavu, svobodu a příležitost rozvíjet dovednosti, jako je tvořivost a představitivost. Společnost si zakládá na tom, že děti se chtějí bavit a rodiče chtějí vychovávat šťastné děti, a proto věří, že oba tyto cíle jsou za pomoci LEGO produktů dobře propojeny. Za jeden z cílů společnosti LEGO Group lze označit vzájemné sblížení rodičů s dětmi, a to díky LEGO produktům prostřednictvím hry. Rodiče po celém světě spojuje touha zajistit, aby se jejich děti naučili dovednosti, které jim pomohou se přizpůsobit v měnícím se světě, proto společnost LEGO Group vyrábí vysoce kvalitní a bezpečné výrobky pro děti celého světa. (LEGO Group, 2016)

7. VLASTNÍ PRŮZKUM

7.1 Zaměření a cíl průzkumu

Cílem toho to průzkumu, jakožto i celé bakalářské práce je analyzovat současnou kulturu v kladenské pobočce LEGO Production s.r.o. společnosti LEGO Group a v případě potřeby navrhnout doporučení pro management, které bude moci management podniku využít pro zlepšení stávající kultury organizace. Pro tento výzkum byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Má organizace LEGO Production s.r.o. silnou a stabilní kulturu organizace?
2. Panuje v organizaci LEGO Production s.r.o. pozitivní klima organizace?
3. Má organizace LEGO Production s.r.o. svou kulturu orientovanou současně na zákazníka i zaměstnance?

7.2 Metody sběru dat

Pro realizaci průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření a systematické pozorování. Kvantitativní metoda sběru dat byla použita zejména za účelem zachycení co největšího spektra názorů.

Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance společnosti LEGO Production s.r.o., pracujících na odděleních SMCD v Kladně, kde probíhalo i systematické pozorování. Autorka pozorovala prvky kultury organizace, které jsou nejvíce viditelné.

Dotazníkové šetření

Na začátku celého dotazníkového šetření byly uvedeny základní informace pro respondenty, tedy: představení, cíl dotazníkového šetření, návod pro vyplnění a zmíněna byla i anonymita respondentů.

Dotazníkové šetření obsahovalo 34 otázek, z čehož první čtyři sloužily pro identifikaci respondentů. Zbýlých 30 otázek bylo rozděleno do tří okruhů – kultura organizace, klima organizace a orientace organizace. Do dotazníkového šetření byla volena většina otázek, která obsahovala stupnici pro výběr preferované odpovědi, jelikož bylo dotazníkové šetření prováděno na velkém vzorku respondentů. Stupnice byla definována následovně: ano; spíše ano; spíše ne; ne, čímž mohl respondent projevit svůj souhlas či nesouhlas s danou problematikou. Dotazník obsahoval i tři otázky, ve kterých mohl respondent vybrat více možností z předem uvedených odpovědí, v těchto otázkách se respondenti mohli i samostatně vyjádřit.

Respondenti obdrželi dotazník v papírové podobě. Celkově bylo rozdáno 90 kusů dotazníků a navraceno zpět jich bylo 85 kusů z nichž řádně vyplněných, tudíž platných bylo 82 kusů. Data z dotazníků byly přepsány do elektronické verze a poté řádně zpracována.

Sběr dat probíhal v měsíci březnu 2018. Tento časový úsek byl dostatečně dlouhý, což dokazuje vysoký počet navracených dotazníků.

7.3 Výsledky dotazníkového šetření

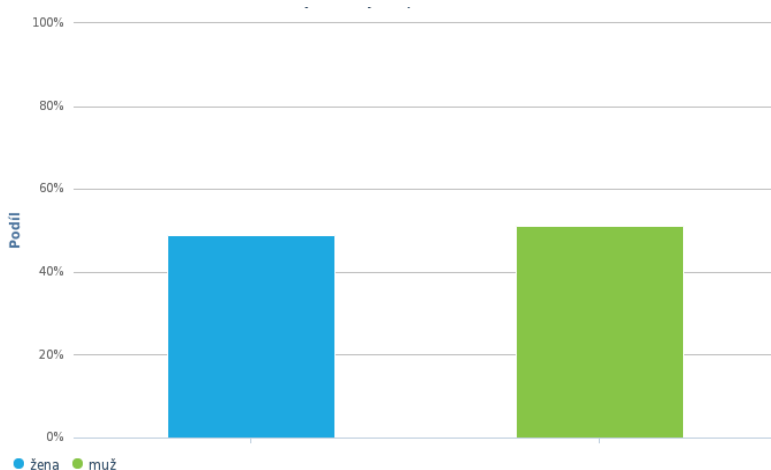
Bylo rozdáno 90 kusů dotazníků, zpět se navrátilo 85 vyplněných kusů což představuje 95% návratnost dotazníků. Z 85 vrácených dotazníků bylo 82 kusů platných a pouze 3 kusy, které nevyhovovaly, což představuje pouze 3,7 % neplatných kusů. Výsledky otázek dotazníku jsou znázorněny za pomoci grafů a jsou doplněny o slovní popis. V úvodu dotazníku se nacházelo stručné vysvětlení pro respondenty, zejména o smysluplnosti a způsobu využití výsledků tohoto šetření.

7.3.1 Identifikační údaje respondentů

Pohlaví respondentů

Jak vyplývá z grafu 1, tak zastoupení obou pohlaví je téměř rovnoměrně rozděleno. Z celkového počtu 82 respondentů tvoří zastoupení žen 49 %, lehce převažující většinu tvoří muži s 51 %, kteří mají zastoupení ve všech odděleních, ale jejich zastoupení převažuje v technických a vedoucích pozicích.

Graf 1 – Pohlaví respondentů



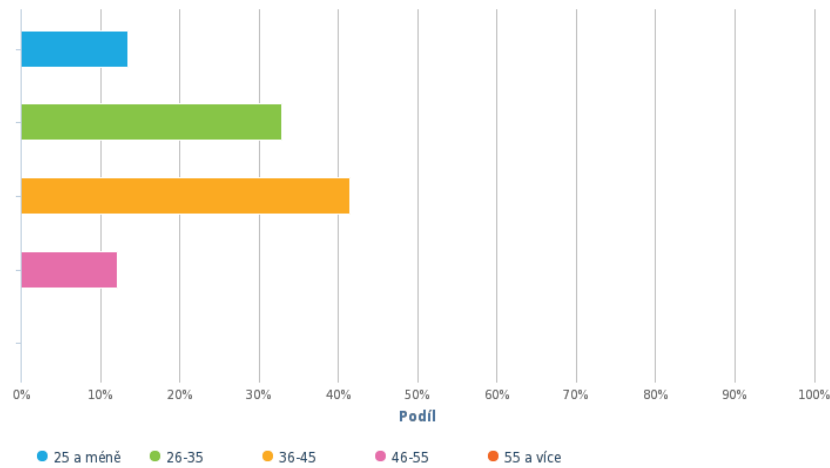
Zdroj: Autorka

Věk respondentů

Graf 2 znázorňuje, že pracovnímu kolektivu dominuje zastoupení zaměstnanců ve věku 36-45 let, a to se 42 %, které je následováno 33 % zaměstnanců ve věku 26-35 let. Z tohoto

výsledku lze vyčíst, že si organizace zakládá na perspektivních, dynamických, avšak částečně již i zkušených zaměstnancích.

Graf 2 – Věk respondentů

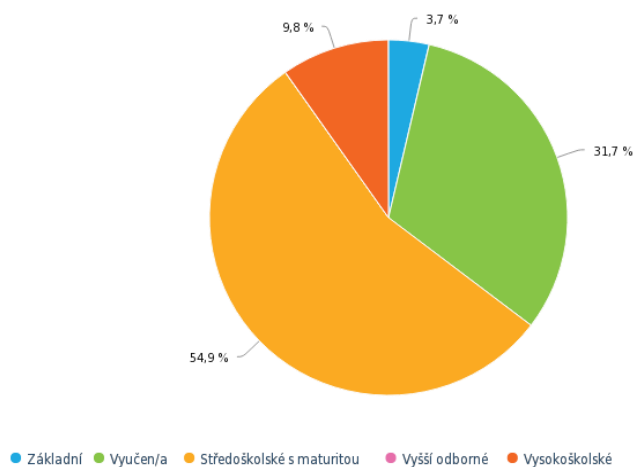


Zdroj: Autorka

Vzdělání respondentů

Z dotazovaného vzorku respondentů označilo nejvíce zaměstnanců za své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské vzdělání s maturitou, těchto respondentů je dokonce více než polovina, bez mála 55 %. Je tedy patrné, že si organizace zakládá na vzdělaných zaměstnancích. Z věkové struktury zaměstnanců se již dalo předpokládat, že hojně zastoupeným stupněm vzdělání bude i střední odborné vzdělání, které označilo téměř 32 % respondentů. Za zmínku jistě stojí i skoro 10% zastoupení vysokoškolsky vzdělaných respondentů, kteří působí především ve vedoucích pozicích.

Graf 3 – Vzdělání respondentů



Zdroj: Autorka

Pracovní zařazení

Dotazníkového šetření se účastnil vzorek respondentů, ve kterém měli 79% zastoupení řadoví zaměstnanci a zbylých 21 % tvořili zaměstnanci ve vedoucích funkcích.

7.3.2 Otázky zaměřené na kulturu organizace

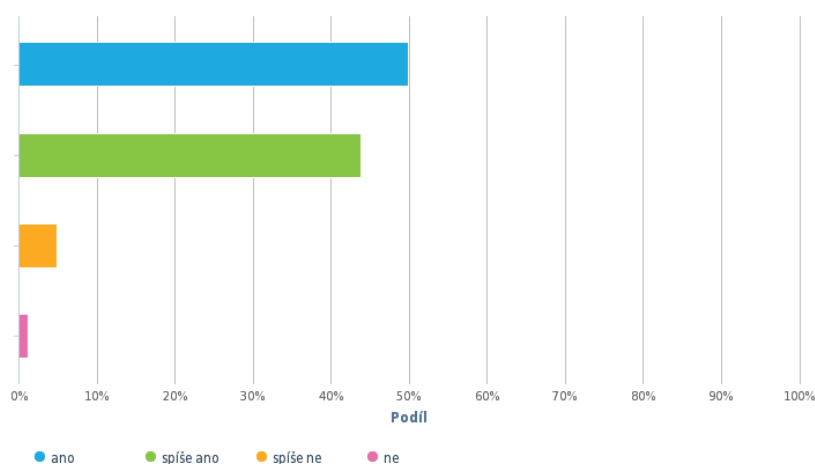
Otázka 1: Znáte cíle a vize organizace?

Na počáteční otázku tohoto okruhu mají respondenti zcela jasnou odpověď. Téměř 98 % neboli 80 respondentů odpovědělo, že si je vědomo cílů a vizí organizace, ve které pracují. Pouze dva respondenti na tuto otázku odpověděli záporně. Dle uvedených odpovědí lze konstatovat, že zaměstnanci jsou informováni a mají dobrý přehled o vizích a cílech organizace.

Otázka 2: Jste hrdý/á na to, že pracujete v této organizaci?

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda jsou respondenti hrdí, na to, že pracují v této organizaci. Celá polovina respondentů uvedla, že je rozhodně hrdá nato, že v této organizaci může pracovat. Dalších bezmála 44 % respondentů uvedlo, že je spíše hrdo a pouhých 6 respondentů neboli 6 %, uvedlo zápornou odpověď. Z těchto odpovědí zcela jasně, s převahou 94 %, vyplývá, že zaměstnanci jsou hrdi na to, že mohou ve společnosti pracovat. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci vnímají organizaci pozitivně, a především jako prestižního zaměstnavatele.

Graf 4 – Hrdost na práci v organizaci

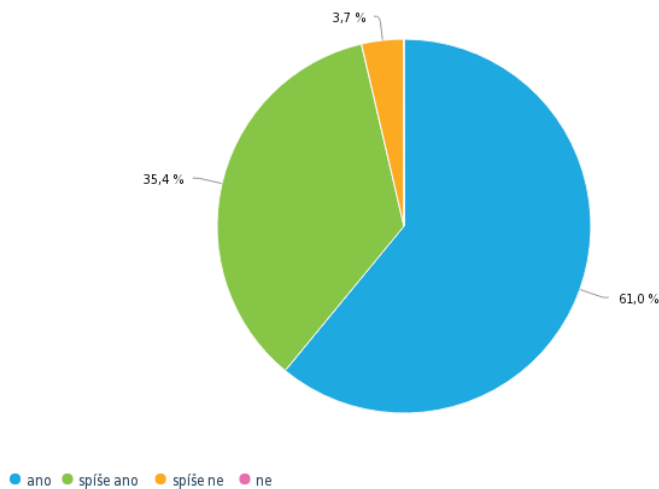


Zdroj: Autorka

Otázka 3: Existuje jasný soubor hodnot, který určuje způsob fungování v organizaci?

Celkově 96 % respondentů si je vědomo, že v organizaci existuje jasný soubor hodnot, který je dodržován a určuje fungování organizace, z toho 61 % respondentů si je tím zcela jisto a 35 % se to domnívá. Pouhá 4 % neboli 3 respondenti se domnívají, že se v organizaci spíše nenachází určitý soubor hodnot, dle kterého by organizace fungovala. Dle výsledků lze říci, že tohoto platného souboru hodnot jsou si zaměstnanci organizace vědomi. Lze předpokládat, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni a soubor hodnot je v organizaci patrný.

Graf 5 – Existence hodnot

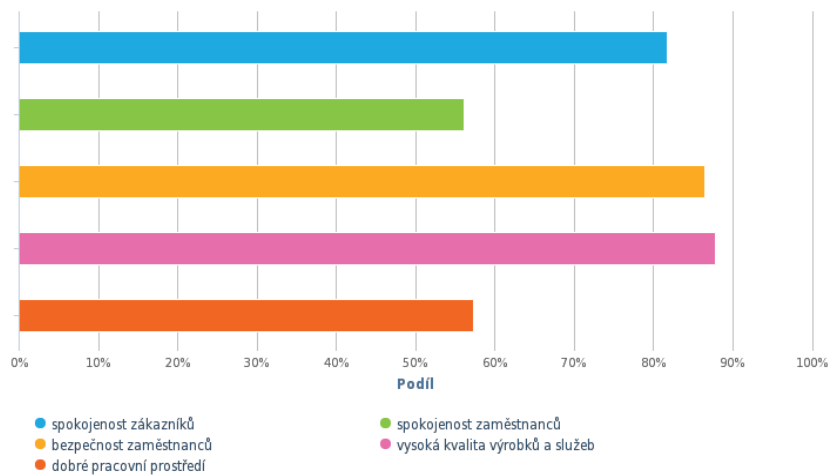


Zdroj: Autorka

Otázka 4: Jaké jsou uznávané hodnoty v organizaci?

Tato otázka nabízela respondentům výběr více odpovědí a zabývala se hodnotami uznávanými v organizaci. Respondenti nejčastěji uváděli tyto hodnoty: vysoká kvalita výrobků a služeb, která byla označena celkem 72krát; bezpečnost zaměstnanců označilo 71 respondentů a spokojenost zákazníků označili respondenti celkem 67krát. Výsledky poukazují na to, že pro zaměstnance jsou hodnoty organizace zcela zřejmé.

Graf 6 – Uznávané hodnoty v organizaci



Zdroj: Autorka

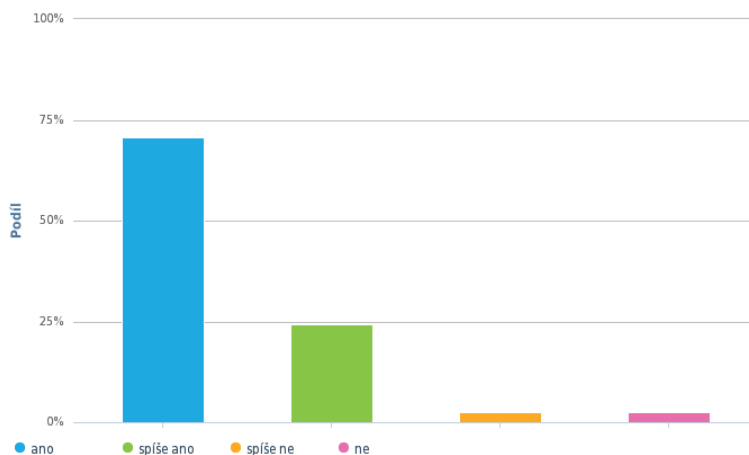
Otázka 5: Máte pozitivní vztah k hodnotám, které jsou v organizaci uplatňovány?

Všichni respondenti až na dva mají kladný vztah k uplatňovaným hodnotám v organizaci. Dá se tedy konstatovat, že se zaměstnanci velmi dobře ztotožňují a následují hodnoty, které jsou v organizaci nastaveny.

Otázka 6: Může Vám ignorování základních hodnot způsobit potíže?

Podobně jako u předchozí otázky i u této otázky se až na 4 výjimky, které uvedli, že jim ignorování základních hodnot nemůže způsobit potíže, všichni respondenti shodli. Konkrétně si je necelých 71 % respondentů zcela vědomo problémů, které mohou po porušení následovat a dalších 24 % se domnívá, že se ignorací mohou dostat do potíží. Tyto výsledky naznačují, že v organizaci jsou pevně zakotvené základní hodnoty a jejich dodržování je vyžadováno.

Graf 7 – Ignorování hodnot

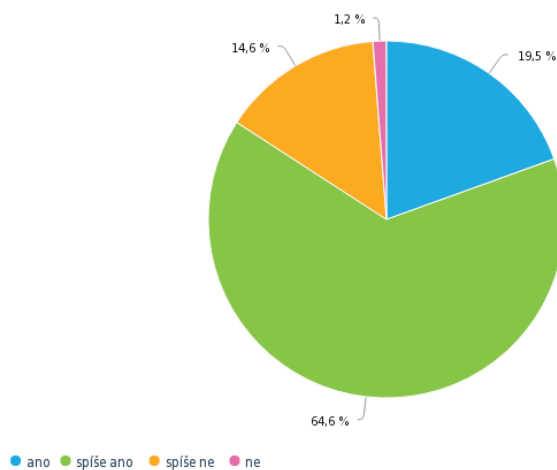


Zdroj: Autorka

Otázka 7: Chovají se manažeři a vedoucí pracovníci podle svých příkazů?

I u této výzkumné otázky se respondenti víceméně shodli a zvolili spíše kladné než záporné odpovědi. Celkové zastoupení kladných odpovědí je 85 %, avšak nejvyšší počet odpovědí a to téměř 65 %, se přiklání k tomu, že se manažeři a vedoucí pracovníci pouze spíše chovají, dle toho, co kážou. Kdežto necelých 15 % respondentů si myslí, že se vedoucí pracovníci a manažeři spíše nechovají podle toho, co kážou. Z uvedených odpovědí lze vyvodit, že se manažeři a vedoucí pracovníci chovají spíše příkladně a snaží se být svým podřízeným vhodným vzorem. Lze tedy konstatovat, že organizace dbá na pravidelný rozvoj svých zaměstnanců, avšak část zaměstnanců (dle grafu 8) se domnívá, že by tyto rozvojové aktivity pro vedoucí pracovníky a management měly být provozovány častěji.

Graf 8 – Chování manažerů



Zdroj: Autorka

Otázka 8: Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepšeními?

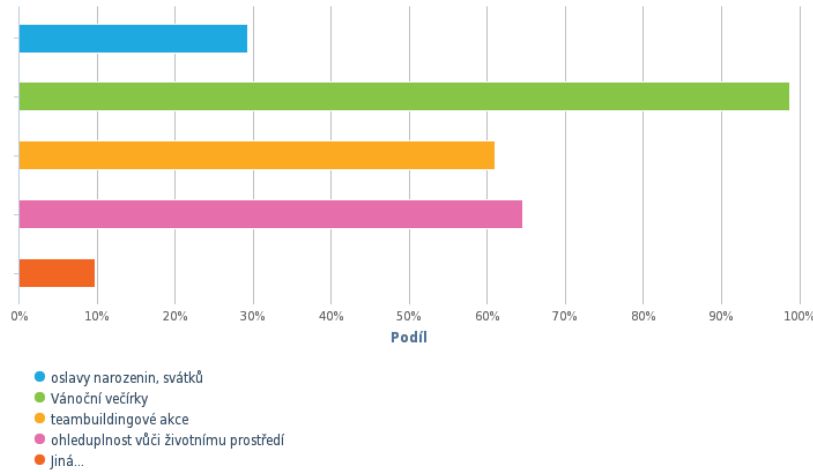
Všichni respondenti uvedli, že je v organizaci možnost přispět vlastní iniciativou k čemukoliv, co by mohlo být v organizaci prospěšné či vedlo ke zlepšení. Z odpovědí respondentů lze usoudit, že organizace je otevřena různým nápadům a podporuje iniciativu svých zaměstnanců.

Otázka 9: Jsou v organizaci provozovány některé z těchto aktivit?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda se v organizaci konají některé z uvedených akcí. Respondenti mohli označit více odpovědí a zároveň jim byla poskytnuta i možnost vlastního vyjádření. Všichni respondenti až na jednoho, tedy 81 respondentů, označili, že jsou v organizaci pořádány vánoční večírky, hojně zvolenými odpověďmi byly i akce podporující ochranu životního prostředí (označeno 53 respondenty), či teambuildingové akce (označeno 50krát) pořádané pro lepší spolupráci zaměstnanců. Respondenti samostatně doplnili výčet akcí o charitativní akce či akce pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Z uvedených

výsledků lze vyčíst, že se organizace zajímá nejen o své zaměstnance, ale navíc i o životní prostředí či charitu a pokračuje tím ve stopách určených jejím zakladatelem.

Graf 9 – Aktivity provozované v organizaci

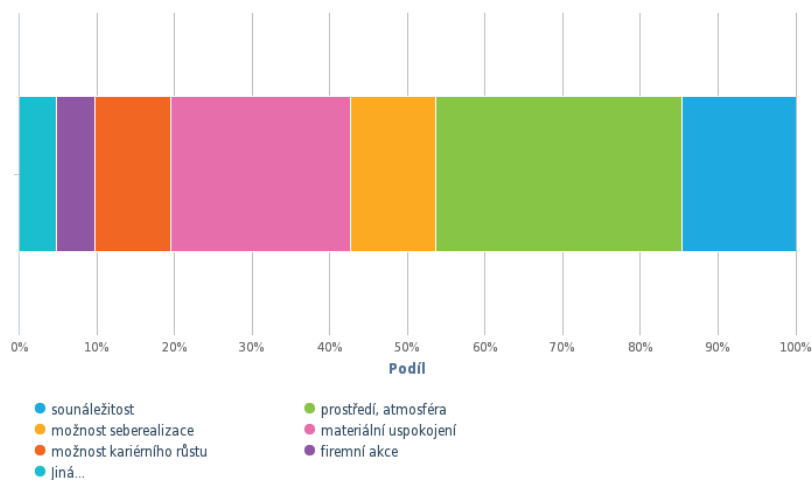


Zdroj: Autorka

Otázka 10: Čeho si nejvíce vážíte/ceníte na organizaci, ve které pracujete?

Respondenti vybírali pouze jednu odpověď z uvedených možností. Respondenti si v organizaci nejvíce cenní prostředí a atmosféru, která v organizaci panuje. 23 % respondentů označilo, že si nejvíce váží materiálního uspokojení, 12 respondentů označilo sounáležitost, kterou následovala možnost seberealizace s 9 hlasy a pouze o jeden hlas méně obdržela možnost kariérního růstu. Ze zjištěných výsledků je možno vyčíst, že zaměstnanci navštěvují organizaci rádi, neboť jsou spokojeni s prostředím, atmosférou, je zde velká míra sounáležitosti a naplní zde i své materiální potřeby.

Graf 10 – Čeho si respondenti na organizaci nejvíce váží/cení



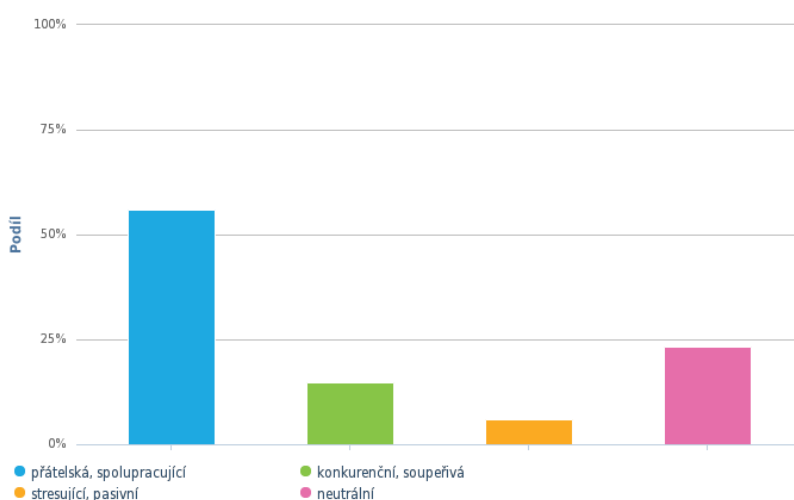
Zdroj: Autorka

7.3.3 Otázky zaměřené na klima organizace

Otázka 11: Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v organizaci?

46 respondentů hodnotí pracovní atmosféru v organizaci jako přátelskou a spolupracující, která je následována neutrální atmosférou, kterou označilo 19 respondentů. Jako soupeřivou označilo atmosféru v organizaci 12 respondentů a zbývajících 5 ji považuje za stresující. Výsledky poukazují na to, že respondenti vnímají klima v organizaci pozitivně a lze tedy říci, že i v organizaci panuje pozitivní klima.

Graf 11 – Atmosféra v organizaci

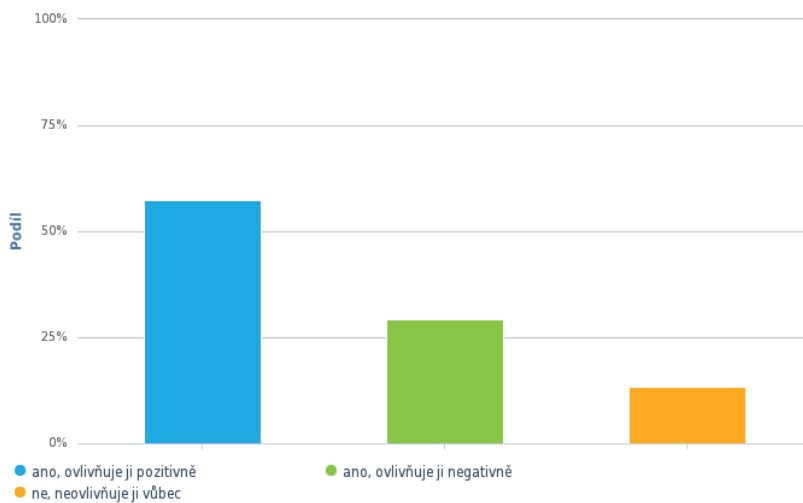


Zdroj: Autorka

Otázka 12: Ovlivňuje Vaši práci atmosféra, která panuje v organizaci?

Více než polovina (57,3 %) respondentů odpověděla, že atmosféra, která panuje v organizaci pozitivně ovlivňuje jejich práci, avšak 29,3 % respondentů tato atmosféra ovlivňuje negativně. Dle výše uvedených výsledků je v organizaci přátelská atmosféra, která pozitivně ovlivňuje práci a tím i výkon zaměstnanců. Někteří zaměstnanci atmosféru vnímají jako konkurenční či stresující, a proto práci některých zaměstnanců atmosféra ovlivňuje i negativně.

Graf 12 – Ovlivňování práce atmosférou organizace



Zdroj: Autorka

Otázka 13: Myslíte si, že se organizace snaží tuto atmosféru vytvářet?

Na výše položenou otázku respondenti odpověděli následovně: 18 % si myslí, že se organizace snaží tuto atmosféru vytvářet; 53 % se domnívá, že by ji organizace mohla tvořit; 24 % respondentů si myslí, že organizace tuto atmosféru spíše netvoří a 5 % respondentů uvedlo, že organizace tuto atmosféru rozhodně netvoří.

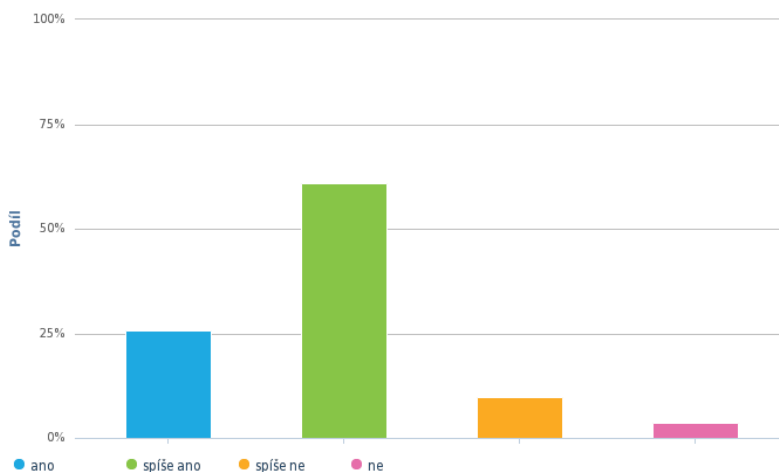
Otázka 14: Jak byste ohodnotil/a přístup vedoucích pracovníků?

81 % respondentů vnímá přístup vedoucích pracovníků a manažerů jako přátelský a ochotný, jako nepřátelský ho označila 2 % respondentů a za neutrální (pouze pracovní) ho považuje 17 % respondentů. Z výsledků vyplývá, že si organizace zakládá na přátelském a ochotném přístupu vedoucích pracovníků, aby svým zaměstnancům byla co nejvíce nápomocna, vytvářela příjemnou a přátelskou atmosféru ve které se bude zaměstnancům dobře pracovat.

Otázka 15: Dostává se Vám dostatečného uznání?

Necelých 87 % (25,6 % jednoznačně ano, 61 % spíše ano) dotazovaných uvedlo, že se jim dostává potřebného uznání, kdežto zbylých 13 % se domnívá, že se jim spíše nedostává (9,8 %) a nedostává (3,2 %) dostatečného uznání.

Graf 13 – Uznání

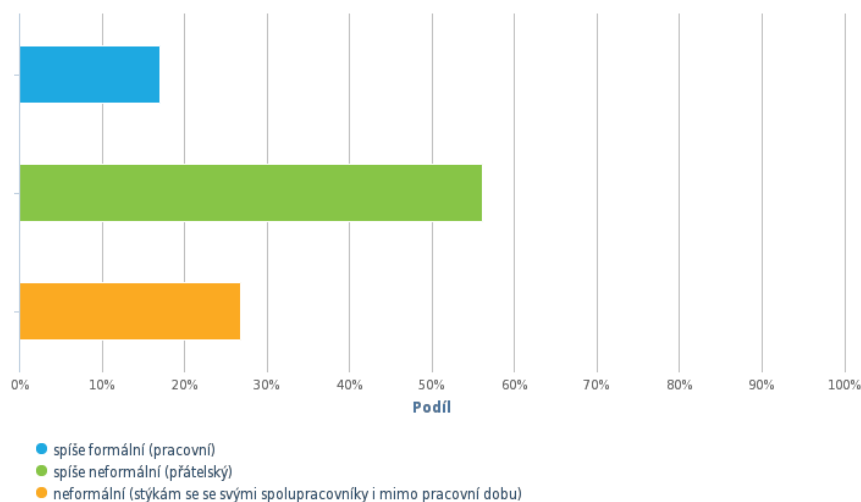


Zdroj: Autorka

Otázka 16: Jak byste ohodnotil/a svůj vztah se spolupracovníky?

Respondenti spolu se svými spolupracovníky vycházejí více než dobře. Celkem 46 respondentů (56 %) označilo svůj vztah se spolupracovníky jako přátelský a dokonce 22 respondentů (27 %) tento vztah označilo jako velmi neformální. 14 respondentů (17 %) tento vztah označilo pouze jako pracovní.

Graf 14 – Vztah se spolupracovníky



Zdroj: Autorka

Otázka 17: Můžete se na své spolupracovníky spolehnout?

Z uvedených odpovědí vyplývá, že 95 % (39 % ano, 56 % spíše ano) respondentů důvěřuje svým spolupracovníkům, a proto se na ně může i spolehnout. Zbýlých 5 % respondentů se domnívá, že se na své spolupracovníky spíše spolehnout nemůže.

Otázka 18: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

Na tuto otázku 84 % respondentů odpovědělo ano. Respondentů, kteří nejsou s pracovním prostředím a výbavou pracoviště plně spokojeni je 16 %. Z těchto výsledků lze vyvodit, že pracovní prostředí a výbava pracoviště jsou v organizaci spíše na dobré úrovni.

Otázka 19: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami v organizaci?

Respondenti na výše uvedenou otázku odpověděli takto: 35 % respondentů je zcela spokojeno s pracovními podmínkami v organizaci, 59 % je spokojeno s těmito podmínkami a zbývajícím 6 % zde něco chybí, jsou spíše nespokojeni s pracovními podmínkami panujícími v organizaci. Respondenti vnímají pracovní podmínky velmi kladně, celkově je s nimi spokojeno celých 94 % oslovených zaměstnanců.

Otázka 20: Myslíte si, že organizace dostatečně pečuje o své zaměstnance?

Na otázku dostatečné péče o zaměstnance respondenti odpověděli kladným hodnocením, které bylo zastoupeno 95 %, z čehož 42 % oslovených uvádí, že se organizace dostatečně stará o své zaměstnance a 53 % si myslí, že péče o zaměstnance je spíše dostatečná. Pouhých 5 % respondentů si myslí, že o ně spíše není dobře pečováno.

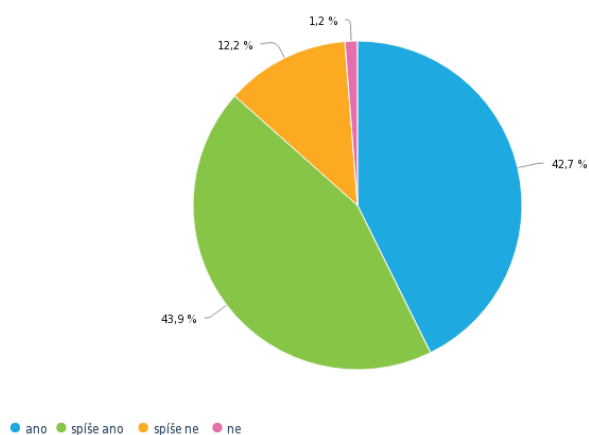
Otázka 21: Umožňuje Vám organizace profesně se vzdělávat (školení, kurzy, workshopy)?

Na tuto uzavřenou otázku 72 oslovených uvedlo, že je v organizaci umožněno se profesně vzdělávat a 10 respondentů uvedlo, že to možné není. Lze se domnívat, že respondenti, kteří uvedli odpověď ne, nejsou zcela informováni o možnostech vlastního rozvoje v organizaci.

Otázka 22: Snaží se Vás váš přímý nadřízený motivovat k práci?

Zda se nadřízení pracovníci snaží motivovat své pořízené zjišťovala tato otázka, po jejímž vyhodnocení lze tvrdit, že si vedoucí pracovníci stojí více než dobře. Z celkového počtu 82 respondentů, 71 respondentů je motivováno svým nadřízeným, 10 respondentů tuto motivaci spíše nepociťuje a jeden respondent uvedl, že je již dostatečně motivovaný sám, a proto motivaci od nadřízeného nepotřebuje.

Graf 15 – Motivace od nadřízeného

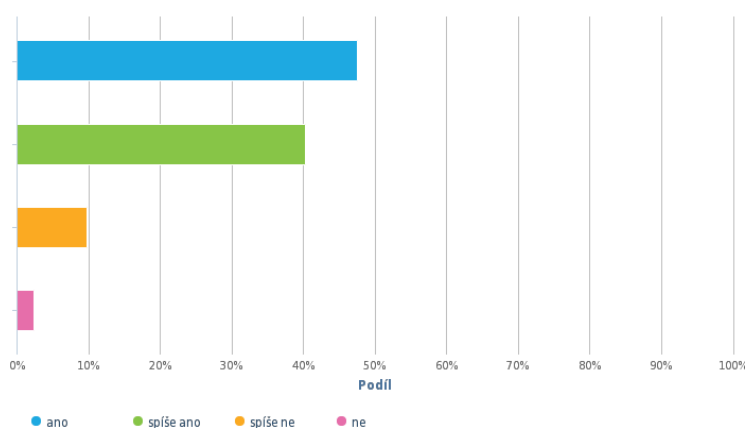


Zdroj: Autorka

Otázka 23: Dokáže Váš nadřízený náležitě ocenit kvalitu odvedené práce?

Jak vyplývá z grafu výše, tak vedoucí pracovníci jsou opětovně hodnoceni v kladných hodnotách a to díky 47 % čistého souhlasu respondentů a 40 % respondentů, kteří se rozhodli pro odpověď spíše ano. Necelých 10 % respondentů si myslí, že by se vedoucí pracovníci měli zlepšit a jsou tedy spíše nespokojení s jejich oceňováním kvality odvedené práce. Necelá 3 % respondentů uvedla, že jejich nadřízený nedokáže dostatečně ocenit kvalitu jejich práce.

Graf 16 – Ocenění kvalitně odvedené práce



Zdroj: Autorka

Otázka 24: Podnikla organizace všechny možné opatření k zajištění bezpečnosti práce svých zaměstnanců?

V otázce bezpečnosti mají respondenti a lze říci, že i organizace jasno, jelikož 78 % respondentů uvedlo, že organizace podnikla všechna možná opatření a zbývajících 22 % respondentů se k tomu to tvrzení též spíše přiklání.

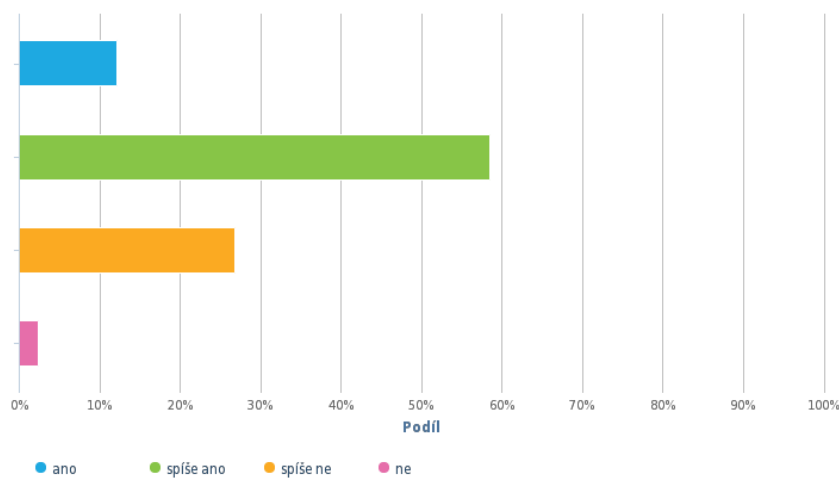
Otázka 25: Cítíte se na svém pracovišti bezpečně?

I v navazující otázce na bezpečnost na pracovišti respondenti odpověděli pouze kladně, a to tak že: 87 % respondentů odpovědělo ano a 13 % odpovědělo spíše ano.

Otázka 26: Funguje v organizaci předávání informací na dobré úrovni?

Dle hodnocení respondentů si komunikace v organizaci stojí takto: 10 respondentů považuje komunikaci za dobrou, 48 respondentů hodnotí komunikaci spíše kladně, 22 respondentů spíše nepovažuje komunikaci za dobrou a 2 respondenti se domnívají, že komunikace v organizaci není na dobré úrovni.

Graf 17 – Komunikace

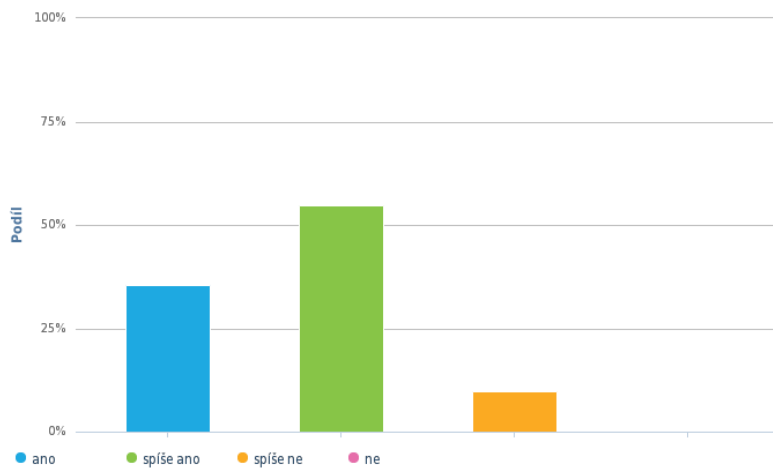


Zdroj: Autorka

Otázka 27: Přichází organizace dostatečně často s novými produkty a službami?

29 respondentů (35 %) si myslí, že organizace včas reaguje na poptávku zákazníků a přichází s novinkami na trh v čas. Dalších 45 respondentů (55 %) je toho názoru, že organizace přichází s novinkami na trh spíše v čas. Zbýlých 8 dotazovaných (10 %) se domnívá, že organizace spíše neuvádí novinky v čas na trh.

Graf 18 – Příchod novinek na trh

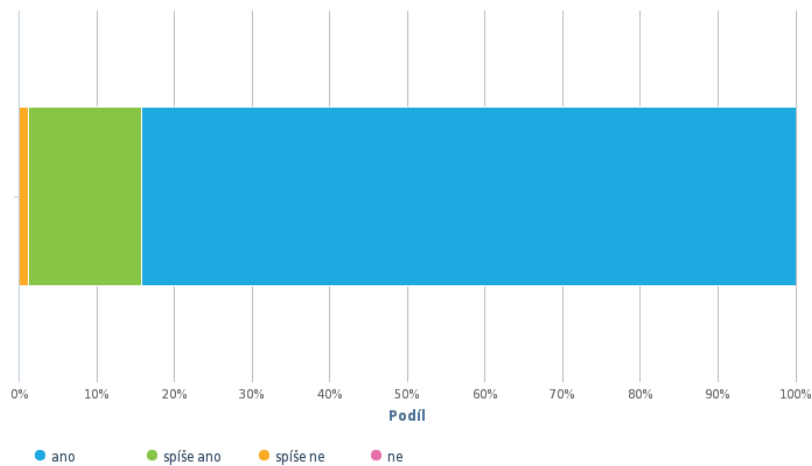


Zdroj: Autorka

Otázka 28: Dá se říci, že organizace dbá na zajištění vysoké kvality výrobků?

Dle 99 % (84 % respondentů hlasovalo pro ano a 15 % respondentů hlasovalo pro spíše ano) respondentů organizace dbá na vysokou kvalitu svých výrobků, pouze jeden respondent si to nemyslí. Dle respondentů je pro organizaci velmi důležité dodržování vysoké kvality výrobků. Z toho vyplývá, že kvalita výrobků je jednou ze základních hodnot organizace.

Graf 19 – Kvalita výrobků



Zdroj: Autorka

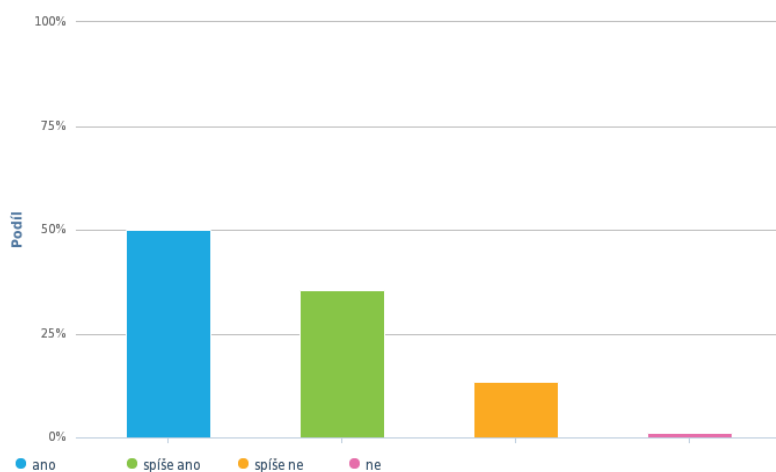
Otázka 29: Je pro organizaci důležité dodržovat dohody a poctivé chování vůči svým zákazníkům?

Všichni respondenti se shodli (82 % hlasů pro ano a 12 % hlasů pro spíše ano) na tom, že je pro organizaci velmi důležité dodržování úmluv a poctivého chování vůči jejím zákazníkům.

Otázka 30: Považujete úspěchy organizace i za Vaše úspěchy?

Jak znázorňuje graf 22, tak polovina všech respondentů zcela jasně považuje úspěchy celé organizace i za své. Dalších 36 % respondentů spíše považuje úspěchy organizace i za své. Respondentů, kteří spíše nepovažují úspěchy organizace za své je 13 % a pouze jeden respondent neboli 1 % vůbec nepovažuje úspěchy organizace za své.

Graf 20 – Úspěchy



Zdroj: Autorka

7.4 Vyhodnocení systematického pozorování

Autorka započala pozorování zkoumáním viditelných a architektonických prvků společnosti. Společnost LEGO Production s.r.o. má sídlo v Billundské ulici v Kladně, a je tvořena rozsáhlým komplexem budov. Budovy, parkovací místa, stojany na kola a další prvky se nacházejí v hlídaném a oploceném areálu společnosti LEGO Production s.r.o. Všechny budovy v areálu jsou řádně a viditelně označeny písmenem a logem organizace. Oddělení SMCD je situováno v samostatné budově, které nese označení D Budova D je nejmenší budovou v areálu společnosti Lego Production s.r.o., avšak i tak je rozsáhlá a obklopená velkým množstvím parkovacích míst a stojanů na kola. Parkoviště jsou určena zaměstnancům a vedení společnosti, popřípadě návštěvám mířícím do společnosti, což vnímám jako velké plus, neboť se zaměstnanci při výkonu své práce nemusejí bát o svůj majetek. Je zřejmé, že se organizace snaží zajistit svým zaměstnancům ochranu majetku a tím i větší klid a pohodu při výkonu práce. Cestou ke vchodu do budovy, si člověk může povšimnout LEGO modelů ve 3D, které jsou rozmístěny po celém areálu společnosti. Architektonické prvky jsou hodnoceny kladně, neboť budova D je rozsáhlá s velkým množstvím prosklených částí a účelově vhodná, celý komplex působí příjemným dojmem.

Na recepci se nachází ochotný zaměstnanec v reprezentativním outfitu, tento dresscode je vedením podniku též dodržován, avšak po ostatních zaměstnancích vyžadován není

(s výjimkou dodržování směrnice BOZP). Domnívám se, že přístup společnosti je vhodný, neboť se dělí na reprezentativní dresscode a bezpečnostní dresscode, který má za účel předcházet pracovním úrazům, což je v produkci žádoucí.

Každý člověk, který není zaměstnancem společnosti musí projít kontrolou při vstupu, která sestává z předložení OP. Po předložení OP návštěva dostane návštěvnickou ID kartu a vestu s nápisem „VISITOR“, popřípadě pracovní obuv, pokud se chystá zajít přímo do výroby. Myslím si, že kontrola a zaznamenání všech osob je na místě, neboť společnost potřebuje mít, už jen z bezpečnostního hlediska, přehled o počtu osob, které se v budově nacházejí a též zajišťuje jejich bezpečnost vhodnými pomůckami.

Budova SMCD je rozdělena na výrobní, technickou, skladovou a kancelářskou část, přičemž kanceláře a výrobní část jsou zde v podobě open spacu, což si myslím, že zaměstnancům vyhovuje, neboť nejsou separováni a izolováni od svých spolupracovníků a mohou se navzájem motivovat a pomáhat si.

Ve společnosti byly dále k povšimnutí zejména tyto skutečnosti: všichni zaměstnanci mají u sebe na viditelném místě ID kartu, budova je přehledně označena, a to značením na zdech i zemi s čímž souvisí i viditelné dodržování norem a směrnic (BOZP) společnosti všemi zaměstnanci, přičemž toto chování nikterak neubírá na pohodové a příjemné atmosféře, které si autorka všimla. V budově se též nachází velké množství nástěnek, na kterých jsou zejména měřitelné ukazatele SQDCP. Je zřejmé, že se pohybujete ve společnosti LEGO Group, neboť po budově jsou rozmístěny různé LEGO modely a objevuje se zde i logo společnosti. Pracovní vybavení se autorce jeví zcela účelné, bezpečné a zdravotně nezávadné. Z těchto snadno pozorovatelných jevů lze usoudit, že organizace dbá na zajištění BOZP svých zaměstnanců ve vysoké míře. Organizační mluvu lze označit za zcela neformální, neboť si všichni zaměstnanci, bez ohledu na post, mezi sebou tykají.

Celkově hodnotím architekturu, pracovní prostředí a další pozorovatelné artefakty jako pozitivní a vhodné. Velmi kladně též hodnotím zájem společnosti o ochranu a bezpečnost nejen svých zaměstnanců, ale všech osob nacházejících se v prostorách společnosti.

7.5 Shrnutí výsledků průzkumu

KULTURA ORGANIZACE

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že cíle a vize organizace jsou v organizaci naprosto jasné a zaměstnanci si jich jsou vědomi. Druh kultury organizace je zaměstnanci popisován jako typicky nadnárodní. Dále respondenti z velké části (85 %) uvedli, že považují úspěchy organizace i za své a též jsou hrdi na to, že pracují v této organizaci. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci si nejvíce váží pracovního prostředí a atmosféry v organizaci. Organizace má podle výsledků šetření silnou a stabilní kulturu organizace. Z těchto výsledků lze vyvodit, že zaměstnanci jsou s organizací úzce spjatí a jsou na organizaci patřičně hrdi. Za nejdůležitější hodnotu organizace většina respondentů zvolila

vysokou kvalitu výrobků a služeb. Organizaci lze označit, za prestižního zaměstnavatele, se kterým se zaměstnanci rádi ztotožňují. Organizace zaměstnává spokojené zaměstnance, kteří sdílejí nejen cíle a vize organizace, ale i její hodnoty a normy.

Nyní lze jasně odpovědět na výzkumnou otázku týkající se kultury organizace a to: **Má organizace LEGO Production s.r.o. má silnou a stabilní kulturu organizace?**

Jak ukázaly výsledky kvalitativního i kvantitativního šetření, tak lze kulturu organizace společnosti LEGO Production s.r.o. zhodnotit jako velmi silnou a stabilní, neboť zaměstnanci si jsou existujících norem vědomi, dodržují je a ztotožňují se s nimi, z čehož vyplývá, že společné předpoklady, hodnoty a normy chování jsou ve společnosti sdíleny a dodržovány ve vysoké míře. Současně proběhlo srovnání hodnot organizace, které jsou uváděny na webu společnosti s hodnotami uvedenými v dotazníkovém šetření a lze konstatovat, že tyto hodnoty se shodují a zaměstnanci jsou si vědomi a vyznávají stejné hodnoty jako organizace.

KLIMA ORGANIZACE

Dotazníkové šetření zjistilo, že pro zaměstnance společnosti LEGO Production s.r.o. je důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, neboť příjemné pracovní prostředí pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost a tím pádem i výkonnost. Dle výsledků obou použitých metod je zřejmé, že atmosféru v organizaci lze označit za převážně přátelskou a neformální, avšak třetina respondentů uvedla, že atmosféra panující v organizaci spíše není vytvářena společností. V organizaci převažují dobré vztahy mezi spolupracovníky i nadřízenými, což lze jistě vnímat jako přednost organizace, neboť dokonce třetina respondentů se se svými spolupracovníky setkává i mimo pracovní dobu. Společnost pořádá škálu aktivit, přičemž nejčastěji provozovanými aktivitami v organizaci jsou vánoční večírky a aktivity zaměřené na ohleduplnost k životnímu prostředí.

Nyní lze odpovědět i na výzkumnou otázku týkající se klimatu organizace, která zní: **Panuje v organizaci LEGO Production s.r.o. pozitivní klima organizace?**

Celkově lze říci, že v organizaci LEGO Production s.r.o. panuje pozitivní klima, neboť zaměstnanci jsou z velké části spokojeni s atmosférou, která v organizaci panuje. Navíc tato atmosféra má na zaměstnance pozitivní vliv, což se projevuje psychickou pohodou zaměstnanců a stálou či zvyšující se výkonností. Též lze z výsledků vyvodit, že zaměstnanci preferují neformální vztahy na pracovišti a tyto vazby rádi utužují i mimo pracovní dobu. Řadový zaměstnanci a jejich nadřízení spolu dobře vycházejí a mají mezi sebou pozitivní vztahy. Zaměstnanci jsou si vědomi aktivit organizace a cenní si jich. Lze konstatovat, že se prvky kultury, dánské nadnárodní společnosti, promítají i do kladenské pobočky LEGO Production s.r.o. a to především udržováním pozitivního pracovního klimatu organizace.

ORIENTACE ORGANIZACE

Z průzkumu vyplývá, že společnost LEGO Production s.r.o. dbá na udržování dobrého jména společnosti, a proto je pro ni nezbytné dbát na dodržování dohod se svými klienty a též na

dodržování termínů zakázek. Všichni respondenti se shodli na tom, že tyto hodnoty a postoje společnost jednoznačně zastává. Dle výsledků lze říci, že společnost pečuje o své zákazníky a chová se poctivě. Z průzkumu dále vyšlo najevo, že je pro organizaci velmi důležité dodržovat vysokou kvalitu výrobků. Jako menší zádrhel by se podle respondentů mohla jevit obměna a inovace produktů, se kterými by organizace mohla přicházet častěji. Z průzkumu lze vyvodit, že se organizace náležitě stará i o své zaměstnance, především v oblasti BOZP, neboť se všichni dotazovaní na svém pracovišti cítí bezpečně, z čehož lze vyvodit, že organizace pro jejich bezpečnost podnikla velkou míru různých opatření, s čímž souhlasí i respondenti. Pracovníci jsou pravidelně školeni o bezpečnosti práce a musejí projít řadou školení, která jsou uvedena vnitřním předpisem o školení bezpečnosti práce. Lze konstatovat, že se společnost zajímá o své zaměstnance, neboť jim poskytuje možnosti profesního vzdělávání, motivuje je a jejich nadřazení jsou velmi dobře schopni ocenit kvalitu odvedené práce. Jako jediný problém v této oblasti se jeví komunikace, která se nepohybuje na bezproblémové úrovni, celkově vzato ji lze, vzhledem k výsledkům, hodnotit jako dobrou.

Má organizace LEGO Production s.r.o. svou kulturu orientovanou současně na zákazníka i zaměstnance?

Ano, z výše uvedených výsledků šetření lze říci, že organizace LEGO Production s.r.o. má svou kulturu orientovanou na zákazníka a zároveň i na zaměstnance. Jako příklad lze uvést fakt, že organizace LEGO Production s.r.o. klade důraz na kvalitu prováděné práce, přinejmenším taktéž jako na bezpečnost svých zaměstnanců.

Je nutné říci, že dotazovaní zaměstnanci hodnotili společnost LEGO Group s.r.o. celkově velmi pozitivně.

7.6 Doporučení pro management organizace

Tato kapitola vychází z výše zmíněných výsledků kvalitativního i kvantitativního šetření a slouží především jako doporučení pro management zkoumané organizace se záměrem vhodně ovlivnit stávající kulturu organizace.

Před doporučeními pro management organizace je nutné uvést, že zkoumaná kultura organizace je hodnocena velmi pozitivně, neboť napříč celým průzkumem respondenti hojně označovali především kladné odpovědi a kultura organizace je jimi vnímá velice dobře.

Z provedeného průzkumu lze konstatovat, že společnost LEGO Production s.r.o. dbá o svou kulturu organizace, a proto je většinou zaměstnanců pozitivně přijímána. Kultura společnosti LEGO Production s.r.o. je postavena zejména na hodnotách nadnárodní organizace LEGO Group, jejíž je součástí. Hodnoty společnosti jsou zaměstnancům zcela známé a jsou jimi přijímány, navíc si zaměstnanci těchto hodnot patřičně váží, neboť hodnoty představují podstatnou část kultury organizace a v tomto případě není třeba podávat doporučení k případným změnám v tomto okruhu, což lze považovat za velice příjemné zjištění. Lze tedy

konstatovat, že základní kámen kultury organizace, jimiž jsou především hodnoty organizace, lze nechat nepozměněný, neboť je zcela vyhovující.

Nicméně pro vylepšení kultury organizace lze navrhnout několik drobných změn, přičemž by tato doporučení měla pozitivně ovlivnit fungování společnosti jako celku. Proto by vedení mělo zacílit především na:

- zlepšení komunikace ve společnosti na všech jejích úrovních (kontrola stávajících komunikačních kanálů, změna daného komunikačního kanálu, teambuilding);
- zrychlení komunikace (změna daného komunikačního kanálu);
- zajištění aktuálních informací pro všechny zaměstnance (včasné zpřístupnění informací všem zaměstnancům pomocí vhodných komunikačních prostředků);
- zvažování, popřípadě úprava zaměstnaneckých návrhů, zlepšení, myšlenek a připomínek (zlepšení pracovních podmínek, prostředí atd.);
- poskytování náležité zpětné vazby (tj. i směrem od podřízeného k nadřízenému);
- zaměření společnosti na tvorbu pozitivní atmosféry (ovlivňování atmosféry organizace společností);
- navozování přátelské atmosféry prostřednictvím společných akcí (např. pomocí teambuildingu), které pomohou utužovat kolektiv a zlepšovat komunikaci mezi zaměstnanci;
- častější informování zákazníků o aktuálním dění, chystaných produktech (přitažení stále pozornosti zákazníků s vyšším využitím sociálních sítí).

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce, která se zabývá kulturou organizace vybrané společnosti byla primárně rozdělena na praktickou a teoretickou část. Teoretická část práce shrnuje poznatky zaměřené na kulturu organizace, konkrétně to jsou: definice, prvky, typologie, diagnostika, změna kultury organizace a složky související s kulturou organizace, přičemž všechny tyto poznatky byly vypracovány z odborné literatury. Praktická část byla zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, popis stávající kultury a vlastní průzkum, který zahrnoval analýzu a vyhodnocení stávající kultury organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat kulturu vybrané organizace LEGO Production s.r.o., vymezit možné problémy a navrhnout případné změny, které povedou ke zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Zvolenými metodami průzkumu bylo dotazníkové šetření a systematické pozorování.

Průzkum zjistil, že: ve společnosti LEGO Group s.r.o. pracují zaměstnanci, kteří jsou s organizací úzce spjatí a jsou na organizaci patřičně hrdí, je pro ně důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, kterou lze považovat spíše za přátelskou a neformální, a převažují zde dobré vztahy mezi spolupracovníky i nadřizenými. Je nutné říci, že dotazovaní zaměstnanci hodnotili společnost LEGO Group s.r.o. celkově velmi pozitivně.

Průzkum kultury organizace u společnosti LEGO Production s.r.o. měl zároveň vyhodnotit předem stanovené výzkumné otázky. Přičemž výzkumné otázky vypadaly následovně: Má společnost LEGO Production s.r.o. silnou a stabilní firemní kulturu? – tato otázka byla ověřena a její vyhodnocení bylo kladné, tudíž byla kultura organizace u společnosti LEGO Production s.r.o. vyhodnocena jako silná a stabilní. Druhá výzkumná otázka zněla následovně: Panuje v organizaci LEGO Production s.r.o. pozitivní klima organizace? – i na tuto otázku bylo kladně odpovězeno, neboť bylo zjištěno, že ve zkoumané organizaci panuje pozitivní klima organizace. Poslední výzkumnou otázkou byla: Má organizace LEGO Production s.r.o. svou kulturu orientovanou současně na zákazníka i zaměstnance? – i v případě této otázky bylo odpovězeno kladně neboli byla potvrzena orientace kultury společnosti zároveň na zákazníka i na zaměstnance.

Díky analýze kultury organizace byly objeveny drobné nedostatky v kultuře organizace společnosti LEGO Production s.r.o. Tyto nedostatky byly zjištěny především v oblastech kvality a rychlosti komunikace ve společnosti, a proto byla navržena doporučení pro management společnosti, která mají za cíl vylepšit stávající kulturu organizace společnosti LEGO Production s.r.o. Navrhovanými doporučeními k těmto nedostatkům jsou kontrola stávajících komunikačních kanálů, změna současného komunikačního kanálu či pravidelné pořádání teambuildingových akcí zaměřené především na zlepšení komunikace.

Závěrem se lze tvrdit, že by práce mohla být pro společnost LEGO Production s.r.o. přínosem, neboť poskytuje společnosti pohled na současný stav kultury organizace a též by mohla sloužit jako podklad pro zamyšlení se nad navrhovanými změnami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- DENISON, Daniel, 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-80021-X.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Brno: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press; TC Business School. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy; European Business School SE. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

Internetové zdroje

ČTK. Lego bude v Kladně rozšiřovat výrobu, nově nabere tisícovku lidí. *Novinky.cz* [online]. 19. 10. 2010 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/214538-lego-bude-v-kladne-rozsirovat-vyrobu-nove-nabere-tisicovku-lidi.html>

ČTK. Lego v Česku expanduje, kapacitu kladenské továrny zvýší o třetinu. *E15.cz* [online]. 16. 4. 2015 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/lego-v-cesku-expanduje-kapacitu-kladenske-tovarny-zvysi-o-tretinu-1181445>

LEGO GROUP A.S. *Webové stránky* [online]. Dostupné z: <https://www.lego.com/cs-cz/aboutus>

PAULENKOVÁ, Kristýna. Exkluzivní rozhovor INFO.CZ s ředitelkou závodu LEGO: Češi mají podobný smysl pro humor jako Dánové. *Info.cz* [online]. 24. 1. 2017 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.info.cz/byznys/exkluzivni-rozhovor-info-cz-s-reditelkou-zavodu-lego-cesi-maji-podobny-smysl-pro-humor-jako-danove-3541.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Scheinův model kultury organizace.....	13
Obrázek 2 – „Cibulový diagram“	14
Obrázek 3 – Determinanty vzniku podnikové kultury	18
Obrázek 4 – Schématické znázornění typu kultur dle Handyho.....	23
Obrázek 5 – Typologie kultury organizace podle Deala a Kennedyho	24
Obrázek 6 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese	27
Obrázek 7 – Model změny kultury organizace dle Lukášové.....	32
Obrázek 8 – Třífázový model změny kultury organizace	33
Obrázek 9 - Nynější logo společnosti LEGO Group	38
Obrázek 10 - Automatic Binding Bricks	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví respondentů	49
Graf 2 – Věk respondentů	50
Graf 3 – Vzdělání respondentů	50
Graf 4 – Hrdost na práci v organizaci	51
Graf 5 – Existence hodnot	52
Graf 6 – Uznávané hodnoty v organizaci	53
Graf 7 – Ignorování hodnot	53
Graf 8 – Chování manažerů	54
Graf 9 – Aktivity provozované v organizaci	55
Graf 10 – Čeho si respondenti na organizaci nejvíce váží/cenní	55
Graf 11 – Atmosféra v organizaci	56
Graf 12 – Ovlivňování práce atmosférou organizace	57
Graf 13 – Uznání	58
Graf 14 – Vztah se spolupracovníky	58
Graf 15 – Motivace od nadřízeného	60
Graf 16 – Ocenění kvalitně odvedené práce	60
Graf 17 – Komunikace	61
Graf 18 – Příklad novinek na trh	62
Graf 19 – Kvalita výrobků	62
Graf 20 – Úspěchy	63

PŘÍLOHA

Dotazník pro zaměstnance

Vážení,

jmenuji se Denisa Janoušková a jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze, oboru Personální management v průmyslových podnicích, a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který může napomoci zlepšení prostředí organizace, ve které pracujete. Příložený dotazník slouží především jako podklad pro vypracování praktické části mé bakalářské práce, která se zabývá kulturou organizace, tudíž i tento dotazník byl sestaven jako analýza kultury organizace u Vaší organizace. Odpovědi, které uvedete jsou zcela **anonymní** a budou sloužit pouze pro mou bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za čas, ochotu i Vaše odpovědi

Denisa Janoušková

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Hodící se zakroužkujte.

Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

Kolik je Vám let?

- a) 25 a méně
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Řadový zaměstnanec
- b) Vedoucí pracovník

KULTURA ORGANIZACE

- 1. Znáte cíle a vize vaší společnosti?**
 - a) Ano
 - b) Ne
- 2. Jste hrdý/á na to, že pracujete v této společnosti?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 3. Existuje jasný soubor hodnot, který určuje způsob fungování v této organizaci?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 4. Uznávanými hodnotami v organizaci jsou (lze označit více možností):**
 - a) Spokojenost zákazníků
 - b) Spokojenost zaměstnanců
 - c) Bezpečnost zaměstnanců
 - d) Vysoká kvalita výrobků a služeb
 - e) Dobré pracovní prostředí
- 5. Máte pozitivní vztah k hodnotám, které jsou v organizaci uplatňovány?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 6. Může Vám ignorování základních hodnot způsobit potíže?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 7. Chovají se manažeři a vedoucí pracovníci podle svých příkazů (činní co kážou)?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 8. Můžete přijít s vlastními nápady nebo zlepšeními?**
 - a) Ano
 - b) Ne

9. Jsou v organizaci provozovány některé z těchto aktivit?

(lze označit více možností)

- a) Oslavy narozenin, svátků
- b) Vánoční večírky
- c) Teambuildingové akce
- d) Ohleduplnost vůči životnímu prostředí
- e) Jiné.....

10. Čeho si nejvíce vážíte/ceníte na organizaci, ve které pracujete?

- a) Sounáležitost (možnost být součástí kolektivu)
 - b) Prostředí, atmosféra
 - c) Možnost seberealizace
 - d) Materiální uspokojení (jistota práce, finanční ohodnocení)
 - e) Možnost kariérního růstu
 - f) Firemní akce
 - g) Jiné.....
-

KLIMA ORGANIZACE

11. Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v organizaci?

- a) Přátelská, spolupracující
- b) Konkurenční, soupeřivá
- c) Stresující, pasivní
- d) Neutrální

12. Ovlivňuje Vaši práci atmosféra, která panuje v organizaci?

- a) Ano, ovlivňuje ji pozitivně
- b) Ano, ovlivňuje ji negativně
- c) Ne, neovlivňuje ji vůbec

13. Myslíte si, že se organizace snaží takovouto atmosféru vytvářet?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Jak byste ohodnotil/a přístup vedoucích pracovníků?

- a) Přátelský, ochotný
- b) Nepřátelský
- c) Neutrální (pouze pracovní)

15. Dostává se Vám dostatečného uznání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Jak byste ohodnotil/a svůj vztah se spolupracovníky?

- a) Spíše formální (pracovní)
- b) Spíše neformální (přátelské)
- c) Neformální (stýkám se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu)

17. Můžete se spolehnout na své spolupracovníky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

- a) Ano
- b) Ne

19. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami v organizaci?

- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
-

ORIENTACE ORGANIZACE

20. Myslíte si, že organizace dostatečně pečuje o své zaměstnance?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Umožňuje Vám organizace profesně se vzdělávat (školení, kurzy, workshopy)?

- a) Ano
- b) Ne

22. Snaží se Vás váš přímý nadřízený motivovat k práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

23. Dokáže Váš nadřízený náležitě ocenit kvalitu odvedené práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

- 24. Podnikla organizace všechny možné opatření k zajištění bezpečnosti práce svých zaměstnanců?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 25. Cítíte se na svém pracovišti bezpečně?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 26. Funguje v organizaci předávání si informací na dobré úrovni?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 27. Přichází organizace dostatečně často s novými produkty a službami?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 28. Dá se říci, že organizace dbá na zajištění vysoké kvality výrobků?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 29. Je pro organizaci důležité dodržovat dohody a poctivé chování vůči svým zákazníkům?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 30. Považujete úspěchy organizace i za vaše úspěchy?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Denisa Janoušková

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis