



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Hana Beranová

2006

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Hana Beranová

2006



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra podnikového hospodářství

**Vnímání vybraných hledisek kvality
života pracovníky podniku střední
velikosti ve vztahu k podnikové kultuře**

Vypracovala:

Bc. Hana Beranová

Vedoucí diplomové práce:

RNDr. Oldřich Syrovátka CSc.

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
**»Vnímání vybraných hledisek kvality života pracovníky podniku střední velikosti ve
vztahu k podnikové kultuře«**
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Vnímání vybraných hledisek kvality života pracovníky podniku střední velikosti ve vztahu k podnikové kultuře.

Práce se zabývá sledováním činitelů kvality života působících v sociální interakci ve vnitropodnikové kultuře. Snaží se analyzovat faktory působící na snižování těchto činitelů a hledat vhodnou nápravu. Provedena bude také lokální anketa zjišťující postoje zaměstnanců k zaměstnavateli a firmě jako takové. Studie tématicky navazuje na bakalářskou práci.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce

RNDr. Oldřichu Syrovátkovi, CSc.

Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze

Za inspiraci a ochotu

Dott. Alfonso D'Agostino.

generální ředitel; Tecnocap, s. r. o

Obsah

Úvod	1
1 Kvalita života	3
1.1 Měření kvality života	6
1.1.1 Index lidského rozvoje	8
1.1.2 Index ekonomické svobody	10
1.1.3 Index občanské společnosti	11
1.1.4 Životní podmínky	11
1.1.5 Kupní síla	12
1.2 Práce a kvalita života	13
1.2.1 Zaměstnanost	13
1.2.2 Nezaměstnanost	14
1.2.3 Doba strávená na pracovišti	14
1.2.4 Hodinová mzda vyplácená soukromým sektorem	15
1.2.5 Produktivita práce	16
1.2.6 Životní úroveň	17
2 Prostředí organizace	19
2.1 Corporate Identity	19
2.2 Corporate Image	19
2.3 Uživatelský přístup	19
3 Kultura.....	20
3.1 Dimenze kultury	22
3.2 Prvky organizační kultury	23
3.2.1 Základní předpoklady	23

3.2.2	Hodnoty	23
3.2.3	Normy	23
3.2.4	Postoje	24
3.2.5	Zvyky, rituály, ceremoniály	24
3.2.6	Jazyk	25
3.2.7	Příběhy	25
3.2.8	Symboly	25
3.2.9	Socializace organizace	25
3.3	Zdroje organizační kultury	26
3.4	Zaměření kultury	26
3.5	Diagnostika organizační kultury	27
3.5.1	Kvalitativní metody	27
3.5.2	Kvantitativní metody	27
3.6	Kulturní rozdíly mezi národy	28
3.6.1	Interkulturní komunikace	30
4	Organizační struktura.....	32
4.1	Dimenze organizační struktury:	32
4.1.1	Stupeň formalizace	33
4.1.2	Stupeň centralizace	33
4.1.3	Stupeň složitosti	33
4.2	Typy organizačních struktur	34
4.3	Kompetence	35
4.4	Tvorba struktury	35

5	Strategie	36
5.1	Přednosti organizace	36
5.2	Typy strategie	37
5.3	Organizační formy strategie	37
6	Mobbing.....	38
6.1	Definice	38
6.2	Příčiny	39
6.3	Fáze mobbingu	40
6.4	Mobbing v zákoníku práce	40
7	Metodologie	41
8	Představení firmy.....	42
8.1	Historie podniku	42
8.2	Vývoj vlastnických vztahů	42
8.3	Výrobní program	46
8.4	Zaměstnanci	47
9	Kvalita života	48
10	Prostředí organizace	49
10.1	Corporate Identity	49
10.1.1	Design	49
10.1.2	Komunikace	49
10.2	Corporate Image	50
10.3	Uživatelský přístup	50

11 Diagnostika org. kultury	51
11.1 Dimenze kultury	51
11.2 Prvky kultury	52
11.2.1 Sdílené hodnoty	52
11.2.2 Zvyky, rituály, ceremoniály	52
11.2.3 Příběhy a jazyk	53
11.2.4 Symboly	54
11.2.5 Socializace organizace	54
11.3 Zaměření kultury	54
11.4 Kulturní rozdíly	55
11.5 Organizační kultura - závěr	58
12 Struktura organizace	59
12.1 Dimenze	61
12.2 Kompetence	61
12.3 Tvorba struktury	62
13 Strategie	63
13.1 Stanovení strategie	63
13.2 Časový charakter	63
13.3 Přednosti organizace	63
13.4 Typ strategie	64
13.5 Tvorba strategie	64

14	Výsledky dotazníku a diskuse.....	65
14.1	Respondenti	65
14.2	Spokojenost s majiteli	66
14.3	Firemní kultura	68
14.4	Ukazatele kvality života	71
14.5	Mobbing	73
14.6	Práce v Tecnocapu s.r.o.	74
14.7	Management, vedoucí pracovníci	82
	Závěr	84
	Literatura	86
	Seznam obrázků	90
	Seznam grafů.....	90
	Seznam tabulek	90

Úvod

Otázkou kvality života jsem se zabývala již ve své bakalářské práci na téma „Sport jako prostředek ovlivňující kvalitu života.“ a velmi mě tato problematika zaujala. Rozhodla jsem se zohlednit spojení kvality života s podnikovou kulturou, zjistit, jak hodnotí pracovníci svojí kvalitu života, zejména v interakci s jejich pracovní pozicí. K této problematice mě zejména přivedl článek o prvenství českých pracovníků v evropských statistikách, co se počtu hodin strávených na pracovišti týče. Pokud by byli čeští pracovníci také nejlépe honorováni, byla by Česká republika státem s velmi bohatými obyvateli. V těchto statistikách se ale na předních místech nepohybujeme, vyvstává tedy určitý rozpor, který je dále diskutován v této práci.

Podle profesora Trunečka a Vodáčka (oba vycházeli z modelu M.S.S. Mortona) jsou základem koordinace organizace čtyři základní bloky: prostředí, strategie, struktura a kultura. Nelze totiž hodnotit kulturu, pokud nemáme zmapované prostředí, ve kterém se organizace pohybuje a pokud neznáme její strategii a strukturu. Úspěch organizace závisí na dynamice jejích komponent a zejména jejich vzájemných vztazích. I já jsem svojí práci koncipovala z tohoto pohledu a teoretická část mé diplomové práce je tedy členěna podle těchto zásad, obohacených o vliv kvality života na jednotlivé bloky. Vedle kapitol o kvalitě života, o prostředí, kultuře, strategii a struktuře jsem na základě tématu své práce zařadila ještě kapitolu objasňující mobbing. Jak jsem již uvedla, jednotlivá témata nejsou izolovaná, mou snahou tedy bylo je vzájemně propojit, nalézt mezi nimi interakce.

Praktickou část své diplomové práce jsem se rozhodla aplikovat na Tecnocap, s.r.o. Teoretické poznatky nabyté studiem jsem uplatnila na popisu této organizace, neboť s ní dlouhodobě spolupracuji a tudíž ji velmi dobře znám. Po celou dobu mého studia na vysoké škole mi firma poskytovala data a informace pro potřebu mých semestrálních prací. Mám tedy k dispozici údaje za několik období získaných nezávisle na sobě, z čehož plyne jejich nezkreslenost a tedy dobrá vypovídací hodnota. Informace jsem získávala z rozhovorů jak

s managementem organizace, tak s administrativními pracovníky, i s dělníky. Čerpala jsem také ze svých osobních zkušeností s organizací.

Hypotézy, které jsem si stanovila na začátku byly:

Příznivá atmosféra na pracovišti pozitivně ovlivňuje podávaný výkon a vnímání kvality života pracovníky.

Čeští lidé tráví na pracovišti nejvíce času ze všech Evropanů. Tento čas jim přináší uspokojení a to nejen z vidiny finanční odměny, ale také z času stráveného v kolektivu apod.

Při zpracování své diplomové práce jsem vycházela, pokud není uvedeno jinak, zejména z děl těchto autorů: Lukášová, Nový [18]; Bělohlávek [3]. Citace z prací ostatních autorů jsou označeny a uvedeny v seznamu literatury na konci této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Kvalita života

Teorie kvality života a jeho udržitelnosti se objevila již v 60. letech jako kritická reflexe konzumní společnosti a jejích negativních důsledků na životní prostředí i vědomí lidí. Zrod této teorie je tedy zřetelně spojen se společenskou objednávkou. Vyjadřuje alternativu ekonomicky chápané životní úrovně a bohatství a není v rozporu s dalším zvyšováním životní úrovně, ale jinak pojaté, respektující meze kladoucí přírodou. Je spojen s tržní ekonomikou a zároveň s optimální alokací zdrojů, kterou je nutné korigovat s ohledem na regenerační schopnosti přírody.

Udržitelný rozvoj nebo způsob života usiluje o realizaci humanitních ideál a o harmonizaci vztahů mezi člověkem a přírodou, včetně odpovědnosti vůči budoucím generacím. Spojuje ekonomický a sociální rozvoj při plném respektování všech základních lidských práv a svobod i práva na rozvoj, a nabízí prostředky k dosažení stabilnějšího a mírumilovnějšího světa založeného na etické a duchovní vizi. Nezbytným základem k dosažení trvale udržitelného rozvoje je demokracie, respektování lidských práv, transparentní, reprezentativní a odpovědné vedení a správa všech sektorů společnosti, stejně jako účinná participace občanské společnosti. Stagnace rozvoje a existence výrazně rozšířené absolutní chudoby mohou bránit plnému a účinnému uplatňování lidských práv a mohou oslabit demokracii a participaci lidí. Nic z toho však nemůže ospravedlnit porušování základních lidských práv a svobod. Otázkou kvality života se zabývala i česká vláda, když v roce 2004 schválila předložený návrh Strategie udržitelného rozvoje České republiky [43]. Reagovala tak na vývoj Evropské unie, které formuloval sociální a ekonomické priority Lisabonský summit (březen 2000), summit v Göteborgu (červen 2001) a v Barceloně (březen 2002). Česká republika, jako hospodářsky vyspělá země musí dostát svým mezinárodním závazkům k udržitelnému rozvoji, což znamená, že musí sdílet globální a regionální zodpovědnost a zároveň respektovat specifika a zájmy České republiky. Tento materiál české vlády si dal

mimo jiné za cíl vytvořit předpoklady pro kvalitní život budoucích generací. Velmi pěkně toto okomentoval doktor O. Syrovátka (FM VŠE) [29]: „Autoři si zřejmě ani nepřipustili myšlenku, že představy budoucích generací o kvalitě života mohou být oproti našim odlišné... Zjevný rozpor tak tkví ve snaze dosáhnout čehosi, co nedokážeme ani dobře popsat, ani „změřit“. Řešení otázky kvality života ve vztahu k procesu vytváření podmínek udržitelného rozvoje je proto zásadním problémem a důkladná analýza a poznání tohoto ukazatele klíčovým faktorem a nezbytným základem pro další směřování lidstva k udržitelnosti jeho existence.“

Vymezit kvalitu života je úkol nesnadný, neboť se jedná o abstraktní vícerozměrnou veličinu zahrnující v sobě aspekty ekonomické, politické, psychologické, sociální a ideologické. Právě na duchovní stránku je kladen zvláštní důraz. Kvalita života nám vymezuje subjektivní posouzení vlastní životní situace, způsobu života a životního stylu. Zahrnuje také vnímání psychické kondice a společenského uplatnění. K vyjádření pohledu psychologického použijí slova doktorky Hiršové (FM VŠE) [15]: „Psychologie jako věda se kvalitou života zabývala především z hlediska subjektivního prožívání a možností zlepšení u stavů, jež předpoklady ke kvalitnímu životu snižují. V posledních letech se však dynamicky rozvíjí tzv. pozitivní psychologie, jejímž cílem je zkoumat opak: co způsobuje, že se člověk cítí být šťastný, spokojený a svůj život považuje za kvalitní? Subjektivní životní pohoda bývá definována jako kognitivní a emocionální vyhodnocení vlastního života. Zahrnuje tedy vše, co má pro člověka nějaký osobní význam a to nejen v přítomnosti. Vychází z minulých zkušeností a obsahuje i budoucí plány, očekávání a předpoklady jejich uskutečnění. Schopnost prožívat životní pohodu je zčásti determinována geneticky. Znamená to, že lidé se liší v tom, jak vybavení pro budoucí pocit štěstí si přinášejí na svět. Někteří budou s vysokou pravděpodobností šťastni i v méně příznivých podmínkách, jiní budou nespokojeni, byť by okolnosti jejich života byly záviděníhodné.“

Kvalitu života můžeme spojit se známou Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Jedná se o hierarchii jednotlivých potřeb člověka v pyramidovém zobrazení. Potřeby:

1. fyziologické (voda, vzduch, jídlo, odpočinek)
2. bezpečí a jistota (bydlení, práce, pojištění)
3. láska a sounáležitost (děti, přátelé, partner)
4. uznání a úcta (pověst, důstojnost)
5. seberealizace (sebedůvěra, odvaha, úspěch)

Snaha uspokojit potřeby na příslušné úrovni je podmíněna uspokojením potřeb na úrovni předcházející. Jejich alespoň částečné naplnění je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Celková kvalita života je souhrnem všech aspektů: uspokojování potřeb materiálních a finančních (bydlení, finanční ohodnocení), společenské potřeby (začlenění do kolektivu, kulturní vyžití), potřeby kariérního postupu, potřeby intelektuální a další (věk, pohlaví, rodinná a ekonomická situace, kulturní zázemí apod.)

OBRÁZEK Č.1: MASLOW, HIERARCHIE POTŘEB



1.1 Měření kvality života

O kvalitě života se vedou diskuse ve filosofii, zabývají se jí náboženská učení, zkoumá ji sociologie, snaží se ji zlepšovat lékaři. Je věcí každého praktického života ve společnosti. Je proto obtížné nalézt universální způsob jejího hodnocení a měření. Všichni víme, zda jsme v daném okamžiku šťastni, nebo nešťastni, ale těžko řekneme jak moc. Přestože je šťastný život cílem většiny z nás, například učebnice sociologie termín štěstí jako takový nepoužívají. Hodnoty subjektivní jsou zpravidla získané z kvantitativních výzkumů.

Velmi významně je tedy ovlivněna faktem, ze kterého pohledu kvalitu života posuzujeme. Vzhledem k tomu, že jsem zasadila svojí diplomovou práci oproti bakalářské do ekonomického prostředí, pokusím se zde demonstrovat několik způsobů měření kvality života ve spojitosti s pracovním nasazením. Indexy sociologické a indexy týkající se zdraví (zdravotnické indexy) vynechám, neboť se domnívám, že nemají významnou spojitost s tématem mé práce.

Kvalitu života můžeme chápat ve dvou rovinách:

Welfare - hodnoty objektivní - jde o hodnoty, které jsou snadno měřitelné, dají se zaznamenat na nějaké objektivní stupnici. Welfare můžeme přeložit jako blahobyť. Patří sem například očekávaná délka života, nezaměstnanost, HDP na obyvatele, úspory, emise, počet registrovaných automobilů, míra kriminality.

Well-being - hodnoty subjektivní - hodnoty víceméně měřitelné, ale těžko vyjádřitelné jakýmkoliv číselným údajem. Termín well-being má blízko k pojmu spokojenost, individuální prožívání, pohoda. Patří sem tedy například pocity lásky, štěstí, dobrého života, spokojenost se životem, s mírou svobody seberealizací, s mezilidskými vztahy, postoje k nejrůznějším hodnotám života ap. Jak jsem již naznačila dříve, v pohledu doktorky M. Hiršové (FM VŠE), pozitivní psychologie vymezuje pocit životního štěstí obvykle jako pocit subjektivní pohody (*subjective well-being* – *SWB*), který má tři základní složky: emocionální reakci, pocit uspokojení v různých oblastech života a celkové posouzení životní spokojenosti.

Pro stanovení úrovně kvality života se v současné době používá jednak řada jednoduchých nepřímých ukazatelů, vypovídajících o jednotlivých oblastech (přírodní, ekologické, sociální a ekonomické podmínky), jednak některé více či méně vhodné agregované ukazatele. Znáмым příkladem indikátoru, který je široce využíván, avšak z hlediska udržitelného rozvoje a hodnocení kvality života oprávněně kritizován (a nazýván falešným indikátorem) je hrubý domácí produkt (*HDP*). HDP nezapočítává nic, čeho si lidé cení, pokud to není spojeno s finančními toky (volný čas, pohoda). Proto je sestavován Index lidského rozvoje (*Human development index – HDI*), který je v souladu s Agendou 21 (dokument OSN, který rozpracovává principy udržitelného rozvoje v globálním měřítku do jednotlivých problémových oblastí. Stal se strategickým plánem rozvoje společnosti pro 21. století. Byl přijat v roce 1992 účastníky Konference OSN o životním prostředí a rozvoji, konané v brazilském Rio de Janeiro). Index HDI se snaží vytvořit indikátory, které by lépe postihovaly skutečnou kvalitu lidského života a nepodřizovaly se pouze hospodářskému růstu jako HDP, a tak nedocházelo k dosahování ekonomického růstu na úkor kvality života a kvality životního prostředí.

Kvalitu života nelze měřit přímo, ale pouze prostřednictvím zvolených indikátorů. Žádný z indikátorů nezměří kvalitu života přesně, spolehlivě. Mnozí ekonomové celkem automaticky předpokládají, že ukazatelem spokojenosti je výše růstu hrubého národního důchodu. Tato závislost neplatí zejména u chudých zemí, které vydávají velké částky na vyzbrojování armády, kterou někdy používají proti vlastním lidem. Sociologické výzkumy z různých evropských států celkem jednoznačně ukazují, že po finanční stránce lidé potřebují dosáhnout nějaké střední úrovně, ale potom, že víc peněz neznamená víc štěstí. Je obtížné být chudý a šťastný, ale je docela dobře možné mít střední příjmy a cítit se výborně. U výše příjmů ani tak důležité, kolik vydělávám, ale kolik mohu utracet.

Jak jsme na tom v porovnání s ostatními zeměmi? Ke srovnání můžeme použít několik žebříčků stanovovaných různými evropskými a světovými organizacemi.

1.1.1 Index lidského rozvoje¹

Na základě typologie indexů podle OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) řadíme Index lidského rozvoje (*Human Development Index, HDI*) mezi indexy synoptické – jsou to agregované indexy, které informují o velmi komplexních skutečnostech. Agregované indexy integrují do jediného údaje řadu skutečností s cílem poskytnout celkový obraz (agregací rozumí seskupování více proměnných různých veličin do jednoho indexu). Index lidského rozvoje představuje jeden z pokusů, jak vyjádřit kvalitu lidského života (*human well-being*). Tento index je uveřejňovaný od roku 1990 ve známé statistické publikaci „Zpráva o lidském rozvoji“ (*Human Development Report*), která je každoročně vydávána pod záštitou UNDP (*United Nations Development Programme*).

Index lidského rozvoje je kombinací nejen ekonomických (mj. hrubý domácí produkt na obyvatele), ale i dlouhé řady sociálních ukazatelů, jako jsou například očekávaná délka života, přístup ke vzdělání, rovné příležitosti z hlediska pohlaví a věku, porodní úmrtnost, přístup k nezávadné pitné vodě, zdravotní péči, a podobně.

HDI je vypočítáván na základě tří kategorií faktorů:

- lidské zdraví
- úroveň vzdělanosti
- hmotná životní úroveň

Vlastní konstrukce HDI prošla v minulých deseti letech určitým vývojem, jeho tři základní složky však zůstaly nezměněny. Lidské zdraví je v současnosti vyjádřeno jako průměrná očekávaná délka života při narození (*Life expectancy at birth*), protože tento demografický ukazatel v sobě nejlépe zahrnuje všechny negativní i pozitivní vlivy, které lidské zdraví ovlivňují. Úroveň vzdělanosti (*Education index*) se stanovuje jako podíl gramotného obyvatelstva (*Adult literacy rate*) a jako kombinovaný podíl populace z příslušné věkové skupiny navštěvující školy prvního, druhého a třetího stupně (*Combined primary,*

¹ Cudlínová, E., Kopecký, O., Ščasný, M (2000)

secondary and tertiary enrolment ratio). Hmotná životní úroveň je vyjádřena jako hrubý domácí produkt na osobu v USD (*GDP per capita*), který je přepočítáván na paritu kupní síly (*GDP index*)

HDI je poměrně dobře korelován s některými ostatními indikátory, mimo jiné také s HDP. Zajímavé je srovnání států podle hodnoty HDP a podle velikosti indexu. Hodnota HDP v podstatě ukazuje, jak je stát bohatý, zatímco hodnota HDI indikuje, do jaké míry je „lidsky rozvinut“. To tedy znamená, že země, které mají vyšší HDI než HDP, jsou lidsky rozvinutější, než by odpovídalo jejich bohatství a naopak. Mezi země s vyšším HDI, než by odpovídalo jejich finanční situaci, patří z vyspělých států například Řecko, Španělsko a Finsko, z rozvojových Kostarika a Thajsko. Naopak mezi státy s HDI nižším než je jejich hmotná finanční situace, se řadí především ropné státy, z ostatních například poněkud překvapivě Švýcarsko a Lucembursko.

Co se týče České republiky, patří k zemím s vysokou kvalitou života. V roce 2004 i 2005 zaujala shodně 32. místo mezi 177 hodnocenými státy. Výsledky za rok 2006 ukazují zlepšení, Česká republika postoupila na 30. místo s hodnou ukazatele HDI=0,885. Na prvním místě je Norsko (HDI=0,965), Itálie je na 17. místě (HDI=0,940) [40]

1.1.2 Index ekonomické svobody

Index ekonomické svobody (*Economic Freedom Index, EFI*) byl sestrogen pod vedením Fraser Institute a nositele Nobelovy ceny za ekonomii Milтона Friedmana. Jedná se o nejobektivnější a nepřesnější měření ekonomické svobody, které je publikováno. Sedm hlavních kategorií, které tvoří páteř indexu:

- velikost vládního sektoru
- struktura ekonomiky a zastoupení trhů
- monetární politika a cenová stabilita
- volnost v disponování s cizí měnou
- vláda zákona a ochrana vlastnických práv
- zahraniční obchod
- kapitálové a finanční trhy

Pokouší o objektivní kvantifikaci míry ekonomické svobody, kterou dopřávají vlády ekonomickým subjektům působícím na jejich území.

Nadace podle kritérií určí index každé ze sledovaných zemí. Čím nižší je jeho hodnota, tím svobodnější stát. Každoročně je nejsvobodnější zemí vyhodnocen Hongkong.

Státy s indexem od 1 do 1,99 (80-100%) tvoří kategorii svobodných zemí, index od 2 do 2,99 (70-79,9%) určuje země spíše svobodné, státy s indexem v rozmezí od 3 do 3,99 (50-59,9%) jsou spíše nesvobodné a index mezi 4 a 5 (0-49,9%) označuje represivní režimy. V Evropě a v Severní Americe není jediné země, která by byla indexem klasifikována jako represivní režim. V roce 2005 Česká republika skončila na 33. místě ve světě a na 23. místě v Evropě s indexem 2,36. V roce 2006 si v rámci tohoto indexu polepšila, skončila na 31. místě ve světě, s indexem 69,7. Řadí se tak mezi země spíše svobodné. Největší meziroční zlepšení na našem kontinentu zaznamenala Ukrajina, která uvolnila zahraniční obchod, snížila daně, zrušila řadu cenových regulací a urychlila privatizaci. Nejméně svobodnou evropskou zemí zůstává Bělorusko navzdory tomu, že částečně liberalizovalo zahraniční obchod. Index pro rok 2005 dokazuje, že svoboda se šíří světem. Zlepšení indexu proti předchozímu ročníku

zaznamenalo 86 států, zhoršení 57, u 12 zemí se hodnota indexu nezměnila. Obrovským překvapením bylo vypadnutí USA z první desítky v roce 2005, poprvé v historii indexu. Skončily na 12. místě, přibližně na úrovni Švýcarska. V roce 2006 se však do top 10 vrátily a to rovnou na čtvrté místo.

Index ekonomické svobody si za roky své existence získal značný respekt ekonomů, politiků, ale také obchodníků, finančníků a zahraničních investorů, pro které vytváří důležitou informaci o bezpečnosti určitého státu a o jeho podnikatelském prostředí.

1.1.3 Index občanské společnosti

Index občanské společnosti (*Civil Society Index*) bývá nazýván také indexem rozvoje společnosti. Jde o mezinárodní výzkumný projekt, který koordinuje a zastřešuje mezinárodní nevládní organizace CIVICUS (*World Alliance for Citizen Participation*) ve více než pěti desítkách zemí celého světa. V České republice výzkum probíhal od prosince 2003 do listopadu 2004.

Cílem projektu bylo:

- Popsat aktuální stav občanské společnosti v České republice
- Dát podnět k diskusi o stavu a problémech občanské společnosti
- Poskytnout základ pro mezinárodní srovnání

1.1.4 Životní podmínky

Český statistický úřad (ČSÚ) uskuteční v době od 17. února do 29. dubna 2007 již třetí vlnu šetření o příjmech a životních podmínkách domácností v ČR nazvaného Životní podmínky 2007. Závazek provádět toto šetření vyplývá z členství země v EU. V rámci programu EU-SILC (*European Union - Statistics on Income and Living Conditions*) jej zabezpečují i ostatní členové evropského Společenství. Jeho smyslem je dlouhodobě získávat srovnatelná data o sociální situaci obyvatel v evropských zemích. Na národní úrovni budou výsledky využívány pro cílené nastavení sociální politiky státu a pro hodnocení jejího dopadu na životní úroveň občanů.

1.1.5 Kupní síla

Jedná se o vyjádření HDP na osobu v PPP, což znamená *Purchasing Power Parity*, *GDP per capita*). Ve zjednodušené formě může být index kupní síly popsán jako součet všech příjmů v příslušné oblasti. Výpočet indexu kupní síly je založen na oficiálně uváděných mzdách a následných srážkách. Zdrojem informací pro pravidelnou obnovu těchto dat jsou státní statistické úřady. Obchodní obrat u dražšího zboží, cestovního ruchu, služeb, atd. je přímo závislý na úrovni kupní síly. Tedy index kupní síly je nejdůležitější ukazatel kupního potenciálu zákazníků žijících v regionu. Aby bylo možno aplikovat rozdílnou cenovou úroveň v jednotlivých zemích, je zapotřebí je vzájemně srovnat na základě parity kupní síly. Poněvadž úroveň cen v nejbohatších státech je výrazně vyšší než v zemích se slabší kupní silou. Česká republika, jako ve většině ostatních ukazatelů, zaujímá 32. místo, zde má hodnotu indexu 15,780. Vidíme tedy, že naše kupní síla je o více než 50 % nižší, než kupní síla Norů.

1.2 Práce a kvalita života

Práce je těžko zařaditelnou veličinou. Mohli bychom ji zařadit pod ekonomické faktory – jako veličinu nezaměstnanost. Mohli bychom ji nalézt i pod faktory sociologickými, neboť práce je zdrojem štěstí, plynoucí z materiálního zabezpečení. Práce zahrnuje splnění všech výše vymezených faktorů kvality života - uspokojuje potřeby materiálních a finanční, společenské potřeby uspokojí působením v pracovním kolektivu a co se týče faktoru potřeb kariérního postupu působení práce je naprosto zřejmé. V Evropě s výjimkou těch regionů jako je například Sicílie, kde v některých rodinách je nezaměstnaná již třetí generace a lidé si na tento stav zvykli, platí obecná rovnice, že nezaměstnanost se rovná neštěstí [42].

Socioložka Anna Riley z University of Missouri se zabývala otázkou nakolik naše práce souvisí s pocitem prožívání kvalitního života. Jedním z hlavních základů naší spokojenosti je sebeúcta. Té většina mužů a stále větší počet žen dosahuje na základě svých pracovních výkonů. V Čechách bychom řekli, že pracovní jsou spokojenější ti, kteří jsou svými vlastními pány a to i za předpokladu, že pracují více než ostatní. Možná bychom mohli říci, že pocit životní spokojenosti potřebujeme tak silně, že pokud jej nechceme či nemůžeme založit na výkonnosti a profesionalitě, tak jej zakotvíme v rodinných, kulturních či náboženských vazbách. Práce je málokdy zdrojem štěstí, ale téměř vždy je příčinou spokojenosti či naopak životního rozladění. Štěstí je obvykle jakousi nadstavbou, bez které se většinu svého života obejdeme - nemusím být šťastný, stačí že jsem spokojený.

I vliv práce na kvalitu života můžeme vyjádřit a to zejména následujícími ukazateli.

1.2.1 Zaměstnanost

Během uplynulých deseti let docházelo k poklesu zaměstnanosti především v zemědělství a částečně průmyslu ve prospěch dynamického rozvoje sektoru služeb. Česká republika vykazuje ve srovnání s členskými státy Evropské unie poměrně nízkou míru zaměstnanosti právě v zemědělství, což se jeví jako prostor pro vytváření nových pracovních míst. Celková míra zaměstnanosti osob ve věku 15-64 let se pohybovala v roce 2005 na 65%

a míra zaměstnanosti žen na 56%. Ačkoliv se tyto údaje pohybují nad průměrem EU, jsou stále pod požadovanou úrovní vzhledem k cílům Lisabonské strategie, která stanovila pro rok 2010 dosažení celkové míry zaměstnanosti 70% a míry zaměstnanosti žen 60%.[41]

1.2.2 Nezaměstnanost

Do poloviny devadesátých let nepředstavovala nezaměstnanost v České republice problém, neboť docházelo k restrukturalizaci ekonomiky. Od roku 1998 se však nezaměstnanost výrazně zhoršila a pohybuje se kolem 9%, což je ovšem ve shodě s průměrem Evropské unie. Nezaměstnanost v České republice má především strukturální charakter, kdy se kvalifikace nezaměstnaných neshoduje s požadavky zaměstnavatelů. Velké rozdíly jsou i mezi regiony, přičemž problémem je omezená možnost, ale také ochota lidí stěhovat se za prací.

1.2.3 Doba strávená na pracovišti

Podle statistik Eurostatu (statistický úřad Evropské komise se sídlem v Lucemburku) tráví Češi na pracovišti nejvíce hodin ze všech Evropanů. Jenže nová studie Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, EIRO*) ukazuje něco zcela jiného. Pracovala totiž s údaji jednotlivých národních statistických úřadů, které následně porovnála.

Podle studie EIRO zaměstnanci v Česku odpracují týdně v průměru asi 37,3 hodiny. To je tedy podle citované studie spolu s Italy, Francouzi a Slovinci nejméně v Evropě. Největšími dříči jsou naopak Poláci, kteří v práci tráví téměř 43 hodin týdně.

V celé Evropě platí, že více času tráví v práci muži než ženy. V ČR odpracují ženy se stálým pracovním poměrem v průměru 35,5 hodiny týdně, zatímco muži 38,8 hodiny. Vůbec nejpracovitějším Evropanem je polský muž, který v práci pobývá každý týden asi 45,4 hodiny. Naopak "nejlínější" jsou Italky se 33 odpracovanými hodinami [36].

1.2.4 Hodinová mzda vyplácená soukromým sektorem

Federace evropských zaměstnavatelů (*The Federation of European Employers - FedEE*)[38] porovnává mzdy v členských zemích Evropské unie, v kandidátských státech, ale také v Norsku, Švýcarsku, Lichtenštejnsku a na Islandu. Hodnotící zpráva za rok 2006 byla již sedmým žebříčkem vydávaným organizací FedEE.

Rozdíly ve výsledných hodinových mzdách jsou značné, ale pokud porovnáme žebříčky sestavené za posledních několik let, vidíme, že tyto rozdíly se stále zmenšují. Největší růst je zaznamenán v postkomunistických zemích střední a východní Evropy. Například v roce 2001 byla hodinová mzda v Dánsku devětatřicetkrát vyšší než v Rumunsku, v roce 2005 byla již pouze dvaadvacetinásobná. Za čtyři roky tedy v Dánsku vzrostla hodinová mzda o 15 procent, kdežto v Rumunsku o 115 procent!

Jak si v tomto hodnocení stojí Česká republika? Přestože se v roce 2005, s průměrným měsíčním výdělkem 639 eur, nacházela na vrcholu Visegrádské čtyřky, v celoevropském srovnání patřilo České republice v roce 2005 až 34. místo. Maďarsko překonala o jediné euro, Slováci vydělali v průměru měsíčně pouze 448 euro. Rok 2006 však přinesl naprosto jiné pořadí. Slováci již v roce 2005 dosáhli vysokého tempa růstu reálných mezd, v porovnání nejen se zeměmi Visegrádské čtyřky, ale i s celou Evropou dosáhli nejrychlejšího (6,3%) růstu platů.

1.2.5 Produktivita práce

Produktivita práce je účinnost lidské práce a měříme ji v množství produkce za časovou jednotku nebo poměrem výkonů ku počtu pracovníků.

Růst produktivity práce je založen především na :

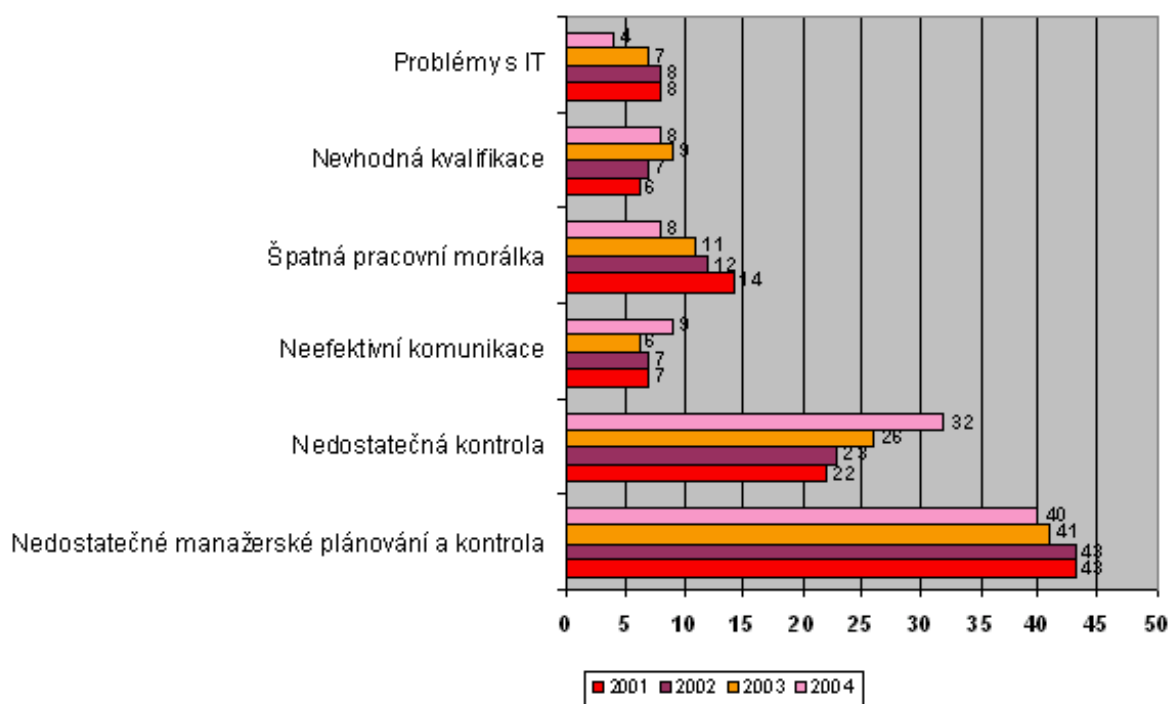
- využití dokonalejší techniky
- zdokonalování organizace práce
- zavedení dokonalejší technologie. V případě méně dokonalé techniky je významným faktorem zručnost a schopnost výrobce.

Ve zprávě zveřejněné Mezinárodní studii celosvětové produktivity za rok 2004, kterou v Praze zveřejnila firma Czipin & Proudfoot Consulting se uvádí, že Češi dosahují celosvětového průměru 62% produktivity, přičemž její optimální míra by měla být o 23 % vyšší. Je skutečností, že převážně vinou špatného managementu, plánování a kontroly nyní každý zaměstnanec ve světě průměrně v průměru 85 pracovních dnů v roce. Zatímco čeští zaměstnanci odpracují 1906 hodin ročně, aby dosáhli produktivity na úrovni 62 %, Němcům k dosažení průměrné produktivity 64 % stačí 1444 hodin ročně. Obyvatelé USA potřebují na týchž 64 % pracovní produktivity 1865 hodin práce ročně. Produktivita práce, jejíž optimální míra by měla být na hranici 85 %, stále zaostává v celém světě, když proti roku 2003 vzrostla o pouhé procento na 62 % a ve Francii dokonce poklesla [37].

Překážky růstu produktivity a jejich procentní vyjádření na nedostatečné produktivitě:

- nedostatečné manažerské plánování a kontrola (43 %),
- nedostatečný dohled (22 %)
- neefektivní komunikace (7 %)
- pracovní morálka zaměstnanců (14 %)
- kvalifikovanost lidí (6 %)
- problémy s informačními technologiemi (8 %)

GRAF Č 1.: PŘEKÁŽKY RŮSTU PRODUKTIVITY



(zdroj: businessworld)

1.2.6 Životní úroveň

Tento index staví porovnání jednotlivých zemí do jiného, objektivnějšího světla, hledisko životní úrovně lehce sníží velké rozdíly v žebříčcích. V Dánsku si sice pracovníci vydělají nejvíce euro za hodinu, ale Dánsko jako takové je drahou zemí. Porovnáme-li životní úroveň v roce 2005, není Česká republika na 13% dánské životní úrovně, jak je tomu v porovnání platu, ale na 30%.

Jak prohlásil generální tajemník FedEE (*Federation of European Employers*) Robin Chater, ačkoliv jsou rozdíly mezi hrubými platy evropských pracovníků propastné, obrázek se dramaticky změní, pokud započteme zdanění, sociální dávky, placené dovolené a koupěschopnost. Všechny tyto faktory nůžky mezi mzdovou úrovní jednotlivých zemí přivírají. Své tvrzení podkládá příkladem: „Ačkoliv medián hrubé hodinové španělské mzdy dosahuje pouze 30% té dánské, typický španělský pracovník si za svůj plat koupí 70% toho, co si může dovolit typický pracovník v Dánsku.“

Index životní úrovně je složen z mnoha prvků. Ve zprávách českého statistického úřadu nalezneme při hodnocení kvality života tyto prvky: index spotřebitelských cen, míra inflace, životní minimum, ukazatele vybavení domácností (informační a výpočetní technologie), kvalita bydlení, spotřeba nejdůležitějších druhů potravin, alkoholů, cigaret, atd.

Koupěschopnost mzdy je udávána v procentech, země na 1. místě (zde Dánsko) má přiřazenou 100% koupěschopnost. Ve posledním sloupci je pořadí zemí podle objemu produktů zakoupených za hodinovou mzdu. Vidíme, že zde Dánsko neobhájilo své první místo. Přestože má nejvyšší hodinovou mzdu, v Lucembursku mají lidé možnost si za nižší mzdu koupit více, než lidé v Dánsku.

TABULKA Č 1: POŘADÍ ZEMÍ PODLE HRUBÉ HODINOVÉ MZDY V ROCE 2006

Pořadí podle HHM	Země	% dánské HHM	Koupěschopnost mzdy	Pořadí podle koupěschopnosti
1	Dánsko	100	100	2
2	Norsko	78	91	5
3	Švýcarsko	76	98	3
4	Lucembursko	67	106	1
5	Německo	63	83	6

2 Prostředí organizace

Dalším blokem (v členění profesora Trunečka a Vodáčka) vyjadřujícím koordinaci organizace je prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Mezi prostředím a organizací dochází k vzájemné interakci, neboť organizace je ovlivňována prostředím, ve kterém působí, stejně jako má organizace vliv na toto prostředí.

2.1 Corporate Identity

Identita organizace je strategicky naplánovaná představa, kterou chce podnik působit navenek a kterou si sám vytváří. Tento obraz firmy je tvořen historií, zásadami udržovanými v organizaci, současným vedením, ale i plány do budoucna. Součástí identity je například design, komunikace.

2.2 Corporate Image

Oproti corporate identity, která je plně v rukách organizace, je corporate image vyjádřením vnímání organizace veřejností. Toto vnímání může být jak pozitivní, tak negativní. Organizace na svém obraze aktivně pracuje prostřednictvím chování v prostředí, ve kterém působí. Obraz utváří zejména produkt organizace a to jak u aktivních, tak u pasivních uživatelů. Aktivní uživatel produkt přímo spotřebovává, kdežto pasivní uživatel produkt nespotebovává, ale zná ho, stejně jako zná organizaci.

2.3 Uživatelský přístup

Přístup k prostředí je vztažen zejména k identitě, neboť si ho organizace sama vytváří. Subjekt, kterému poskytujeme produkt hmotné nebo nehmotné povahy buď za poskytovaný produkt přímo platí, nebo za něho neplatí. Klient (**klientský přístup**) není přímým plátcem produktu, který je mu poskytován. Nejčastěji se jedná o služby nehmotné povahy, které jsou poskytovány na principu veřejné služby. Oproti tomu zákazník (**zákaznický přístup**) přímým plátcem poskytovaného produktu je.

3 Kultura

Organizační kultura je jevem složitým, nesnadno definovatelným, avšak velmi důležitým pro úspěšnost podniku. Bývá jednak zdrojem síly a nositelem konkurenční výhody, ale na druhé straně může být také brzdou jejího dalšího vývoje.

Každá firma má svojí určitou vnitřní atmosférou, která je pro ni typická. Pro nového pracovníka může být obtížné všechny tyto zvyklosti pochopit a začít se podle nich chovat, aby se do firmy začlenil. Vystává tedy jasná souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou. Nemůžeme říci, že je kultura firmy dobrá nebo špatná, je pouze kultura vhodná a nevhodná k prosazení strategie. Jedná se o soubor norem a chování, které nejsou nikde zapsány, ale lidé se podle nich chovají. Lidé tedy svým chováním vyjadřují, jaký mají přístup ke své práci. Stephen P. Robbins [26] ve své práci uvádí, že jedinci vnímají firemní kulturu na základě toho, co vidí, cítí a jaké mají zkušenosti. I když mají jednotlivci v organizaci odlišnou minulost a odlišné postavení, budou popisovat kulturu organizace velmi podobně. To je právě to společné hledisko. Kultura organizace je pojem, který popisuje vnímání, nikoliv hodnocení.

Pokus definovat kulturu jako takovou je úkolem nesnadným. Nezbytné je na ní pohlížet komplexně – z pohledu všech oborů, které ji ovlivňují. Jedná se zejména o sociologii, psychologii, antropologii atd..

Velký sociologický slovník definuje kulturu jako „specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ [19].

Převážně deskriptivním je přístup antropologický. Chování určitých skupin je popsáno na základě pozorování, následně jsou interpretovány jeho významy. Podle antropologů je kultura přenášena naučeným chováním, které je přenášeno z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování.

Podle psychologů není kultura sama o sobě pozorovatelná. Jak uvedl David Matsumoto, pozorujeme manifestace kultury, nikoliv kulturu samu o sobě.

Organizační kultura je zkoumána za účelem pochopení organizace. Linda Smircich [28] vymezila dva způsoby přístupu k organizační kultuře. **Přístup interpretativní**, mající kořeny v kulturní antropologii, snaží se pochopit lidskou stránku fungování organizace. Jeho cílem je porozumět významům a organizačním symbolům. **Objektivistický přístup** nevidí kulturu z lidského hlediska, je to pro něj jenom další faktor ovlivňující fungování organizace. Vedle kultury vymezuje další proměnné: systémy a strukturu. V posledních deseti letech převládá význam objektivistického přístupu.

Pro lepší pohled na různorodost definic organizační kultury uvádím názory některých předních autorů:

- Pfeifer (1993, str.11): „Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“[24] citováno v [3]
- Edgar Schein (1992, str. 12): „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktorům.“ [27] citováno v [3]
- Denison (1990, str. 27): „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.“ [10] citováno v [3]
- Brown (1995, str. 8): „Vzorec nákladů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ [7] citováno v [3]

Někteří autoři, jako např. Furnham a Gunter nebo Sonja A. Sackmann, se pokusili formulovat tři nejjobecnější trendy jednotlivých definic. Chápání organizační kultury jako způsobu jak lidé v organizaci jednají, jako způsob jak myslí, případně kombinace obojího.

3.1 Dimenze kultury

Dimenze kultury organizace stanovuje určitou míru chování a činnosti zaměstnanců, lze ji chápat jako míru interní integrace klíčových hodnot a jejich adaptace do organizace.

Sděluje nám, do jaké míry jsou sdíleny v organizaci hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Na základě těchto vlivů člení kulturu na silnou, nebo slabou. Jsou-li kritéria jasná a jednoznačná, a jsou-li přijímány velkou většinou členů organizace, hovoříme o **silné** organizační kultuře. Není třeba mnoha nařízení a pokynů. Regulační, usměrňující funkci přejímá sama organizační kultura. dochází ke vzniku provázanosti - určitého pouta mezi organizací a zaměstnancem, či zaměstnanci. Tato provázanost souvisí s loajalitou k organizaci dané vědomím, záměrným a viditelným respektováním, nejen v interním, ale i externím prostředí organizace. Ve **slabé** organizační kultuře jsou hodnoty sdíleny v malé míře, normy chování nejsou jednotné, existují četné odchylky. Chování zaměstnanců je ovlivněno jejich individuálními charakteristikami.

Do dimenze kultury organizace patří i pojetí subkultury, které je spojeno se strukturalizací organizace do dílčích jednotek. Mezi zdroje subkultury patří odlišná funkční specializace, prostorová vzdálenost či osobnostní charakteristiky zaměstnanců.

Pro hodnocení kultury organizace se používá následujících sedmi vlastností, které nám poskytnou komplexní obraz organizace: orientace na inovace a přijímání rizika (míra, ve které jsou zaměstnanci podněcováni k inovacím a přijímání rizik); pozornost věnovaná detailům (míra, ve které by zaměstnanci měli dělat detailní analýzy a věnovat pozornost drobnostem); orientace na výsledky (míra, ve které se manažeři zaměřují více na výsledky než na postupy); orientace na lidi (míra ohledu manažerů na zaměstnance při rozhodování); orientace na tým (míra, ve které je práce více organizovaná podle týmů než podle jednotlivců); agresivita (míra, ve které jsou zaměstnanci více než spolupracující agresivní a soutěživí); stabilita (míra, ve které se rozhodnutí a činnosti dělají pod zorným úhlem udržení současného stavu). V mnoha organizacích jedna z vlastností často vyčnívá nad ostatními a tím utváří osobitost organizace a způsob, jak její zaměstnanci pracují.

3.2 Prvky organizační kultury

Na základě prvků můžeme popsat kulturu organizace. Dělíme je do dvou skupin podle způsobu projevení. V první skupině jsou prvky působící **uvnitř** organizace (základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje). Ve druhé skupině jsou prvky **vnější** manifestace kultury, které bývají označovány za artefakty. Ty mohou být jak materiální povahy (architektura budov, brožury), tak nemateriální (jazyk, historiky, rituály).

3.2.1 Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou ustálené názory, které fungují zcela automaticky, nevědomě. Je velmi těžké je jakkoliv změnit, neboť nejsou určeny k pochybování ani k diskusi, jsou považovány za dané. Jakékoliv jednání, které se jim vymyká je považováno za nepřijatelné. Kultura je soustavou základních předpokladů.

3.2.2 Hodnoty

Hodnoty udávají, co je pro jednotlivce důležité, čemu je přikládán význam, jak se mají pracovníci chovat v klíčových situacích. Na základě těchto vlastností jsou velmi důležité pro rozhodování. Podle většiny autorů představují hodnoty jádro organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání, či etickém kodexu, navenek jsou deklarovány za účelem vytvoření image organizace. Problémem bývá nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a zastávanými. Příčinou může být neztotožnění se zaměstnanců s hodnotami, případně hodnoty chybně managementem sestavené.

3.2.3 Normy

Normy jsou všeobecně akceptovaná, nepsaná pravidla a zásady chování. Mají pro organizaci zásadní význam, jelikož vymezují chování, které je a které není v organizace akceptované, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

3.2.4 Postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k objektu, jevu, předmětu, nebo jinému člověku, výraz jeho hodnocení. Obsahují složku kognitivní (názor na objekt), emocionální (citový vztah k objektu pozitivní i negativní), konativní (chování vůči objektu). Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Postoje mohou motivovat, nebo naopak vyvolávat podvádění, odbývání práce, opouštění organizace.

Zjišťování postojů je důležité pro posouzení organizačního klimatu, jenž ovlivňuje spokojenost pracovníků. Na rozdíl od organizační kultury, která vyjadřuje kvalitativní povahu jevu, organizační klima lze kvantifikovat pomocí postojových škál. Organizace, které chtějí vědět, jak a s čím jsou lidé spokojeni, uskutečňují rozsáhlá šetření spokojenosti zaměstnanců, neboť ta souvisí s lojalitou vůči firmě, ale také s fluktuací, nemocností a absencemi.

3.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. I tento prvek napomáhá hladkému fungování organizace, snižuje nejistotu pracovníků, vytváří stabilní a předvídatelné prostředí a umožňuje pracovníkům vytváření vlastní identity.

Rituály jsou opakované postupy pro aktivity, které vyjadřují a znovu posilují hodnoty, sdílené organizací, její nejdůležitější cíle a oceňují ty, které jsou pro firmu nejcennější. Rituály zabezpečují zavedené pořádky a posilují mocenské struktury. Mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v daném čase a dané situaci očekávány.

Ceremoniály jsou připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy. Pracovníkům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací.

3.2.6 Jazyk

Užívaný jazyk odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy nemusí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů.

3.2.7 Příběhy

Pramení ze skutečných událostí, ale mnohdy bývají již významně zkresleny. Přesto jsou díky svému emocionálnímu zabarvení důležitým nositelem norem a hodnot v organizaci, stejně jako důsledků, které přináší jejich nedodržování. Vzhledem k tomu, že jsou historicky lehce přenášeny, často emocionálně podbarveny, jsou významným nositelem kultury v organizaci. Je to dobrý způsob učení se kultuře firmy.

3.2.8 Symboly

Symboly formují osobnost organizace. Jedná se o uspořádání zařízení, oblečení zaměstnanců, typy automobilů, jimiž jezdí vrcholoví manažeři, velikost kanceláří, výhody poskytované manažerům, stravování pro zaměstnance, parkovací místa, atd.

3.2.9 Socializace organizace

Noví zaměstnanci jsou po příchodu do firmy vystaveni tlaku nové kultury – neznají zvyky, normy, organizační uspořádání, ani náplň své role uvnitř organizace. Proces socializace jim má tyto problémy vyřešit, pomoci jim osvojit si organizační kulturu. Jejich reakce mohou být různé. Mohou jednak stávající kulturu přijmout, integrovat se do ní nebo mohou přispět s inovací, jak kulturu obohatit. Poslední možností je vzpoura, neochota akceptovat organizační kulturu.

3.3 Zdroje organizační kultury

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Vlivy, které působí na stav podnikové kultury můžeme nazvat **determinanty** a rozdělit je můžeme na vnitřní a vnější. Mezi **vnější** determinanty (vlivy) řadíme: charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy), geografické dislokace (regionální vlivy), ekonomický systém, sociální systém, politické reference, legislativu, ekologii, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání, rychlost zpětné vazby trhu a konkurentů, tržní pozice ověřené postoji zákazníků.

Následující determinanty zahrnujeme do vlivů **vnitřních**: míra setrvačnosti vžité kultury, historie firmy (vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje), velikost firmy, právní forma a předmět podnikání (míra rizikovosti), používané struktury a procesy, dominantní technologie, strategie firmy, řídicí síly (způsobnost, zájmy, kvalita řídicích impulsů), zaměstnanci (mentalita, vzdělání, postoje k růstu).

3.4 Zaměření kultury

Důležitým kritériem typologie kultury organizace je její zaměření. Dělíme ho do čtyř typů, které charakterizoval britský autor Charles Handy:

- kultura moci – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí, jedinci v centru organizace, vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu.
- kultura rolí – celá organizace má tvar pyramidy, čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Role vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice, jsou daná jasná pravidla a postupy. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním.
- kultura výkonu, úkolů – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formách předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce.

- kultura osob, podpory – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu

Samotné zaměření kultury bude odpovídat formálnímu či neformálnímu pojetí v organizaci. **Formální pojetí** bude kombinovat důraz na kulturu rolí s případnou kulturou zaměřenou na člověka. Tato kombinace může, ale i nemusí existovat. **Neformální pojetí** kultury se odvíjí od typů kultury zaměřené na moc a kultury zaměřené na výsledky. Kombinace obou typů kultury je možná i u neformálního vymezení.

3.5 Diagnostika organizační kultury

V současné době není jednotný názor, zda se při diagnostice organizační kultury mají upřednostňovat metody kvantitativní, nebo kvalitativní. V souladu s účelem a cílem výzkumu je ideální je kombinace obou.

3.5.1 Kvalitativní metody

Cílem je nejen získat informace, ale zjistit také jejich význam, na jehož základě zkoumanému jevu porozumíme. Nevýhodou je časová náročnost a velmi nízká možnost srovnání mezi organizacemi. Základními metodami jsou: pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Využívány jsou i metody projektivní (vyžadující psychologické znalosti).

3.5.2 Kvantitativní metody

Zkoumání výskytu určitých, předem zvolených znaků. Nevýhodou je problematičnost nalezení spolehlivých ukazatelů. Základními metodami jsou pozorování a dotazník (písemný, nebo ústní-strukturovaný rozhovor).

3.6 Kulturní rozdíly mezi národy

V kultuře každé organizace se prolíná několik úrovní: nadnárodní organizační kultura, národní kultura (zvláštnosti a specifika dané národní tradicí), kultura vlastní organizace (vytvořena rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné země), subkultury divizí nebo útvarů (lidé se společnou profesí v organizaci, která vykazuje specifické charakteristiky).

Kromě rozdílů mezi etnickými a národnostními skupinami lze očekávat rozdíly ve vyhodnocování situací mezi příslušníky odlišných kultur na území jednoho státu, případně i v rámci téže etnické skupiny. Cíle a hodnoty se totiž liší již mezi jednotlivými sociálními vrstvami, generacemi, zastánci různých politických názorů a podobně, takže je vysoce pravděpodobné, že tatáž událost vyvolá u členů odlišných skupin různé emoce. Problematika ovlivňování kultury výkonu jedince je velmi důležitá. Proto by se měla klást velká pozornost na vstup nové, zahraniční kultury, na její přijímání.

Odborníkem ve sledování národních kulturních rozdílů je Geert Hofstede [39]. Jeho práce jsou považovány za jeden z nejinspirativnějších přístupů k této problematice. Ve svých pracích navázal na výzkum André Laurenta, který stavěl na výzkumech Kluckhohna a Strodtbecka. Práci Geerta Hofstedeho jsem si vybrala z toho důvodu, že se mi zdá jeho rozdělení nejjasnější, relativně jednoduché na použití a hlavně je již otestováno časem. Sestavil model využívající čtyři obecné dimenze, jimiž lze vysvětlit podstatné rozdíly mezi jednotlivými kulturními systémy. Lze jimi charakterizovat národní, regionální, organizační kultury. [33]

1. rozpětí moci (*power distance*)

Mocenský odstup, nebo-li odstup nadřízených od podřízených. Rozpětí moci vyjadřuje míru, v níž méně mocní členové společnosti očekávají a jsou ochotni akceptovat nerovnoměrné rozložení moci a vlivu. Jde tedy o formálnost vzájemných vztahů mezi lidmi na různých úrovních řízení. Základní otázkou je zde vnímání nerovnosti mezi lidmi.

Ve společnosti s velkým rozpětím moci je nerovnost samozřejmostí. Je zde výrazná hierarchie, centralizace moci, velké rozpětí platů, vyžaduje se loajalita, věrnost a vděčnost.

Spoustu času je věnováno kontrole. Naopak vnímání nerovností v situaci malého rozpětí je komplikovanější. Podřízení a nadřízení se zde považují za osobně si rovné, hierarchický systém pro ně znamená určitou nerovnost rolí, která vyplývá ze situace. Role se ale mohou i vyměnit. Podřízení očekávají, že s nimi budou rozhodnutí, která se jich týkají konzultována, ale akceptují, že vedoucí má právo konečného rozhodnutí.

2. vyhýbání se nejistotě (*uncertainty avoidance*)

Strach, odpor vůči změnám. Vyjadřuje, do jaké míry lidé potřebují určitá pravidla a normy, jimiž by se mohli řídit v nejistých situacích. Kultury, které se silně brání nejistotě, se snaží vyhnout nejednoznačným situacím a nejistotě v chování člověka. Lidé se cítí příjemněji v jednoznačných situacích a v dobře strukturovaném okolí, které se příliš nemění.

3. Individualismus - kolektivismus (*individualism*)

Do jaké míry se lidé jednají jako nezávislí jedinci nebo jako členové skupiny, nakolik dávají přednost osobním zájmům před zájmem skupiny. Zaměstnanec v individualistické kultuře jedná podle svých osobních zájmů, jako individualita, kdežto v kolektivistické kultuře se stává členem skupiny a jedná především v jejím zájmu. V individualistických kulturách jsou příbuzenské vztahy považovány za nežádoucí, v mnoha zemích dokonce platí, že pokud spolupracovníci uzavřou manželství, musí jeden z nich z firmy odejít, aby nedocházelo ke konfliktu zájmů. V kolektivistické společnosti je naopak příbuzenský poměr preferován, podporuje vztah k podniku, péči o jeho pověst, lidé si navzájem více pomáhají a podporují se.

4. Maskulinita - feminita (*masculinity*)

Vliv pohlaví na pracovní postavení, obsazování vedoucích míst. V maskulinních společnostech je preferováno hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost. Ve feminních naopak péče o slabé, zájem o mezilidské vztahy a kvalitu života.

Geert Hofstede prováděl od 60.let opakovaně výzkum v dceřinných společnostech IBM v 50 různých zemích světa. Z těchto výzkumů vznikly čtyři dimenze, pátou, dlouhodobou orientaci, získal z čínského výzkumu hodnot. Vysoké hodnoty indexů vyjadřují vysokou míru dané charakteristiky

3.6.1 Interkulturní komunikace

V globalizovaném světě, se stále se zvyšujícím počtem mezinárodních společností, roste význam komunikace v takovýchto organizacích, neboť nejvýznamnější příčinou kulturně podmíněných konfliktů je přenos informací mezi dvěma subjekty. Komunikace mezi lidmi různých kultur v sobě zrcadlí různé kulturně podmíněné interpersonální a organizační vztahy a vzory jednání, které mohou být příjemcem chybně vnímány a interpretovány. Pro kulturu je charakteristické využívání symbolů k vyjádření určitého skrytého významu a to jak při komunikaci verbální, tak neverbální. Zástupci jednotlivých kultur se snaží prosadit své přístupy, hodnoty a dochází ke střetu takovýchto zvyků mezi kulturami.

Nejčastější bariéry efektivního průběhu komunikace mezi subjekty z různých kultur[33]:

a) jazyková bariéra

b) přijímání zpětné vazby

Zpětná vazba souvisí i s jazykovou bariérou. Pokud mají lidé problémy s cizí řečí, mají spontánní tendenci vyhýbat se osobním kontaktům, omezovat je na nezbytně nutnou míru. Mohou pak vyvolávat dojem neochoty spolupracovat, odtažitosti nebo odborné nekompetentnosti.

c) různá míra explicitnosti či implicitnosti komunikačního procesu

Implicitní komunikace znamená, že skutečný význam sdělení je třeba vyrozumět mezi řádky, z kontextu a různých neverbálních signálů.

d) vliv kulturně podmíněného očekávání příjemce zprávy

Vnímání, percepce, představuje subjektivní proces, v jehož průběhu člověk určitým způsobem vidí realitu.

e) různý výklad neverbální komunikace

Do této oblasti spadají: rozdíly ve využívání prostoru – proxemie; oblast bezprostředního dotykového kontaktu s druhou stranou – haptika; gestikulace; mimika a oční kontakt; paralingvistika (akustické projevy řeči)

Strategie řešení organizační multikulturality [22]

- a) kulturní dominance - jedna kultura zcela převažuje nad ostatními, které se zcela přizpůsobují
- b) kulturní kompromis - prvotní fáze spolupráce. Kulturní odlišnosti existují, ale je zde snaha v zájmu všech zúčastněných o určitou souměrnost, vybilancovanost kulturních rozdílů
- c) kulturní kombinace - kulturní odlišnosti existují, ale každá ze stran vnáší do spolupráce to, v čem je lepší, kompetentnější, v čem vyniká. Druhou stranou je toto vědomě akceptováno.
- d) kulturní integrace - obě spolupracující kultury jsou si vědomy odlišností a zároveň více méně ovládají obě kulturní alternativy sociálního chování.
- e) kulturní synergie - vznik nově strukturovaných a nově interpretovaných standardů společného kulturního „mikrospolečenství“.
- f) odmítnutí druhé kultury - jednající osoby si udržují fyzický i psychický odstup. Vyhybají se přímému konfliktu a zároveň ze svého pohledu nezavdávají příčinu ke konfrontaci s odlišnými kulturními vzorci a normami.

4 Organizační struktura

Organizační struktura rozděluje práci mezi členy organizace, koordinuje a řídí jejich aktivity, tak aby směřovaly k dosažení cílů organizace. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Aldag, Stearns) citováno v [3]. Organizační struktura musí být schopna podporovat strategii, měla by být co nejvíce neutrální a objektivní, vést ke společnému zájmu členů organizace.

Existují dvě pojetí moderní teorie organizace. Jedno vychází z předpokladu, že existuje vždy nejlepší způsob organizování firmy bez ohledu na situaci. Toto pojetí organizování bývá často označováno jako obecný přístup k organizování. Druhé pojetí, někdy nazývané jako kontingenční přístup k organizování, vychází naopak z předpokladu, že nejvhodnější způsob organizování je na situaci plně závislý.

A) Obecný, klasický přístup:

1) klasické organizační projektování je moderní teorií managementu jednoznačně doporučováno. Charakteristické rysy: vysoká složitost, vysoká formalizace, vysoká centralizace.

2) neoklasické organizační projektování je charakterizované těmito prvky: malá složitost, malá formalizace a malá centralizace.

B) Kontingenční přístup

Vychází z myšlenky, že různé organizační přístupy vytvářejí odlišné možnosti. Klasické organizační struktury jsou sice relativně efektivní a produktivní, ale nejsou tak přizpůsobivé a pružné jako struktury neoklasické.

4.1 Dimenze organizační struktury:

Dimenze je významná pro pochopení chování lidí ve firmě. Můžeme díky ní předvídat chování zaměstnanců na změny, problémy s motivací. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schémata. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána

organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádějí jen jako úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Dochází však k velkým konfliktům – lidé prosazují své zájmy, snaží se získat vliv, vyloučit rizikové a problematické činnosti z náplně své práce.

4.1.1 Stupeň formalizace

Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry má firma popsáno, co, kdo, kde a kdy má udělat, jak jsou specifikovány prostředky a výsledky práce. **Neformální** struktura organizace je postavena na vzájemných vztazích pracovníků, kdežto ve **formální** organizaci je vše přesně vymezeno, je určeno, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů.

4.1.2 Stupeň centralizace

Stupeň centralizace vyjadřuje, do jaké míry jsou ve firmě delegovány pravomoci k rozhodování a provádění prací. Do jaké míry a kdy může ten který pracovník provádět ty které činnosti, aniž by si je musel nechat schválit – rozhodovací pravomoci.

4.1.3 Stupeň složitosti

Vyjádřit, jak složitá je firma můžeme pomocí stupně složitosti. Závisí na počtu specifických prací a na počtu oddělení, středisek. Proto se také někdy používá stupeň diferenciací. Horizontální diferenciací vyjadřuje, kolik různých prací je na jednom stupni řízení a obdobně vertikální diferenciací vyjadřuje počet stupňů řízení (jak hluboký je pavouk).

4.2 Typy organizačních struktur

Funkcionální struktura je základní formou organizace společnosti. Pracovníci jsou sdružováni podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Podstatou je dělba práce a specializace. Centralizovaná struktura rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí po linii příkazů. Výhodou je jistota kariérního růstu, nevýhodou je nejasná odpovědnost za pracovní výsledky a špatné podmínky pro inovaci.

Divizionální struktura zpravidla vzniká z původní funkcionální struktury. S postupným růstem organizace se však funkcionální struktura stává nepružnou. Divizionální struktura odděluje relativně samostatné útvary. Každá divize sdružuje všechny sféry činnosti, samostatně hospodaří, může pružně a operativně reagovat na vzniklé situace. Výhodou je jasná odpovědnost za výsledky.

Kompromisem mezi funkcionální a divizionální strukturou je **smíšená struktura**. Firma může mít společné některé úseky (technický úsek), kdežto ostatní aktivity (řízení lidských zdrojů, výroba) si zabezpečuje samostatně každá divize.

Maticová organizační struktura, nebo-li také projektová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury, měla by omezovat jejich nevýhody. Jsou vytvářeny odborné týmy, jejichž členové se všichni podílejí na řešení jednotlivých úkolů v rámci organizace. S růstem počtu odborných týmů vzniká struktura matice. Týmy bývají dočasné, posilují pocit sebeuplatnění, individuální odpovědnosti.

Procesní organizační struktura. Okolo jednotlivých procesů jsou organizovány dílčí jednotky, které jsou autonomní, starají se o svůj proces, zajišťují hlavní výstupy a odstraňují bariéry mezi jednotlivými procesy, neboť nepracují pro svého nadřízeného, ale navazují na proces předcházející. Organizace jako celek využívá výhod centralizovaného ekonomického řízení, činnost dílčích jednotek je koordinována na principu vztahů interních zákazníků a dodavatelů.

4.3 Kompetence

Kompetencemi nazýváme nároky kladené na pracovní místa. Je to tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Na kompetence můžeme nahlížet ze dvou základních pohledů – behaviorálního a pohledu klasického managementu. **Behaviorální pohled** propojuje kompetence s personálními vlastnostmi osoby či požadovanými vlastnostmi pracovního místa vztaženého k charakteru výkonu práce. **Pohled klasického managementu** chápe pojem kompetence ve vztahu k rozhodování – zmocnění osoby pro výkon rozhodnutí vztažené na konkrétní pracovní pozici v organizační hierarchii. Klasická organizační teorie inklinuje více k pohledu klasického managementu.

Kompetence můžeme rozdělit na: **základní kompetence** (mají charakter postojů, vlastností nebo dovedností, týkají se obvykle všech pracovníků organizace – komunikace, spolehlivost), **průřezové kompetence** (znalosti nebo dovednosti, které jsou vyžadovány od většiny pracovníků - cizí jazyk, práce s počítačem), **speciální kompetence** (odborné znalosti nebo dovednosti, vyhraněné pro určitou funkci nebo pracovní místo - marketing, svařování)

4.4 Tvorba struktury

Tvorbu struktury můžeme pojmut dvěma různými přístupy. Jednak podle evropského, nebo amerického přístupu. **Klasický evropský přístup** je oproti cílově zaměřenému americkému přístupu propracovanější z pohledu detailnějšího popisu tvorby organizace.

5 Strategie

Strategie organizace má významnou spojitost s kulturou organizace, neboť strategii definujeme v určité organizaci, tím pádem tedy v určité kultuře. Strategií ovlivňujeme lidi a jsme jimi ovlivňováni, důležité je pro nás i řízení lidských zdrojů, jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení. Avšak strategie pojatá pouze jako plán se nemůže stát součástí kultury žádné organizace. Strategie ovlivňuje zaměstnance, kteří zpětně ovlivňují organizaci. Řízení lidských zdrojů je významné z hlediska promyšleného přístupu k řízení.

Strategie organizace je koncept celkového chování organizace. Určuje, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace, jak budou v souladu s jejím posláním a vizí a jakého efektu bude při implementaci strategie dosaženo. Jedná se o převedení manažerských rozhodnutí a aktivit do procesu plánování, realizace a hodnocení, kdy výsledek jednotlivých rozhodnutí a k tomu provedených aktivit ovlivňuje výslednou výkonnost organizace. Záleží také na alokaci zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Úspěšnost podniku je velmi významně ovlivňována kvalitou strategických rozhodnutí. Ani sebelepší strategie nebude ovšem úspěšná bez akceptování a realizací pracovníky, bez implementace. Záleží na síle organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie. Mezi kulturou a strategií existuje tedy oboustranně determinující vztah. Překvapivě ideálním stavem není však naprostá identita, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií.

5.1 Přednosti organizace

Podstatou strategie organizace je získání pomyslné přednosti, která zajišťuje určité výsadní postavení ve srovnání s jinými organizacemi. Na základě prostředí, ve kterém se organizace pohybuje je předností buď silná stránka (pokud se jedná o stabilní prostředí), nebo konkurenční výhoda (pokud se jedná o dynamické prostředí). Silná stránka organizace je to, v čem organizace vyniká před ostatními a jedná se přednost, která je do určité míry neměnná.

Konkurenční výhoda představuje dosažení takové přednosti, která zajišťuje výnosné a udržitelné postavení organizace nejen v aktuálním čase, ale i v budoucnosti.

5.2 Typy strategie

I strategie je odlišná podle prostředí, ve kterém se organizace nachází. V dynamickém prostředí se musí přednost organizace vymezená konkurenční výhodou neustále rozvíjet v čase a věcné formě tak, aby konkurenční subjekty nemohly její úroveň dosáhnout. U stabilního prostředí silná stránka vymezuje strategii pomocí předností stanovených na základě zpracované SWOT analýzy. Strategii rozlišujeme korporátní, podnikovou (organizační) a funkční.

5.3 Organizační formy strategie

Liniová forma je tvořena liniovými prvky a vazbami. Je zde jediný odpovědný vedoucí, jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku. Přednosti této formy jsou jasné kompetence a nevýhodou nevhodnost pro větší jednotky

Funkcionálními prvky a vazbami je tvořena **funkcionální forma** strategie. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci.

Vysoká odbornost v **liniově štábní** formě plyne ze specializace funkčních vedoucích. Potlačuje nevýhody funkcionální struktury – velkou četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, křížení kompetencí, absence koordinačních center.

6 Mobbing

Otázkou mobbingu se budu zabývat pouze okrajově. Vymezím ho v teoretické rovině a zahrnu několik otázek na toto téma také do dotazníku v praktické části. Cílem bude zjistit, zda existuje vůbec nějaké povědomí mezi pracovníky o této problematice, případně vzbudit zájem se v této otázce informovat, vzdělat.

S pracovním životem a uplatněním jedinců v práci je spojeno mnoho negativních projevů. Jedná se o workoholismus, syndrom vyhoření (burn out), přímou a nepřímou diskriminaci a zejména mobbing. Ten vyniká zvláště nepříznivě a to kvůli své zřetelně vnější a výrazně násilnější podobě.

Že se nejedná pouze o okrajový problém svědčí i německé statistiky, které uvádí, že 8% (12 miliónů) všech zaměstnanců je vystaveno zastrašování a šikanování, dále také uvádí, že 20% všech sebevražd v Německu lze přičíst na vrub mobbingu.

V některých zemích byl již ustanoven antimobbingový zákon (například Švédsko, Francie), v některých zemích se k němu teprve směřuje a v jsou samozřejmě i země, kde je tento jev přehlížen. Jaká je situace v České republice? 1.1.2007 vstoupil v platnost nový zákoník práce, který tuto problematiku lépe ošetřuje.

6.1 Definice

Mobbing není novinkou posledních let. Pohledem do historie o něm nalezneme první zmínky již ve starověkém Řecku. Jednalo se o tzv. ostrakismus, původně ustavený jako ochrana proti tyranii. Bylo tak nazváno střepinové hlasování o vypovězení občana ze starověkých Athén. Každý člen lidového shromáždění napsal na hliněný střep (řecky ostrakon, στρακον) jméno člověka, který je podle jeho názoru největším nepřítelem státu. Člověk, jehož jméno se objevovalo napsáno nejčastěji, byl na 10 let vykázán z Athén a pod hrozbou smrti se nesměl vrátit. O svůj majetek nepřišel, mohl si zvolit prostředníka, který jeho majetek spravoval.

V současnosti je pojem ostrakismus používán obecně, ostrakizovat znamená vyloučit jedince z kolektivu. V sociologii se používá pro jednu z forem sociální kontroly. Jedná se o vytěsnění jedince z kolektivu nebo společnosti, jeho částečné nebo úplné ignorování. Je využíván kolektivem jako trest nebo někdy jako forma nátlaku. Nejčastější je v kolektivech dětí a mladých lidí, kde slouží k částečné nebo úplné izolaci neoblíbeného jedince. [44]

Mobbing můžeme definovat jako: "Systematické intrikování, šikanování, tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy případně nadřízeným (bossing) s cílem někoho poškodit - aktivním a trvalým tlakem - resp. snaha způsobit určité osobě nějakou škodu" Za mobbing tedy považujeme opakované, pravidelné akce na pracovišti, které mohou postiženého znevážit a poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí, či dokonce způsobit škody na jeho zdraví.

6.2 Příčiny

1. autoritářský styl vedení, nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí
2. nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
3. permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. firemní kultura s nízkou úrovní etiky
5. nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace)
7. závist a konkurenční vztahy (konkurenční myšlení)
8. podstatné rozdíly v míře tolerance
9. destruktivní zacházení s chybami či omyly
10. struktura osobnosti mobbovaného

6.3 Fáze mobbingu

Jednotlivé fáze mobbingového procesu, tak jak je zpracoval ve své knize H. Kratz [17]:

1. První útoky, schválnosti či drzosti tzv. mobber šíří o oběti pomluvy, zadržuje jí přístup k informacím, zatím ale nijak plánovaně.
2. Následuje přechod k mobbingu - systematický psychoteror, kdy jsou již záměrně a plánovitě připravované, ale i prováděné činnosti proti "oběti" s cílem ji poškodit.
3. Nezákonnosti, přehmaty a přestupky ze strany personálu nebo vedení společnosti - zde již dochází ke konkrétnímu napadání, ubližování, pracovnímu přetěžování. Samotnému procesu mobbingu se tím dostává jakéhosi schválení či požehnání od vedení společnosti a stává se tak zcela legální a oficiální formou chování či jednání.
4. Zavržení a vyloučení z práce - cíle je dosaženo, oběť je vypuzena. Postižený/ná je nyní zlomen/a v celé struktuře své osobnosti a vykazuje v této fázi obvykle právě ty znaky chování, které ji byly od samého počátku (neoprávněně) vytýkány. Zaměstnavatel se musí s tímto stavem vypořádat a dojde k nespravedlivému rozhodnutí (např. výpovědi).

6.4 Mobbing v zákoníku práce

V zákoníku práce nenajdeme přímo uvedený mobbing, neboť ze zásady nejsou v zákonech používána cizí slova. Můžeme tam najít slova jako je diskriminace, ubližování.

Starý zákoník práce č.65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů, platný do 31.12.2006, který měl celkem 47 novel, zcela jasně neodpovídal současným společensko-ekonomickým podmínkám. V novém zákoníku práce, který vstoupil v účinnost k 1.1. 2007 je definován vztah zaměstnavatele k zaměstnanci v Hlavě číslo tři paragrafu 13 odstavce b: „Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.“[34]. Podrobněji je tato problematika rozebrána v Hlavě 4 §16 ods 1-3.

7 Metodologie²

Zkoumání sociálních jevů je doménou empirické sociologie, která spolu s teoretickou sociologií tvoří jednu sociologii.

Volba výzkumných postupů je dána snahou výzkumníka získat jimi co nejvíce validní (platná) a reliabilní (spolehlivá) výzkumná data. Čím vyšší je validita, tím více se data vskutku týkají zkoumaného jevu a naopak. Čím vyšší je reliabilita, tím méně mají data časově omezený situační charakter.

Reprezentativnost sociologického výzkumu znamená, že výzkumný soubor je miniaturou základního souboru. Je-li výzkum reprezentativní, mohou být informace získané na malém počtu respondentů považovány za validní a reliabilní pro celou zkoumanou populaci.

Reprezentanti jsou ti, kteří poskytují výpověď. V případě ankety tvoří respondenti anketní soubor, který není však nikdy miniaturou základního souboru. Jsou to ti respondenti, kteří jsou pro anketu k dispozici, tvoří specifický soubor základního souboru.

Techniky metodického postupu: pozorování, dotazník, rozhovor, analýza dokumentů. Pro potřeby své práce jsem zvolila techniky, které přinášejí nikoliv svědectví, ale výpověď o sociálním jevu. Jedná se o techniku dotazníku, rozhovoru a analýzy osobních dokumentů.

Dotazník je formulář, do kterého jsou zaznamenávány výpovědi respondentů a je nástrojem sběru anketních dat. Významnou roli v dotazníku hraje tzv. mediátor – prostředník. Tím jsem byla já a dotazník byl předložen technicko-hospodářským pracovníkům Tecnocapu s.r.o.

Technika rozhovoru byla použita pro získání informací od vedení společnosti a při zjišťování dodatečných informací od zaměstnanců společnosti.

² Novotná (2004) [23]

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Představení firmy

Společnost s ručením omezeným Tecnocap sídlí v jižních Čechách nedaleko města Jindřichův Hradec v obci Střížovice. Jedná se o podnik střední velikosti s počtem zaměstnanců okolo 250 a s hrubým obrátem přibližujícím se 500 mil. Kč ročně. Předmětem činnosti podniku je hromadná výroba kovových i plastových uzávěrů na sklenice a kovových obalů tj. konzervových plechovek.

8.1 Historie podniku

Vznik továrny se datuje do roku 1813, kdy na Rozkoši vznikla textilní továrna, jež byla provozována až do roku 1925, kdy došlo k požáru a i přes následné opravy se již nepodařilo plně obnovit textilní výrobu. V roce 1935 byla továrna v dražbě zakoupena panem Janem Satrapou, jenž byl majitelem masny ve Studené. Z původní textilní továrny byla vytvořena továrna na výrobu jemných plechových obalů, dne 2.6.1936 byla zahájena výroba plechovek na maso a tím začala nová etapa rozvoje této továrny.

8.2 Vývoj vlastnických vztahů

V roce 1948 byl podnik znárodněn a začleněn do národního podniku Spojené smaltovny a závody na kovové zboží. V roce 1950 byl vytvořen samostatný národní podnik OBAL, jehož součástí se stal i závod Rozkoš. Začátkem šedesátých let zde bylo vyráběno cca 100 miliónů kusů uzávěrů na sklenice. V roce 1970 vznikl nový oborový podnik Strojbal Hradec Králov, a závod v Rozkoši pak fungoval pod názvem Strojbal Rozkoš. Po celou dvacetiletou existenci Strojbalu Hradce Králové byla tato organizace jeho nejlepším a nejproduktivnějším závodem.

Po Sametové revoluci v roce 1989, kdy docházelo k transformaci a privatizaci české ekonomiky, byl Strojbal Rozkoš v polovině roku 1990 vyčleněn z oborového podniku a změněn na nový samostatný státní podnik OBAL Rozkoš Střížovice. Po tomto osamostatnění, při kterém převzal od mateřského oborového podniku dluhy ve výši 76 mil. Kč, procházel podnik hlubokou krizí. Nacházel se v trvalé platební neschopnosti a soustavně omezoval výrobu. Krize byla přirozeně ovlivněna i celkově špatnými tržními a ekonomickými podmínkami v celém tehdejší Československu. Tuto krizi se podařilo překonat až v průběhu roku 1992, kdy bylo také jmenováno nové vedení podniku.

V roce 1991 byl státní podnik OBAL Rozkoš schválen do první vlny privatizovaných podniků a v privatizačním projektu byl navrhován přímý prodej majoritního balíku akcií zahraniční firmě, která měla vyřešit hospodářské problémy podniku. Docházelo k bojům mezi 3 nesmiřitelnými skupinami při výběru zahraničního partnera. V důsledku toho nebyl schválen navrhovaný způsob privatizace Obalu a podnik byl z první vlny privatizovaných podniků vyřazen. V tenderu se nakonec na prvním místě umístila německá firma Meissner, která ihned začala v Obalu Rozkoš realizovat svůj podnikatelský záměr, ovšem většina strojů, které sem byly přemístovány, byla zastaralá a provozu neschopná.

K 1.1.1994 byl státní podnik OBAL Rozkoš Střížovice přetransformován na akciovou společnost. V této době bylo také zjištěno, že firma Meissner je z velké části zadlužena a nemá volné finanční prostředky na realizaci svého záměru. Ke konci roku 1994 se dostala do konkursního řízení a byla zakoupena rakouskou firmou Vogel - Noot. Právní nástupnictví této firmy však nebylo uznáno a po neúspěších se zahraničními investory byly akcie rozděleny následovně:

- 38 % *prodáno ve druhé vlně kupónové privatizace*
- 6 % *navráceno v rámci restitucí*
- 3 % *vlastněno Fondem národního majetku*
- 2 % *ve vlastnictví obce Střížovice*
- 51 % *určeno pro prodej přímo určenému zájemci.*

Další změnou byl prodej společnosti německým investorům ze společnosti New Metall Pack a to v roce 2003. Akciová společnost byla převedena na společnost s ručením omezeným a nesla také její jméno, které měla s. r. o od roku 1997 – Obal Rozkoš, J. Hradec. Němečtí investoři založili dceřinnou společnost Obalu Rozkoš v Moldávii nesoucí jméno Obal Metalpack.

V březnu roce 2005 dochází k další změně majitele společnosti. Obal Rozkoš, J. Hradec se stává součástí italského koncernu Tecnocap closures vlastněného rodinou Morlicchio. Společnost se stala podnikem ve skupině, do které dále patří společnosti ve Španělsku a ve Spojených státech amerických. Společnost byla stabilní, noví majitelé chtěli ponechat starý management. Došlo ale ke konfliktům, jež měl vyřešit nový italský management. Zejména otázku zlepšení komunikace mezi českou a italskou stranou. Nový management nastoupil v polovině roku 2006.

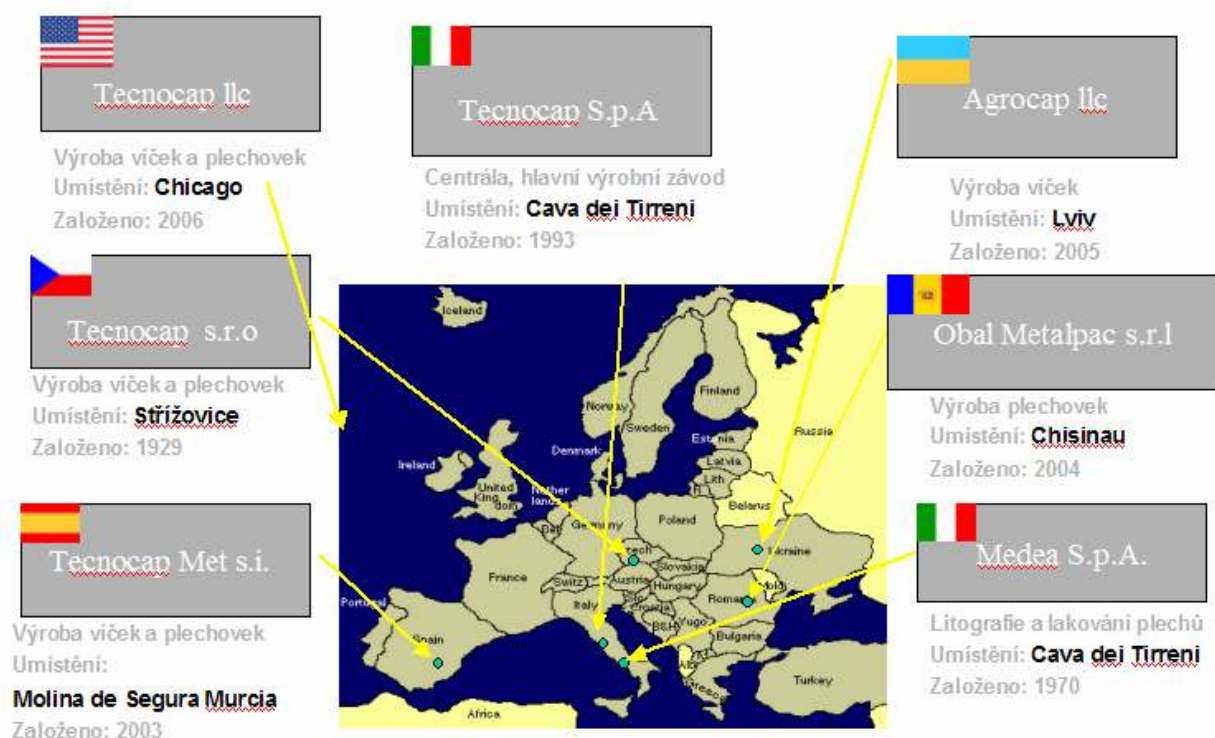
Rok 2006 se nesl v duchu expanzí a velkých investic. Nejdříve byla založena další dceřinná společnost Obalu Rozkoš, tentokrát na Ukrajině, nesoucí jméno Agropack. Společnost chtěla expandovat na východ a možnost expanze na ukrajinském trhu se jevila jako nejlepší varianta. Ve stejném roce investoval Tecnocap Group do nákupu firmy v USA. Vlastní v ní 70%, což ji činí hlavním podílníkem. Tato investice by měla podpořit expanzi na americké trhy. Pro podporu svých prodejů na německých trzích koupil Tecnocap v témže roce firmu v Německu – Glasscap. Původní firma byla zavřena, nacházela se v konkurzu. Tecnocap od ní odkoupil nejen stroje, ale i místo na trhu.

V roce 2006 došlo také k rekonstrukci výrobního plánu – výroba plechovek i víček byla do té doby smíšená, docházelo k výrobním nejasnostem. Byla postavena nová hala pro litografické oddělení. Do provozu byly uvedeny dvě nové linky pro tisk a pro lakování. Pro výrobu twist-off byly instalovány tři nové linky – v nových halách. V prostorách bývalé textilní továrny Jitka, a.s., v Jindřichově Hradci zakoupila společnost průmyslové prostory, do kterých převede část své výroby. V Jindřichově Hradci by se měla nacházet kompletní výroba plechovek, zatímco výroba kovových a plastových uzávěrů zůstane ve stávajícím provozu ve Střížovicích.

K 1.1.2007 došlo ke změně obchodního jména - ze společnosti Obal Rozkoš J. Hradec, s.r.o. se stává Tecnocap s.r.o. Zrušení obchodního názvu používaného od r. 1997, známého a zažitého v Evropě více než jméno Tecnocap, bylo důležitým strategickým rozhodnutím. Vlastníci se tak rozhodli zrušit identitu Obalu Rozkoš a zahrnout společnost pod jednotnou koncepci celé skupiny, jejíž cílem je stát se třetím nejvýznamnějším evropským výrobcem kovových víček.

V průběhu roku 2007 dojde k postupné automatizaci linek, což bude mít negativní dopad – v podobě propouštění části zaměstnanců. Dřívější způsob kontroly kvality víček bude zcela nahrazen kamerovým systémem.

OBRÁZEK Č 2: MAJETKOVÁ STRUKTURA TECNOCAP GROUP



(Zdroj: dokumenty Tecnocap s.r.o.)

8.3 Výrobní program

Sortiment výroby je velice široký a různorodý, nalezneme v něm okolo 690 druhů výrobků, lišících se od sebe druhem laků, potisků, těsnící hmotou, profilem vík, rozměry, apod. Zvláštní specifikací každého výrobku je jeho potisk, liší se od sebe kombinací laků a počtem barev, každá barva se tiskne samostatně a musí se zvlášť vypálit. Před zahájením hlavní konzervářské sezóny se vyrábí část výrobků nepotištěných a to z důvodů předzásobení.

Výrobky můžeme rozdělit do pěti základních skupin:

- a) *maloobjemové plechovky o průměru 58 mm,*
- b) *velkoobjemové plechovky o průměru 160 mm,*
- c) *OMNIA a PANO - víka na sklenice vyráběná z hliníkového plechu,*
- d) *TWIST-OFF - šroubovací víka z ocelového plechu,*
- e) *Víka PP - šroubovací plastová víka s těsnící funkcí využívaná jako krytky pro aromatické náplně.*

Před zahájením výroby je nutné nejdříve připravit návrh na potisk výrobku, pokud si zákazník nedodá vlastní. K tomuto účelu má Tecnocap fotolitografické oddělení, kde je tiskový návrh zpracován a rozložen do jednotlivých barev, pro každou barvu jsou zhotoveny tiskové desky. Pomocí těchto desek jsou v tiskařských ofsetových strojích nanášeny barvy na plech, z potištěných plechů jsou pak lisována víka a stříhány pláště plechovek.

8.4 Zaměstnanci

Na základě rozhodnutí nových italských majitelů došlo k částečnému snížení administrativních a režijních pracovníků. Pracovní pozice byly přeorganizovány ve smyslu nových pracovních náplní. Z důvodu podpory prodeje dochází v současné době k posílení týmu obchodního oddělení. Konkrétní pracovníci mají přiděleny země na základě své jazykové vybavenosti, jejich úkolem je hledat nové zákazníky a se stávajícími udržovat dobré kontakty.

Potřeba výrobních dělníků je závislá na výši zakázek. V případě potřeby pracují stávající zaměstnanci třisměnným provozem, mimořádně jsou zajišťováni externí pracovníci.

V současné době je složení zaměstnanců následující:

- 53 technicko-hospodářských pracovníků
- 70 režijních dělníků
- 127 jednicových dělníků

Režijní dělníky představují zaměstnanci nástrojárny a údržby. Dříve do této skupiny patřili i pracovníci dopravy, kuchyně, úklidu a ostrahy podniku. V současnosti jsou tyto činnosti zajišťovány externími firmami.

Kompetentní zaměstnanci v sekci obchodování se zahraničím jsou rozděleni podle jednotlivých skupin zemí – většinou podle jazykové příslušnosti. U těchto zaměstnanců je vyžadována jazyková způsobilost, u ostatních je tato vybavenost výhodou, nikoliv požadavkem.

9 Kvalita života

Jak vnímají zaměstnanci svojí kvalitu života? Vnímají ji v částech nebo v celistvosti? Jsou schopni využít dob volna pro dostatečnou relaxaci, nebo jsou natolik znepokojeni prací, že je narušen i jejich volný čas? Odpovědi na některé z těchto otázek nalezneme ve výsledcích provedeného dotazníku, které jsou shrnuty v kapitole 13 této práce.

Ovšem zda vnímá jednotlivec svou kvalitu života v částech nebo celistvě, ne zjistíme pouhou odpovědí na jednu otázku. Toto je problematika na delší diskusi. Kvalita života je závislá nejen na věku a pohlaví respondenta, ale rovněž na jeho rodinném stavu, vzdělání, ekonomické aktivitě a příjmu. Úzká souvislost byla také prokázána mezi kvalitou života a fyzickým, duševním i sociálním zdravím.

Podle mého názoru pracuje neefektivně odborová organizace společnosti. Měla by zastupovat zaměstnance a hájit jejich zájmy ve vztahu k vedení společnosti. Kritiku si vysloužila nereagováním na zásadní změnu pracovní doby, přestože jsou zaměstnanci nespokojeni a znevýhodněni. Nově nařízená pracovní doba je sice v souladu s běžnou evropskou normou, avšak k místním podmínkám a špatné dopravní obslužnosti této oblasti je nevyhovující. Podle mého názoru by mělo dojít ke kompromisu, řešením by mohlo být střídání pracovníků jednotlivých oddělení v zajišťování komunikace se zákazníky a obchodními partnery. Jeden týden by byl k dispozici do čtyř hodin jeden pracovník, další týden by došlo k prostřídání.

10 Prostředí organizace

10.1 Corporate Identity

Souhrnné zosobnění corporate identity má Tecnocap velmi dobře propracované a klade na něj velký důraz. Snaží se o reprezentativnost prostředí. Okolí firmy působí velmi pěkným a upraveným dojmem, stejně jako přijímací prostory pro obchodní partnery. Ještě staré vedení Obalu se snažilo zpříjemnit prostředí svým pracovníkům, kanceláře jsou vybaveny novým nábytkem, jsou prostorné a příjemné. Ve výrobě byla zřízena svačinová místa, zrekonstruováno sociální zařízení, zaveden společný pracovní úbor pro jednotlivá oddělení. Ačkoliv má prostředí firma upravené, nevýhodou zde zůstává složitá dostupnost firmy, horší stav komunikací v okolí. Kulturou, která je také součástí identity, se zde nebudu zabývat, je jí věnovaná samostatná kapitola.

10.1.1 Design

Otázkou prezentace společnosti a budování co nejlepšího dojmu se firma v poslední době velmi zabývala a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i k stávajícím a budoucím zákazníkům. Problematika to byla velmi aktuální, neboť od 1. ledna letošního roku vystupuje firma pod novým obchodním názvem, s novým logem i barvami. Nový vzhled společnosti (*corporate design*) byl propracován v následujících skupinách: základní prvky designu, kancelářské potřeby, literatura, digitální média, budování značky, vzhled, balení, kontakty. V rozsáhlém manuálu je uvedeno jak používat logo, je popsán vzhled firemních dopisů, atp.

10.1.2 Komunikace

Komunikaci, která je dalším prvkem identity, má Tecnocap formálně rozdělenou. Interní komunikace probíhá přes e-mail a porady. Například pracovníci výrobního oddělení a oddělení kontroly kvality mají každé ráno pravidelné porady, na nichž operativně řídí změny.

Problémem je jazyková bariéra, díky níž vznikají mnohdy desinformace. Generální ředitel nemá možnost přímo komunikovat se všemi zaměstnanci, pouze s jedinci jazykově

lépe vybavenými. Řešení prostřednictvím tlumočnicků není vždy ideální. Ideálně by tuto slabinu firmy měli překlenout manažeři jednotlivých oddělení, ti však nejsou v této činnosti příliš úspěšní. Rok 2007 byl vyhlášen rokem komunikace, neboť je zjevné, že toto je jedním z nejvýraznějších problémů organizace. Ne všechny problémy jsou způsobeny jazykovou bariérou, nedostatečná komunikace je i mezi českými manažery a zaměstnanci. Noví pracovníci managementu nejsou oficiálně představováni, což vidím jako výrazný nedostatek.

10.2 Corporate Image

Dobrá corporate identity má pozitivní vliv na corporate image. Z toho firma těží, neboť corporate identity má velmi dobře propracovanou. Přestože se firma pohybuje na průmyslovém trhu, kde není na image kladen takový důraz, potřebuje u svých odběratelů budit co nejlepší dojem. K tomu přispívají certifikáty kvality nebo umístování se v designérských soutěžích na předních místech. Právě například vítězství v soutěži Obal roku 2004 mělo velmi pozitivní dopad na image firmy. Obal Rozkoš se ukázal jako flexibilní a moderní organizace přizpůsobující se novým trendům. Velkým nedostatkem a zaspáním doby však byla internetová prezentace organizace. Obal Rozkoš měl své webové stránky staré čtyři roky, nedocházelo vůbec k jejich aktualizaci. S novým obchodním názvem byly tyto stránky stornovány, vlastní webovou prezentaci zatím Tecnocap nemá, prezentuje se pouze prostřednictvím stránek Tecnocap Group, které ovšem nejsou modifikovány v českém jazyce.

10.3 Uživatelský přístup

Firma poskytuje svůj produkt přímo zákazníkovi, který za něj platí, lze tedy její uživatelský přístup vymežit jako *zákaznický*. Na styk se zákazníky se snaží Tecnocap klást důraz. Vyhovuje jejich potřebám a design výrobku upravuje podle jejich přání. Přestože jejich designerské dovednosti a kapacity nedosahují možností zahraniční konkurence a to zejména v oblasti tisku, svými nápady tento handicap překonávají.

11 Diagnostika org. kultury

Pokusím se vykreslit organizační kulturu společnosti na základě objektivních determinantů doplněné svým subjektivním pohledem, to celé v interakci s názory vedení společnosti.

Pro diagnostiku organizační kultury ve společnosti Tecnocap jsem si zvolila kvantitativní postupy diagnostiky, neboť jsou méně časově i realizačně náročné a umožňují replikaci šetření, možnost využití vícerozměrných metod statistické analýzy a zejména možnost srovnání. Základní poznatkovou bázi jsem také získala svojí dřívější spoluprací se společností. Pro zjišťování informací od technicko-hospodářských pracovníků jsem využila metody dotazníku. Informace od vrcholových manažerů, jako málo početné subkultury, jsem využila strukturovaných rozhovorů. Vzhledem k tomu, jak složitým a komplexním jevem je organizační kultura, nemohl můj dotazník obsáhnout všechny aspekty kultury. Hlavním problémem však bylo nezískat pouze sumu individuálních názorů či hodnot. Můžeme změřit shodu mezi odpověďmi a zjistit tak, jaká je síla organizační kultury. Shoda v odpovědích naznačuje, že v organizaci jsou sdíleny určité hodnoty, normy a z nich vyplývající způsoby myšlení, cítění a chování. Naopak pokud jsou odpovědi velmi rozdílné, kultura firmy je slabá.

11.1 Dimenze kultury

Dimenze kultury je slabá, klíčové hodnoty jsou málo integrované a adaptované do organizace. Slabá kultura oslabuje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců. Silnou dimenzi kultury by mohla pomoci vytvořit například dlouhá historie podniku, tu však zaměstnanci převážně neznají, nejsou s ní seznamováni, není kladen žádný důraz na její poznání.

V organizaci bychom mohli nalézt také určité subkultury. Základním členěním z celkového pohledu jsou dělníci a administrativní pracovníci. Administrativní pracovníci a manažeři nahlízejí většinou na dělníky mírně shora, což je problém dosti obvyklý i v jiných organizacích, Tecnocap tedy není výjimkou. Velmi markantní je vliv kontroly na výkon pracovníků. Nové italské vedení zavedlo několik novinek podporujících kontrolu

zaměstnanců na pracovišti: nechalo prosklít dveře kanceláří a do budoucna uvažuje o zřízení hromadných kanceláří v americkém stylu.

Další subkulturou na základě odlišnosti funkčního uspořádání jsou jednotliví dělníci členění podle fází výroby. V každém výrobním úseku jsou pracovníci odlišné odbornosti o finančního ohodnocení, což se stává terčem závisti a snižováním motivace ostatních. Jinou pracovní morálku bychom také mohli nalézt v každé výrobní hale.

11.2 Prvky kultury

11.2.1 Sdílené hodnoty

Vize a cíle jsou velmi nejasně vymezeny, nejsou nijak formálně vyjádřeny, zaměstnanci je mohou pouze předpokládat. Hodnoty, které byly vyjádřené a dodržované za minulých vlastníků nyní postupně upadají. Italští majitelé nepřišli s žádnou koncepcí hodnot a norem, které by bylo povinné dodržovat.

Neznalost strategie a cílů organizace velmi oslabují pocit sounáležitost zaměstnanců. Pokud nemají možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu, nemají pocit, že by byli součástí fungujícího „stroje“, na jehož výkon by měla vliv úroveň jejich pracovní činnosti.

Na druhou stranu o úctě k životnímu prostředí není v žádných směrnících ani zmínka a přesto většina zaměstnanců důsledně třídí odpad. Není tedy důležité, zda je zásada někde napsaná, podstatné je, jak je dodržována. Stejný případ platí i o kultuře oblékání, pracovníci velmi dbají na dodržování společenského oblečení.

11.2.2 Zvyky, rituály, ceremoniály

Většina zvyků, rituálů, ceremoniálů, které byly běžnou praxí v minulých dobách, byly převážně zrušeny a nejsou nyní realizovány. Za českého vedení býval pravidlem vánoční večírek pro všechny zaměstnance, ten byl s novými majiteli zrušen, jeho tradice byla vloni sice znovu obnovena, ale pouze pro zúžený počet zaměstnanců. Zúčastnil se ho kompletní management společnosti, generální ředitel na něm pronesl projev, kde zhodnotil výsledky

společnosti za uplynulý rok a nastínil strategii a plány na rok následující. Jednotlivé úseky si pořádají vlastní mimopracovní společenské akce.

Co se týče různých oslav výročí a narozenin, bývalý management byl k takovýmto aktivitám benevolentní. Nyní mají lidé obavy o svá místa, nedovolí si v pracovní době tyto oslavy organizovat. Řeší to vždy mimo pracovní dobu. Pokud jde o významné životní jubileum, skládají se i na dárek pro oslavence.

Rituálem jsou pravidelné schůzky výrobního a technického oddělení. Výrobní úsek se schází každé ráno v pracovní den k pravidelné poradě nazývané „dispečink“ o výši zakázek a stavu výrobních linek. Zaměstnanci technického oddělení mají schůzky jednou týdně.

V minulosti bychom ceremoniálem mohli nazvat pravidelné schůzky konané v závodní jídelně, kterých měli možnost se zúčastnit všichni pracovníci. Nyní takováto setkání s vedením nejsou realizována, což je dle mého názoru důvodem nedostatečné identifikace pracovníků s organizací. Zaměstnanci nemají žádné povědomí o budoucnosti společnosti, nemají žádné oficiální informace o plánech a strategiích, z čehož pramení také jejich obava, nejistota svým pracovním místem.

11.2.3 Příběhy a jazyk

Jazyk používaný v organizace obsahuje odborné termíny, názvy jednotlivých výrobků, výrobních postupů a názvy strojů a zařízení. Pro nové zaměstnance je zpočátku obtížné orientovat se v odborné terminologii, označení jednotlivých výrobků – používány jsou kombinace písmen a čísel. Jakmile si tento slang noví zaměstnanci osvojí, stanou se jeho uživateli, jazyk se stane společným jmenovatelem, který je sjednocuje s kulturou společnosti.

Žádné příběhy o založení společnosti nebo historii firmy nejsou v současné době vyprávěny. Na konkrétní dotaz jsou zaměstnanci schopni humorné příběhy vyprávět, ale tyto historiky nejsou nijak předávány, nejsou tedy nositelem kultury.

11.2.4 Symboly

Nejvýznamnějším symbolem organizace je její logo. Se změnou obchodního názvu došlo i ke změně loga. Změna to byla velmi nákladná, protože muselo být logo vyměněno nejen na firemních dokumentech a katalozích výrobků, ale také na vstupech do firmy - návěsních štítech, přestříkáno bylo logo na komíně, logo muselo být změněno i na pracovních oděvech. Právě pracovní oděvy, jednotné oblečení dělníků s barevným odlišením, jsou výrazným společným prvkem jednotlivých oddělení. Příklad symbolu je i systém parkování. Dříve byl vjezd do areálu firmy velmi kontrolován a striktně dodržován. Na vnitřním parkovišti mohli parkovat pouze členové managementu. V současné době není již tento systém dodržován, k parkování do areálu je vpuštěn prakticky kdokoliv.

11.2.5 Socializace organizace

V minulosti nově nabraní administrativní pracovníci procházeli tzv. "kolečko", ve kterém se seznámili s pracovištěm, ostatními spolupracovníky a postupy při plnění svých pracovních povinností. Dostali brožury o firmě, pracovní řád, kontakty na vedení a na odborový svaz. Celkově tedy socializace trvala obvykle měsíc.

V současné době není kladen na socializaci takový důraz. Zaměstnanec je uveden na své pracovní místo, kde se seznámí se svými kolegy a zbytek socializace obstará většinou jeho kolega, který se stane jeho školitelem. Co se týče dělníků, jejich socializace trvá kratší dobu, neprocházejí celou výrobou, jsou seznamováni pouze se svým pracovním místem a s bezpečností práce.

11.3 Zaměření kultury

Zaměření kultury vychází ze zvolené strategie a struktury. Tecnocap se zaměřuje na strategii nízkých nákladů, z čehož vyplývá kultura zaměřená na výsledky s důrazem na výkonnost. V organizační struktuře Tecnocap uplatňuje klasické organizační uspořádání, vše je formálně vymezeno, centralizováno. Tecnocap také svojí kulturu zaměřuje na role, měl by být důraz kladen na respektování norem a organizačního řádu.

11.4 Kulturní rozdíly

Vstup nové, zahraniční kultury má velký vliv na výkon jednotlivců. Umocněno to může být nekvalitní přípravou akceptace kultury. K takovému pochybení došlo i v případě Tecnocapu. Pokud by byli zaměstnanci seznámeni se základními prvky a zejména odlišnostmi italské kultury, nedocházelo by k nepochopení odlišných pracovních zvyklostí. Stejně nekvalitní příprava byla ovšem z italské strany. Nevěnovali pozornost zkoumání odlišných kulturních návyků a zejména zvyklostem regionálním.

Italové jsou mistry improvizace. Smysl plánování příliš nechápu a v praktickém životě se řídí spíše potřebami momentální situace, bez problémů mění svůj denní program, ale ne vždy informují ty, kteří nejsou součástí jejich nového plánu. Vzhledem ke své vysoké invenci si však vždy vědí rady jak skloubit několik zdánlivě nespojitelných povinností. V publikaci o obchodních zvyklostech AIESEC je uvedeno, že pro svojí výbušnou povahu a neosobní přístup k obchodu jsou známi jako obchodní partneři, se kterými se nevyjednávají zrovna příjemně. V jiných publikacích bylo uvedeno, že Italové jsou vůči spolupracovníkům a obchodním partnerům vřelí, přátelští a citliví, nesnášejí aroganci. Každopádně můžeme říci, že jsou ve svém jednání velmi emotivní. Paul Gibbs [14] shrnul ve své knize několik poznatků týkajících se italských zvyků. Organizační struktura bývá flexibilní až nejasná, je zde velký vliv osobních vztahů. Nalezneme autoritativní až despotický styl řízení, pružné a obecné plánování s důrazem na intuici. Tým je chápán jako skupina řízená autoritou vedoucího, který zohledňuje při rozdělování úkolů důvěru k vybraným osobám a při kontrole hledí zejména na finanční ukazatele. Porady jsou vedeny velmi neformálně, ve smyslu řečnických cvičení, kterým často chybí závěr. Ideální manažer je důvtipný, pružný, loajální, s významnými osobními kontakty.

Pro objasnění rozdílů mezi kulturními systémy použijí model Geerta Hofstede.

Výběr zemí, které jsem vybrala do tabulky, jsem koncipovala z pohledu Tecnocapu. Zvolila jsem Itálii, jako centrální zemi celé skupiny, samozřejmě Českou republiku, jenž je sídlem organizace Tecnocap, s.r.o. a dále země, ve kterých mají sídla ostatní závody skupiny, tedy Španělsko a Spojené státy Americké. Rakousko, Německo, Polsko a Slovensko - sousední státy České republiky a zároveň země významných obchodních partnerů. Chtěla jsem uvést pro srovnání také indexy zemí jednotlivých dceřinných společností Tecnocapu, s. r. o., ale pro Ukrajinu a Moldávii bohužel nejsou tyto indexy sestavovány. U České republiky, Slovenska a Polska byly hodnoty pouze odhadnuty. Vysoké hodnoty indexů vyjadřují vysokou míru dané charakteristiky

TABULKA Č 2: ROZDÍLY MEZI KULTURNÍMI SYSTÉMY

Země	PDI <i>Power Distance</i> Rozpětí moci	IDV <i>Individualism</i> Individualismus	MAS <i>Masculinity</i> Maskulinita	UAI <i>Uncertainty Avoidance</i> Vyhýbání se nejistotě	LTO <i>Long-term Orientation</i> Dlouhodobá orientace
Česká republika	57	58	57	74	13
Itálie	50	76	70	75	x
Rakousko	11	55	79	70	x
Německo	35	67	66	65	31
Polsko	68	60	64	93	32
Slovensko	104	52	110	51	38
Španělsko	57	51	42	86	x
USA	40	91	62	46	29

(zdroj: <http://www.geert-hofstede.com/>)

Pohledem do tabulky zjistíme, že Česká republika s Itálií dosáhla velmi podobných hodnot u jednotlivých indexů. Kulturní rozdíly by tedy neměly být tak markantní.

a) Rozpětí moci

V Tecnocapu je rozpětí moci na střední úrovni, což je v souladu s průměrem v České republice, stejně jako v Itálii. Nadřazení si drží od podřízených odstup, mezi nimi je ovšem snaha o neformální vazby. Zároveň zaměstnanci akceptují rozložení moci, zásady hierarchie společnosti a dodržování rolí, které jsou jim přiděleny. Znamená to tedy, že manažeři budou spokojeni, pokud budou mít větší mocenský odstup od svých podřízených a naopak budou nešťastni z nejasností a neurčitostí. Vhodným se pro ně tedy jeví autokratický styl řízení.

b) Vyhýbání se nejistotě

Na základě vypočtených indexů vidíme, že vyhýbání se nejistotě je jak v charakteru českých tak i italských pracovníků. Odpor vůči změnám je však ryze českým charakterem, což je viditelné i na zaměstnancích Tecnocapu.

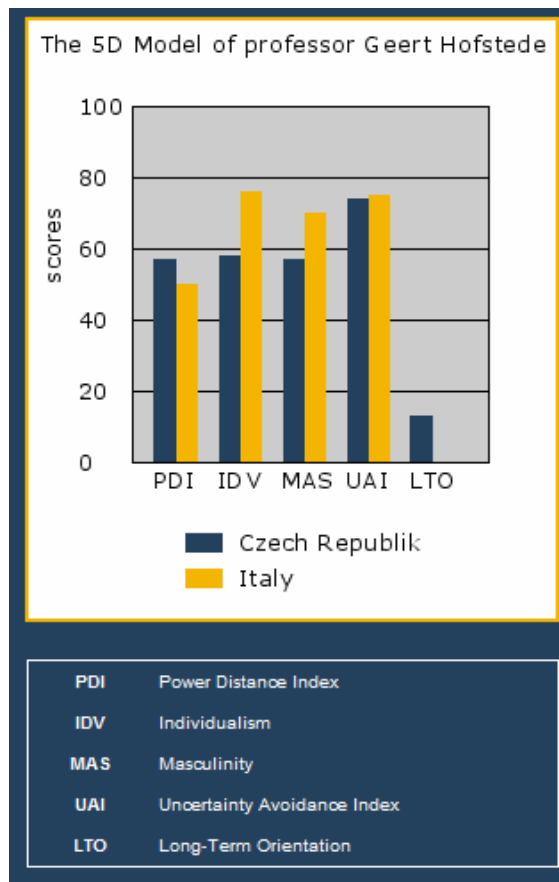
c) Individualismus

Tecnocap je organizací kolektivistickou, zaměstnanci nehájí své vlastní zájmy, ale pracují pro společnost. Charakteristickým rysem kolektivistických společností jsou příbuzenské vztahy, kterých je v Tecnocapu opravdu hodně. Podle Hofstedeho indexu jsou Italové mnohem většími individualisty. Nepodporují příliš týmovou práci.

d) Maskulinita

Česká republika, podobně jako Itálie je kulturou spíše maskulinní.

GRAF Č 2: MODEL KULTURNÍCH SYSTÉMŮ



(zdroj: <http://www.geert-hofstede.com/>)

11.5 Organizační kultura - závěr

Zcela jasná je souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní atmosférou, která je pro ni typická, ovzduším, které v ní panuje. Vystává tedy jasná souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou.

Kultura Tecnocapu je podle mého názoru slabá, ačkoliv tomu tak dříve rozhodně nebylo. Hlavní problém vidím v časté změně majitelů podniku, což je navíc ještě znásobeno faktem, že poslední dva majitelé byli zahraniční. Problémy plynou zejména z rozdílnosti jednotlivých mentalit, interkulturálních odlišností. S každým novým majitelem přišla nějaká změna, většinou v neprospěch zaměstnanců, což jejich soudržnost s organizací velmi oslabovalo. Dalo by se říci, že Obal Rozkoš byla firma spíše rodinná, tím mám na mysli zejména přístup top managementu k zaměstnancům. Oproti tomu společnost Tecnocap se snaží být společností evropskou, či dokonce celosvětovou, se všemi moderními zásadami a trendy.

Dříve byla kultura chápána jako sdílení společných norem, rituálů. Přestože nebyla zafixována v žádných předpisech a instrukcích, byla v pracovnících silně zakořeněna a zažita. Dříve měli zaměstnanci pocit, že se svými problémy můžou získat u vedení porozumění a zastání. V současné době není vedení společnosti plně v kompetenci managementu, neboť musí následovat politiku, cíle a koncepci celé skupiny. Ztratil se tedy jakýkoliv možný vliv jednotlivých zaměstnanců na koncepci společnosti. Vše je ještě znásobeno jazykovou bariérou, neboť úředním jazykem se ve firmě stala italština a angličtina, většina zaměstnanců není dostatečně jazykově vybavena, aby mohla své problémy řešit přímou komunikací, nikoliv pouze přes tlumočníka.

Výsledkem úspěšně vymezeného pojetí kultury organizace je sjednocení myšlení zaměstnanců do chování organizace naplňující předpoklady pro vznik synergického efektu, což je efekt společného působení, součinnosti.

12 Struktura organizace

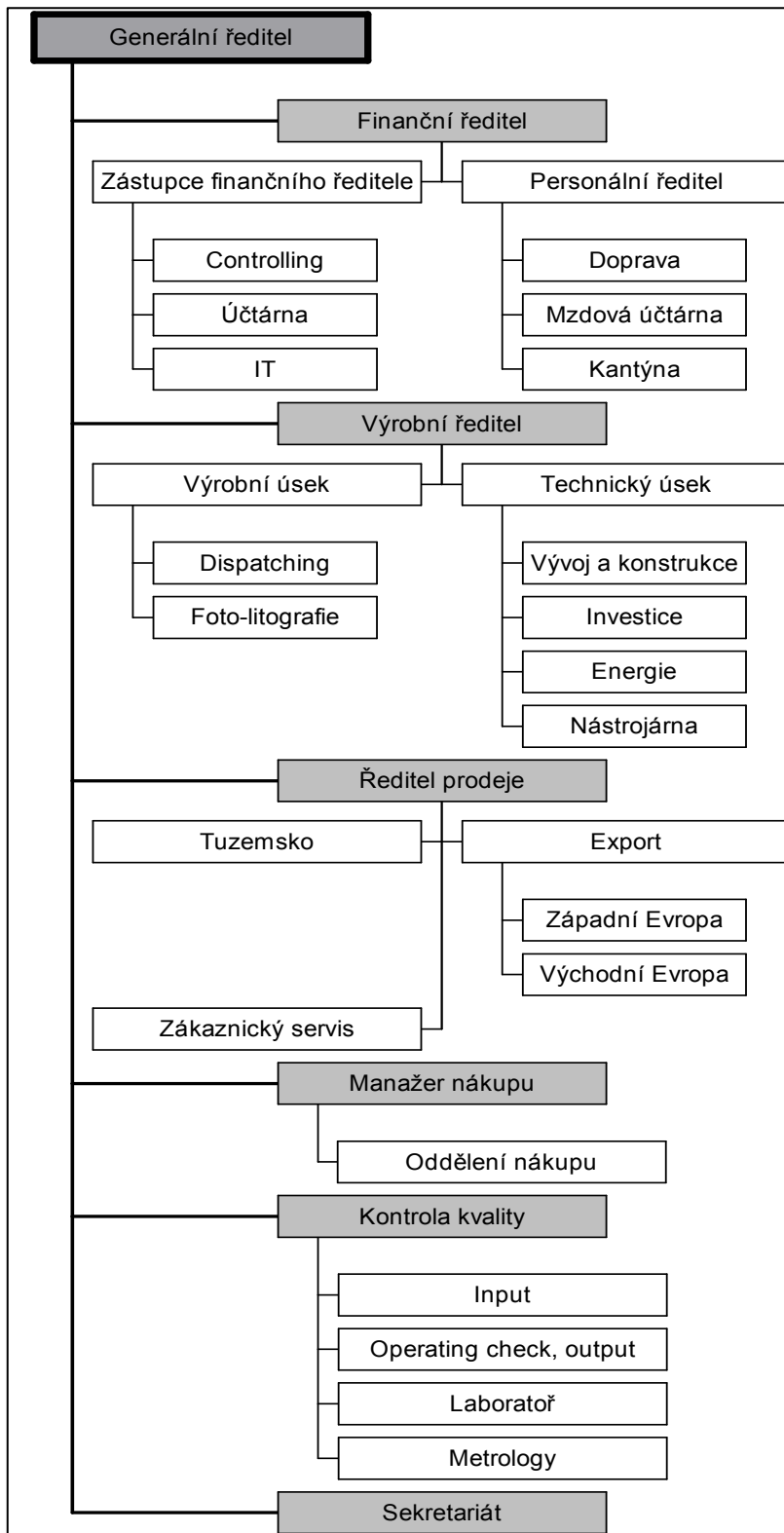
Organizační struktura Tecnocapu vychází z klasického pojetí, vše je tedy formálně vymezeno. Klasické organizační uspořádání je více než vyhovující, neboť se jedná o organizaci střední velikosti. Je zde vysoká formalizace, vycházející z klasického uspořádání organizace založeného na účinné dělbě práce. Je zde také vysoká míra centralizace, neboť jednotlivé funkce prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci.

Tecnocap má organizační uspořádání charakteru funkční struktury. Pracovníci jsou seskupeni do jednotlivých oddělení, v jejichž čele stojí vedoucí, kteří mají plnou zodpovědnost za činnost jimi vedené organizační jednotky. V čele společnosti stojí generální ředitel, který je jediným jednatelem společnosti a statutárním zástupcem. Strategické rozhodování je tedy jen ve vrcholovém vedení. Nevýhodou tohoto uspořádání je obtížná spolupráce na některých projektech s lidmi z jiných útvarů, stejně jako špatné podmínky pro inovaci, neboť i toto vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí. Týmová práce zde není využívána, což má vliv na vnímání kultury zaměstnanci.

Obecně funkční a silně centralizovaná společnost se může často považovat za společnost s vysokou rigiditou, kde je např. ohromná zdlouhavost rozhodovacího procesu. Podle mého názoru k takovýmto problémům s neflexibilitou nedochází, možná je to dáno také velikostí firmy.

Organizační struktura se změnila v důsledku změny vlastníka společnosti. Změny proběhly k 13. lednu 2006, kdy zanikla funkce předchozím jednatelem. V čele organizace je nyní generální ředitel Alfonso D'Agostino, pod něj spadají jednotlivá oddělení, která mají v čele své vedoucí, což jsou převážně bývalí ředitelé. Jedná se o oddělení ekonomické, technické, obchodní, výrobní, personální, mzdová účtárna a úsek technického kontroly.

OBRÁZEK Č.3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TECNOCAPU S.R.O.



(zdroj: vlastní)

12.1 Dimenze

Tecnocap je specializovanou společností se specifickou výrobou, vykazuje tedy vysoký stupeň formalizace. Jednotlivá pracovní místa jsou přesně popsána, je zde mnoho specialistů, kteří mají své přesně vymezené úkoly. Zastupitelnost je problematická, každý je specializován na svůj úkol. Pokud se vyskytne problém a není přítomen zaměstnanec zodpovědný za jeho řešení a problém nesnese odkladu, musí najít nějaké řešení nadřízený pracovník, který nese hlavní zodpovědnost.

Stupeň složitosti struktury je střední, jelikož v organizaci není příliš mnoho řídicích úrovní s rozhodovacími kompetencemi. Zaměstnanci jsou zodpovědní vedoucím svých oddělení, kteří jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli, který je orgánem jak řídicím, tak i statutárním, což znamená značnou jednoduchost.

12.2 Kompetence

Pojem kompetence chápe firma ve spojení obou pohledů – behaviorálního i klasického. Zohledňuje však spíše klasický přístup. Na většině pracovních pozicích je nutný souhlas nadřízeného k jakýmkoliv změnám ve stálých pracovních postupech. Behaviorální přístup je uplatňován pouze na několika zaměstnaneckých pozicích, kterými jsou například vedoucí jednotlivých oddělení.

Základní a průřezové kompetence stanovuje vedení firmy. Speciální kompetence určují vedoucí odborných jednotek. Různá místa kladou různé nároky na jednotlivé kompetence. Stanovují se stupnice, čímž vznikají profily pracovních míst.

Rozhodování ve společnosti je spíše centralizované. Pravomoci nejsou přenášeny na nižší úrovně organizační struktury. Pracovníci nejsou oprávněni samostatně rozhodovat, nemají příliš velkou možnost se ani podílet na změnách, mohou pouze přinášet návrhy postupů svým nadřízeným. Pravidla a kritéria chování vyplývají ze samotných pracovních pozic. Kompetence jsou však přesně vymezeny – vše je upraveno v pracovních smlouvách.

12.3 Tvorba struktury

Jak již vyplývá z uvedených informací, firma používá při tvorbě organizační struktury klasický přístup. Je to přístup dostačující, vzhledem k výrobní činnosti a prostředí firmy.

Nepružná organizační struktura netvoří žádný problém v přístupu k zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že firma nemá v České republice výraznou konkurenci, nemusí pružně reagovat na její změny. Má pouze významnou konkurenci zahraniční (*Silgan White Cap; Crown; Massilly*), na jejíž změny samozřejmě reagovat musí, ale to zvládá i s nepružnou organizační strukturou, hlavně díky výrobnímu programu – při hromadné výrobě není potřeba tolik změn.

Podle mého názoru Tecnocap jasně splňuje charakteristiky evropského přístupu klasických organizací. Tecnocap má vyšší míru centralizace rozhodování, nedochází k přenesení kompetencí na nižší úrovně organizační struktury. Pracovní místo je přesně vymezeno, popsáno v organizačním řádu, podle kterého jsou plněny všechny úkoly v organizaci.

13 Strategie

13.1 Stanovení strategie

Přestože si firma nesestavuje SWOT analýzu, vnitřní i vnější prostředí zkoumá. Jde o to zjistit celkové postavení společnosti. Tecnocap má jasně daný cíl, který se shoduje s jejím posláním a to je maximalizace zisku. Cílem strategického plánování je získávání nových odběratelů, obsazování nových trhů, stabilita. Fáze realizace zvolené strategie je plně v rukách statutárního orgánu, což je jednatel společnosti – generální ředitel. Jde o firmu střední velikosti se silným postavením na trhu, navíc hromadnou výrobou, není nucena tedy pružně reagovat na případné změny. Hodnotící fáze vyhodnocuje úspěšnost zvolené strategie. Funguje jako zpětná vazba. Dle mého názoru není ve firmě na tuto fázi kladen dostatečný důraz, který si zasluhuje, a proto dochází k opakujícím se chybám.

13.2 Časový charakter

Strategické plány jsou tvořeny pouze na jeden rok dopředu, přestože prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, není nijak turbulentní, což by mohlo bránit dlouhodobější strategii. Tecnocap má jisté místo na trhu, výrazný tržní podíl, což také podporuje tvorbu dlouhodobé strategie.

13.3 Přednosti organizace

Podstatou strategie organizace je získání pomyslné přednosti. Přestože v České republice nemá podnik téměř žádnou konkurenci, je tlačěn silnou konkurencí zahraniční. Silné stránky organizace vidím hlavně ve výrobcích, které splňují vysoké jakostní normy. Konkurenční výhodou je kvalifikovaná pracovní síla a zejména její nízká mzdová náročnost – oproti konkurenci v Německu. Myslím, že výhledově se tato výhoda měnit nebude, v Čechách mzdové sazby jistě rapidně nevzrostou a v Německu nepoklesnou. Konkurenční výhoda je tedy pevně spjata s organizací a proto přechází do budoucna v přednost.

13.4 Typ strategie

Z informací které jsem uvedla jasně vyplývá, že se firma zaměřuje na strategii nízkých nákladů. Může tedy uspořit náklady a tím si dovolit nabízet nižší cenu. Z povahy výroby vyplývá jasné zaměření se na úzký trh.

13.5 Tvorba strategie

Jak jsem již uvedla, Tecnocap si vůbec nezpracovává SWOT analýzu v takové podobě, v které ji známe. O korporátní strategii nemám žádné informace, není pravděpodobně realizována. Veškeré aktivity, které jsou spojeny s tvorbou strategie organizace realizuje až ve druhé části, nazývané podniková strategie. Ta je zaměřena na strategii nízkých nákladů s důrazem na fokální měřítko. Jednatel společnosti učiní určité strategické rozhodnutí a vedoucí jednotlivých úseků pak přiřadí jednotlivým podřízeným úkoly, které jsou ve shodě s daným strategickým postupem. Poslední, třetí část tvorby strategie je funkční stupeň. Tato část strategie klade důraz na dodržování jakosti výrobků a na rozvoj zaměstnanců. Jakost výrobků je hlídána velmi pečlivě, ale na druhé straně rozvoji zaměstnanců by mohla být věnována větší pozornost.

14 Výsledky dotazníku a diskuse

14.1 Respondenti

V rámci mého dotazníkového šetření bylo osloveno 37 technicko-hospodářských pracovníků společnosti Tecnocap s.r.o, ze kterých pouze tři odmítli dotazník vyplnit, zbytek, tedy 34 zaměstnanců dotazník vyplněný odevzdalo. Návratnost je vynikající (92%), z čehož vyplývá dobrá reprezentativnost vzorku. Kompletní dotazník, jak byl předložen zaměstnancům, je k nalezení v příloze. Anonymita respondentů zůstane zachována, vedení společnosti nebudou předloženy vyplněné dotazníky, ale kompletní vyhodnocení bude dáno k dispozici.

Zaměstnancům byl jeden den dotazník rozdán a druhý den vybrán. Sběr probíhal umístováním archů do schránky (urny), se kterou jsem pracovníky obešla, čímž byla zajištěna anonymita. Respondentům byla předložena až druhá verze dotazníku, ve které byly zapracovány připomínky a nedostatky plynoucí z první varianty, která byla otestována na malém vzorku zaměstnanců, jednalo se o tzv. předvýzkum.

Největší počet respondentů (42,4 %) je ve věku mezi 41-50 lety, pracujících v organizaci více než 20 let (42,4%). Poměr dotazovaných žen a mužů byl 16:18.

Výsledky dotazníku pro mě nejsou příliš překvapivé, vzhledem k mým zkušenostem s organizací jsem zhruba odhadla v jakém procentním rozmezí se budou jednotlivé odpovědi pohybovat. Jediné téma, ve kterém pro mne byly velmi překvapivé odpovědi, se týkalo šikanování na pracovišti, kdy šest respondentů odpovědělo, že byli na svém pracovišti již někdy šikanováni. V mé otázce však nebyl termín „šikanování“ blíže specifikován, v čemž by mohl být problém. Někteří dotázaní si mohli pod pojmem šikanování vyložit i drobné neshody se spolupracovníky. Ve většině otázek odpovídali zaměstnanci velmi podobně. Shoda v odpovědích naznačuje, že v organizaci jsou sdíleny určité hodnoty, normy a z nich vyplývající způsoby myšlení, cítění a chování.

14.2 Spokojenost s majiteli

Cílem jedné z prvních otázek bylo vyjádření spokojenosti zaměstnanců s posledními třemi majiteli. Samozřejmě byl zjišťován názor pouze těch pracovníků, kteří za všech třech posledních majitelů pracovali, ostatní byli z odpovědí na tuto otázku vyloučeni.

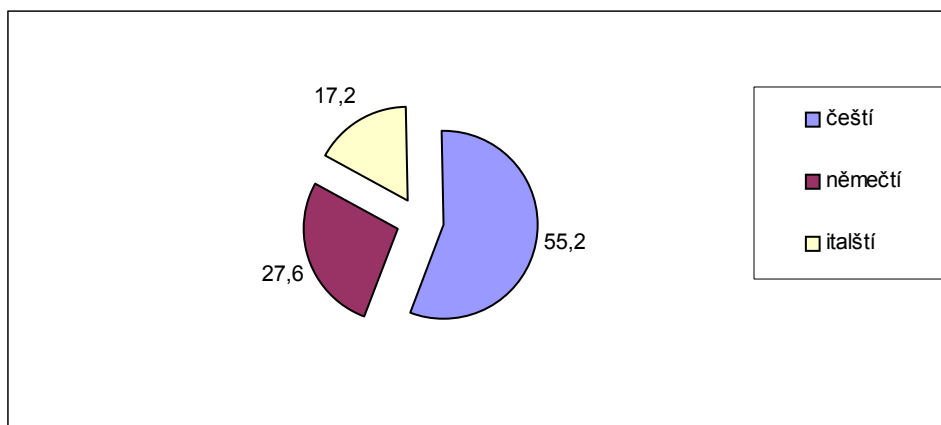
Který z posledních tří majitelů vám nejvíce vyhovoval?

(Čeští vlastníci; Němečtí investoři; Současná italská společnost)

a: 55,2% b: 24,2% c: 17,2%

Dle mého očekávání zaměstnanci preferovali původní české vlastníky (55,2%). Podle mého názoru měli za této éry zaměstnanci největší pocit svobody. Očekávalo se od nich splnění jejich úkolů, ale nikdo je příliš nekontroloval. Z toho tedy plynou tak vysoké preference.

GRAF Č. 3: VLASTNÍCI



Jak cítíte svoji sounáležitost s firmou po změně majitele?

(Zvýšila se; Stabilní, nezměnila se; Snížila se)

a: 5,9% b: 55,9% c: 38,2%

Domnívala jsem se, že právě za éry českých majitelů byla sounáležitost zaměstnanců s firmou na dobré úrovni, jak vyplývá z této otázky, podle 55,9% dotázaných neměla změna majitele na vnímání pocitu sounáležitosti s organizací vliv, nebo se snížila (38,2%).

Změna kterého činitele Vás nejvíce zasáhne?

(Pracovní prostředí; Vztahy na pracovišti; Pracovní doba; Náplň práce)

a: 3,0% b:64,7% c:12,1% d:15,2%

Jako velmi důležité se ukázaly vztahy na pracovišti, jejichž změna by zasáhla téměř 65% dotázaných. Tento faktor upřednostnili dotazovaní před změnou pracovní doby, pracovního prostředí, či náplní práce.

Jaký je hlavní důvod, proč v organizaci pracujete?

(Koresponduje s oborem mého vzdělání; Nachází se v místě mého bydliště; Nenalezl/a jsem jinou práci; Odpovídá mým finančním požadavkům)

a:33,3% b:34,8% c:28,9% d:2,2%

Vyrovnané byly odpovědi „má pracovní pozice koresponduje s oborem mého vzdělání“ (33,3%) a „nachází se v místě mého bydliště, pracoviště je pro mě snadno dostupné“ (34,8%). 28,9% zaměstnanců zde pracuje z toho důvodu, že nemá jinou pracovní nabídku, která by vyhovovala jejich požadavkům. Mezi možnými odpověďmi v dotazníku nebyla varianta neochoty měnit zaměstnání. Čeští pracovníci jsou známí jako velmi konzervativní. Přestože nejsou v zaměstnání úplně spokojeni, nemění svojí práci z důvodů neochoty měnit své návyky, mají obavy ze změny pracovního kolektivu, atp. Migrace za prací není v České republice také příliš obvyklou, jako je tomu například v ostatních státech.

14.3 Firemní kultura

Kultura společnosti Tecnocap s.r.o. je podle Vašeho názoru:

(Velmi silná; Silná; Slabá; Velmi slabá)

a:0% b:9,7% c:77,4% d:12,9%

Mé vyhodnocení firemní kultury potvrdili svými názory i zaměstnanci, ti vidí kulturu firmy jako slabou ze 77,4%.

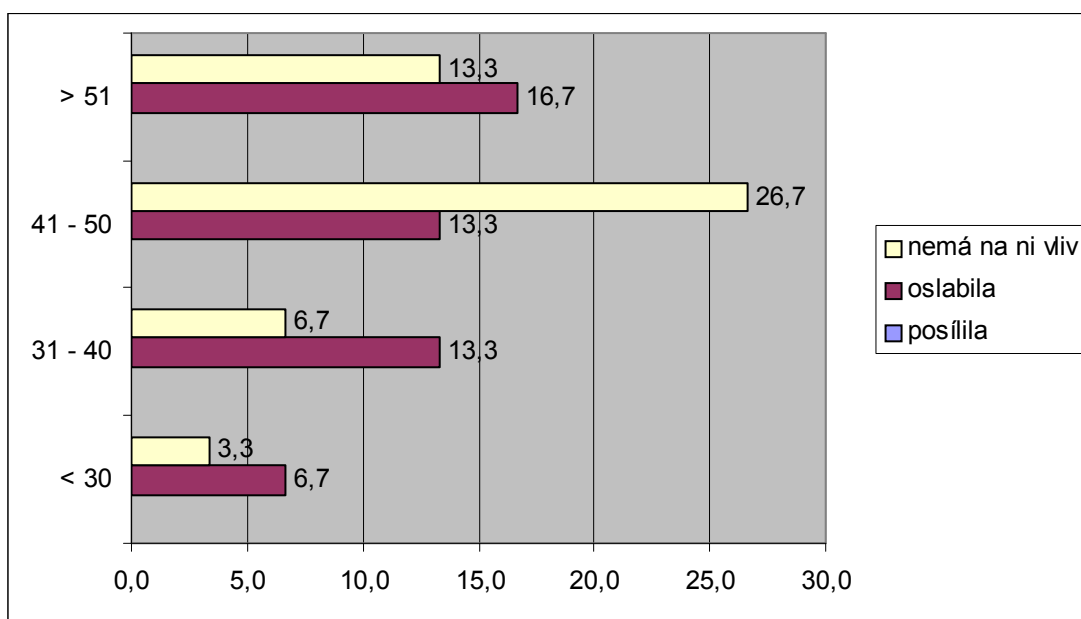
Změna obchodního jména podle Vašeho názoru firemní kulturu:

(Posílila; Oslabila; Nemá na ni vliv)

a:0% b:50% c:50%

Jak již bylo řečeno, kultura organizace je v očích zaměstnanců slabá a podle jejich názoru po změně obchodního názvu posílení rozhodně nedosáhla. Zaměstnanci jsou si vědomi, že původní název organizace - Obal Rozkoš – byl zažitý a známý, zatímco nový název nenesl žádnou zjevnou spojitost se starou firmou. Řešením mohlo být na přechodnou dobu použít oba názvy společnosti – např. Tecnocap-Obal Rozkoš.

GRAF Č 4. VLIV ZMĚNY NÁZVU NA FIREMNÍ KULTURU



Rozšířením výsledků o rozdělení respondentů dle jejich podle věku se ukazují nové skutečnosti. Oslabení firemní kultury v závislosti na změně obchodního jména vidí nejvíce (16,7%) respondentů starších 51 let. Výsledek je to logický, neboť starší lidé bývají nejvíce konzervativní.

Co podle vás nejvíce posiluje firemní kulturu

(Společenské akce sociálního charakteru; Týmová práce; Jednotné oblečení)

a:16,1% b:83,9% c:0%

Možným způsobem, jak firemní kulturu posílit se zdá být týmová práce, 83,9%. Navržená možnost jak posílit firemní kulturu „jednotné oblečení“ měla být lépe vysvětlena. Technicko-hospodářští pracovníci si očividně tuto otázku vztáhli na sebe, což je samozřejmě nesmysl a zbytečnost, aby měli v kancelářích jednotné oblečení. Vzhledem k tomu, že dělníci nebyli dotazováni, nemůžu posoudit, do jaké míry zavedení jednotného oblečení posílilo jejich vnímání firemní kultury.

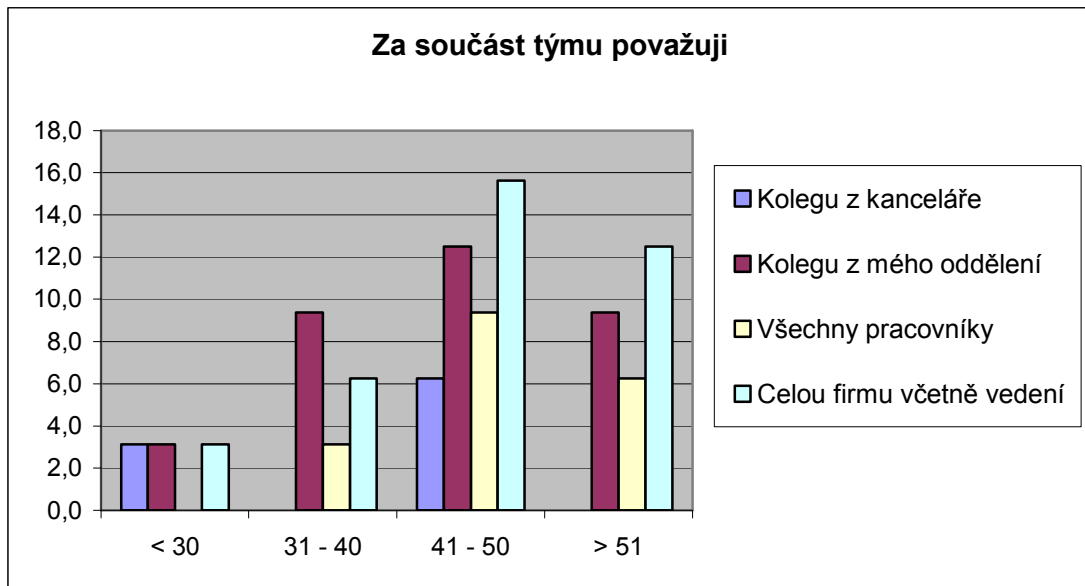
Za součást Vašeho týmu považujete

(Kolegu z kanceláře; Kolegu z mého oddělení; Všechny pracovníky ve firmě; Celou firmu včetně vedení)

a: 8,8% b: 35,3% c:20,6% d:35,3%

Výsledkem odpovědí na otázky: „**Cítíte se být součástí týmu zaměstnanců Vašeho oddělení, firmy? Jste otevřen/a spolupracovat s kolegy z jiných oddělení?**“ je zjištění, že 79,4% dotazovaných se cítí být součástí týmu svého oddělení, všichni do jednoho se vyjádřili, že jsou týmové práci otevřeni a to nejen pouze v rámci svého oddělení. Jako tým zaměstnanci vnímají shodně z 35,3% kolegu ze svého oddělení, nebo celou firmu včetně vedení.

GRAF Č. 5: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE



(zdroj: vlastní)

Co může management udělat pro posílení Vašeho pocitu sounáležitosti s firmou?

(Akce sociálního charakteru (výlety, sportovní aktivity, oslavy); Vytvářet projekty, na kterých budou pracovat zaměstnanci různých oddělení; Finančně zvýhodnit zaměstnance, kteří pracují týmově; Jiný návrh)

a: 16,7% b: 20,0% c: 56,7% d: 6,7%

Právě s vnímáním týmové práce souvisí i otázka posílení sounáležitosti s firmou. Podle zaměstnanců je nejlepším možným řešením finanční zvýhodnění zaměstnanců, kteří pracují týmově (56,7%), nebo vytvářet projekty, na kterých budou zaměstnanci spolupracovat. Dva respondenti vyjádřili také jiný návrh: „Ocenění dělnických profesí.“ a druhým návrhem bylo: „Nechat si vysvětlit názor zkušeností lidí v oboru a případně diskutovat.“

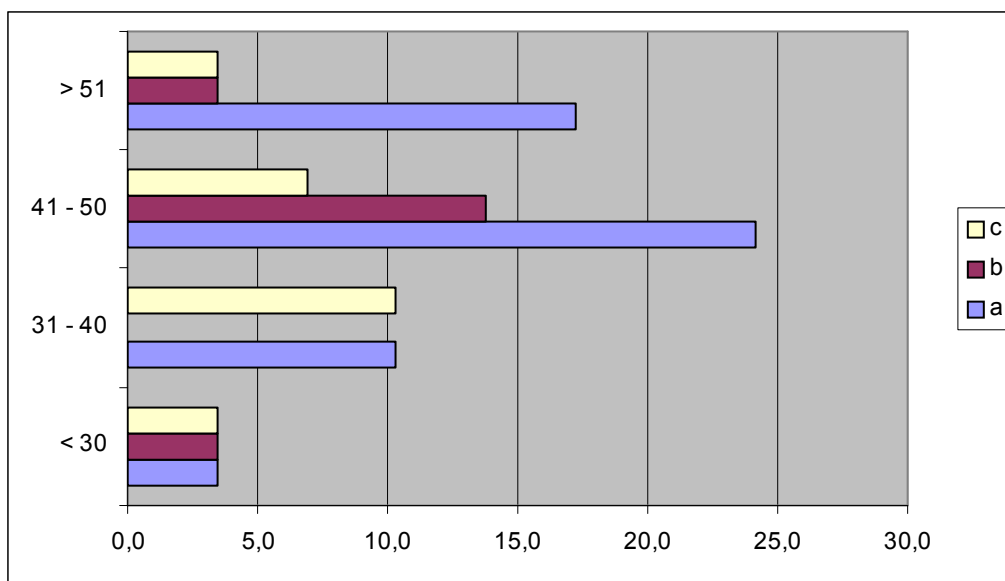
Co v této firmě nejvíce postrádáte?

a: Informace o plánech společnosti do budoucna (58,1%)

b: Pocit sounáležitosti se společností (19,4%)

c: Možnost vyjádřit a prosazovat svůj názor(22,6%)

GRAF Č. 6: CO V TÉTO FIRMĚ NEJVÍCE POSTRÁDÁTE



(zdroj: vlastní)

14.4 Ukazatele kvality života

O kterém z těchto indexů měřících kvalitu života jste již někdy slyšeli?

(Index lidského rozvoje (Human Development Index); Index ekonomické svobody; (Economic Freedom Index, EFI); Index rozvoje společnosti (Civil society index); Životní úroveň, nejvyšší HDP na osobu (GDP per capita); Kupní síla (GDP per capita, PPP))

a: 13,3% b:15,7% c: 16,9% d:30,1% e: 24,2%

Co se ukazatelů kvality života týče, není o nich mezi zaměstnanci velké povědomí. Znáám je jakž takž ukazatel životní úrovně a ukazatel kupní síly. Není tedy překvapující, že neměli dotazovaní příliš přesné odhady, jak si mezi ostatními zeměmi světa stojí v jednotlivých hodnoceníh Česká republika. Největší odchylka byla u indexu lidského rozvoje, kde 41%

dotazovaných zařadilo Českou republiku mezi 60.-90. země na světě, zatímco dosáhla v roce 2006 v tomto indexu hodnoty HDI=0,885, což ji řadí na 30. místo na světě.

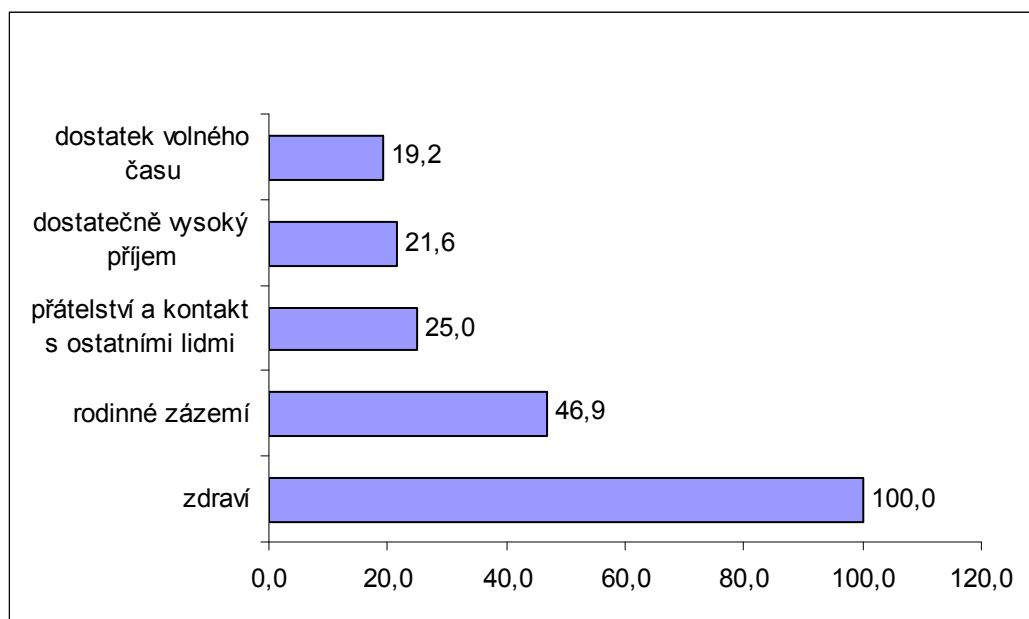
Které faktory jsou z vašeho hlediska pro výši vaší kvality života nejzásadnější.

(Zdraví; Rodinné zázemí; Přátelství; Dostatečně vysoký plat; Dostatek volného času)

a: 1 b: 2,1 c: 4,0 d: 4,6% e: 5,2 f: 3,6

Nejvýznamnějším faktorem kvality života je pro naprosto všechny dotázané zaměstnance zdraví. Na dalších místech už se názory velmi lišily, ale na druhém místě má výrazný podíl rodinné zázemí. Jako faktor nejméně podstatný pro kvalitu života zaměstnanců se zdá být volný čas.

GRAF Č. 7: VÝZNAMNOST FAKTORŮ KVALITY ŽIVOTA



Na základě odpovědí v otázce **Jak chápete vztah volného času a práce** vyšlo najevo, že jsou zaměstnanci ochotni redukovat svůj volný čas ve prospěch práce, pokud za to budou ovšem náležitě oceněni.

(Vážím si svého volného času, nejsem ochoten/ochotna trávit jej prací nebo činností pro firmu; Jsem ochoten /ochotna trávit svůj volný čas prací, pokud za to budu ohodnocen/a; Jsem ochoten/ochotna pracovat ve volném čase, bez zvláštního ohodnocení)

a: 12,1% b: 73,5% c: 12,1%

14.5 Mobbing

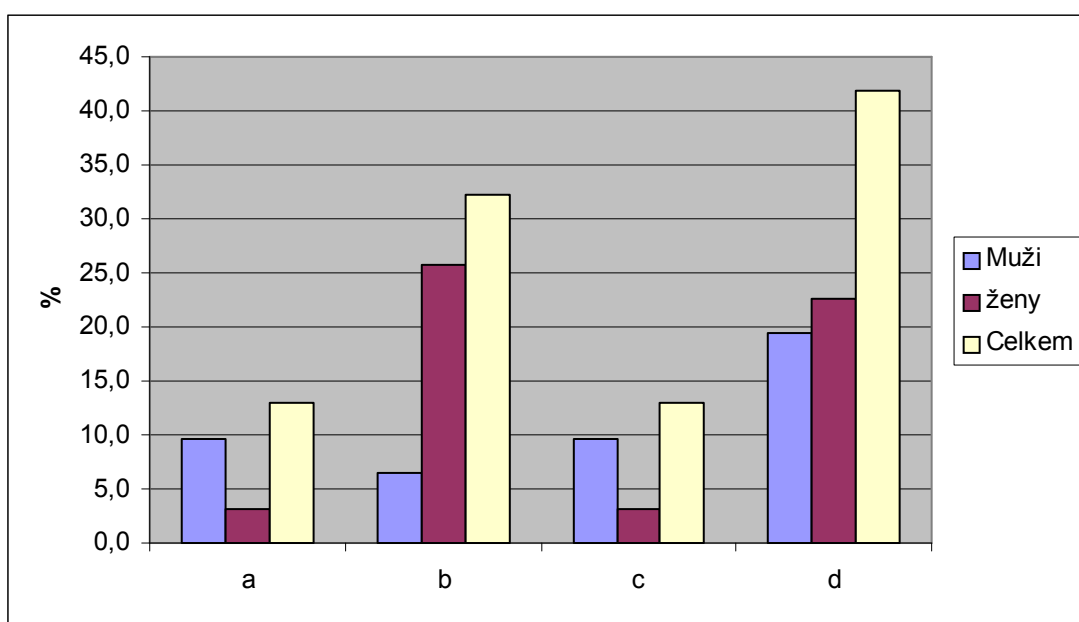
Setkali už jste se někdy s termínem mobbing?

(Vím co tento termín znamená, s mobbingem jsem se setkal/a; Vím co tento termín znamená, ale s mobbingem jsem se neseťkal/a; Nevím co tento termín znamená, ale už jsem ho někdy zaslechl/a; Nevím co tento termín znamená, nikdy jsem o něm neslyšel/a)

a:12,5% b:31,3% c:12,5% d:43,8%

Stejně špatné povědomí, jako o indexech kvality života, mají dotazovaní i o termínu mobbing. 43,8% dotázaných neví co tento termín znamená a ani o něm nikdy neslyšeli. Věřím, že jsem u nich svojí otázkou v dotazníku vzbudila zájem se v této oblasti informovat.

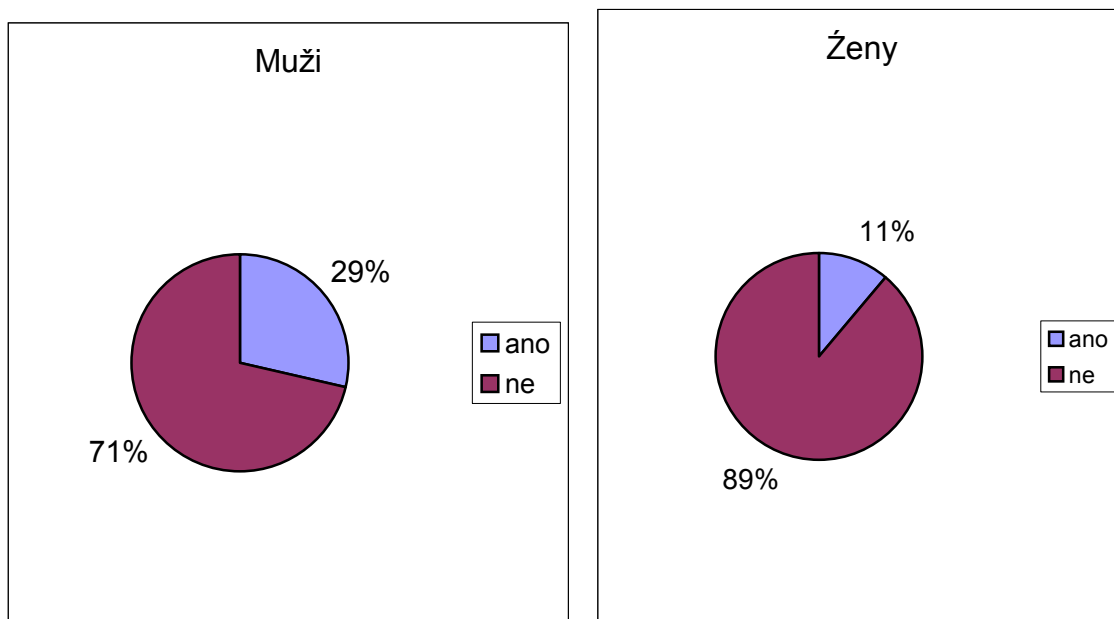
GRAF Č. 8: MOBBING



(zdroj: vlastní)

Setkali už jste se s šikanou, vydíráním při práci v této firmě?

GRAF Č. 9: MOBBING – VLIV POHLAVÍ



(zdroj: vlastní)

14.6 Práce v Tecnocapu s.r.o.

Podle Centra na výzkum veřejného mínění (CVVM, výzkumné oddělení Sociologického ústavu AV ČR) je pro naprostou většinu pracujících mimořádně důležité, aby jim jejich práce garantovala vysoký příjem. Ten je pro ně téměř stejně důležitý, jako potřeba jistoty v zaměstnání. Jenže s vlastními příjmy bývá spokojen málokdo. Podle průzkumu považuje svůj příjem za vysoký jen osmadvacet procent zaměstnanců v České republice. Šest z deseti pracujících se domnívá, že v současném zaměstnání vydělávají méně, než by si zaslouhovali.

Jste ohodnocen/a dostatečně, pokud vezmete v potaz Vaše dosažené vzdělání, zkušenosti a úroveň odměňování v tomto regionu?

(Ano, jsem náležitě ohodnocen/a; Spíše ano; Jsem spíše nespokojen/a se svojí odměnou; Moje práce je výrazně finančně podhodnocena)

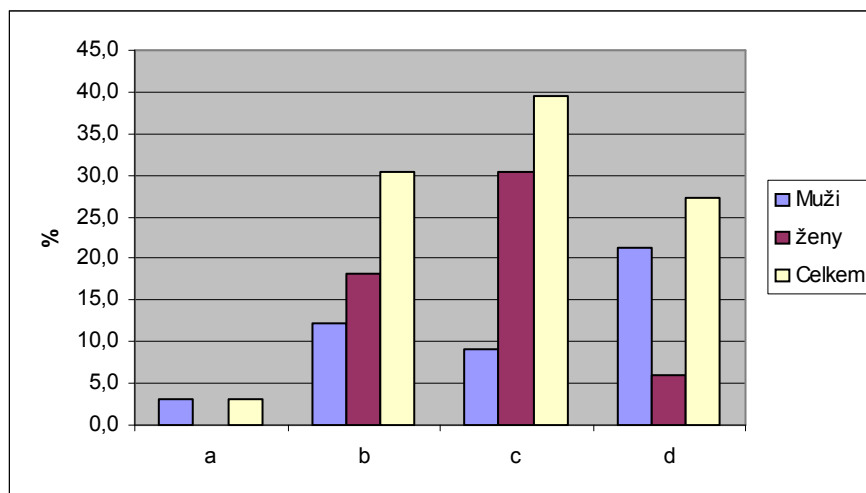
a: 3,0% b: 30,3% c: 39,4% d: 27,3%

Zaměstnanci Tecnocapu jsou se svým platem spíše nespokojeni, alespoň podle výsledků dotazníků. 39,4% dotázaných uvedlo, že na základě dosaženého vzdělání, znalostí a pracovních zkušeností a úrovně odměňování v tomto regionu jsou spíše nedostatečně ohodnoceni. Zohledněním vlivu pohlaví zjistíme, že spokojenější se svojí odměnou jsou ženy.

Muži: a: 3,0% b: 12,1% c:9,1% d: 21,2%

Ženy: a: 0% b: 18,2% c:30,3% d: 6,1%

GRAF Č. 10: JSTE SPOKOJENI S FINANČNÍM OHODNOCENÍM SVÉ PRÁCE?



(zdroj: vlastní)

Jak vnímáte svou zodpovědnost

(Nesu velkou zodpovědnost a jsem za ni náležitě ohodnocen/a; Nesu velkou zodpovědnost a jsem za ni nedostatečně ohodnocen/a; Nemám žádnou velkou zodpovědnost)

a:12,5% b: 59,4% c:28,1%

S vyšší příjmů souvisí i zodpovědnost, aktivita, přístup k inovacím. 60% zaměstnanců se domnívá, že nesou velkou zodpovědnost, ale nejsou za ni dostatečně ohodnoceni. Ochotu nést vyšší zodpovědnost při vyšším ohodnocení potvrdilo 84,8% dotazovaných zaměstnanců.

Pocítujete na svém pracovišti soutěživost?

(Ano pocítuji a motivuje mě; Ano pocítuji a je mi to nepříjemné; Nepocítuji a postrádám ji; Nepocítuji a vyhovuje mi takový stav)

a:12,9% b:19,4% c:35,5% d: 32,3%

Na základě těchto výsledků můžeme posoudit pracovní prostředí jako nesoutěživé (67,8%). Odpovědi, zda pracovníci soutěživost postrádají nebo ne, jsou vyrovnané. Málo je zastoupena skupina zaměstnanců, která odpovídala, že soutěživost pocítují a jsou jí motivováni. Vnímání soutěživosti na pracovišti je různé na základě různorodosti povah. Někteří lidé jsou soutěžením dohnáni k lepším výkonům, jiní jsou za takovýchto podmínek stresováni a jejich pracovní výkon má sestupnou tendenci.

Jaký důvod se vám zdá nejpravděpodobnější, že se vedení rozhodlo změnit pracovní prostředí (společné kanceláře)?

(Podpora týmové práce; Snížení nákladů; Vyšší kontrola výkonu zaměstnanců; Zvýšení efektivity práce; Světový trend)

a:10,8% b:16,2% c:40,5% d:10,8% e:21,6%

Vedení společnosti přišlo s návrhem přesunout veškeré technicko-hospodářské pracovníky do jedné velké místnosti – tzv. kanceláře amerického stylu. Jako důvod svého rozhodnutí udávají seskupení pracovníků v jednom místě, neboť například pracovníci technického oddělení mají v současné době kanceláře v jiné budově než ostatní administrativní pracovníci.

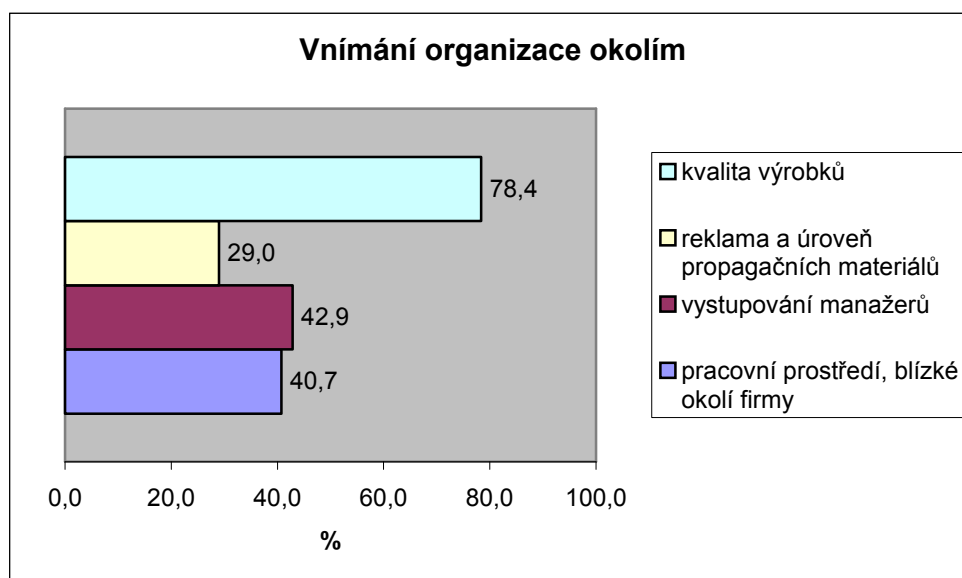
Který faktor má podle vás největší význam na vnímání firmy okolím?

(Prostředí firmy a okolí; Vystupování manažerů; Reklama a úroveň propagační materiálů; Kvalita výrobků)

a: 2,5 b: 2,4 c: 3,5 d: 1,3

Jasný názor převládá mezi zaměstnanci na vnímání organizace okolím. Pro 78% dotázaných (známka 1,3) největší roli hraje kvalita výrobků. Nejméně důležitou se zdá být reklama, propagačních materiály (známka 3,5), které v průmyslovém odvětví nehrají téměř žádnou roli.

GRAF Č. 11: VNÍMÁNÍ ORGANIZACE OKOLÍM



(zdroj:vlastní)

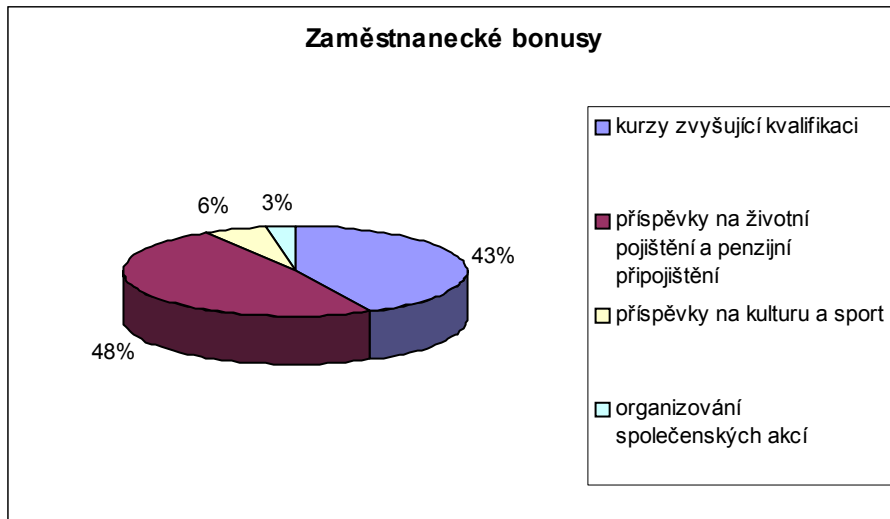
Který zaměstnanecký bonus byste preferovali?

(Kurzy zvyšující kvalifikaci; Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění; Příspěvky na kulturu a sport; Organizování společenských akcí)

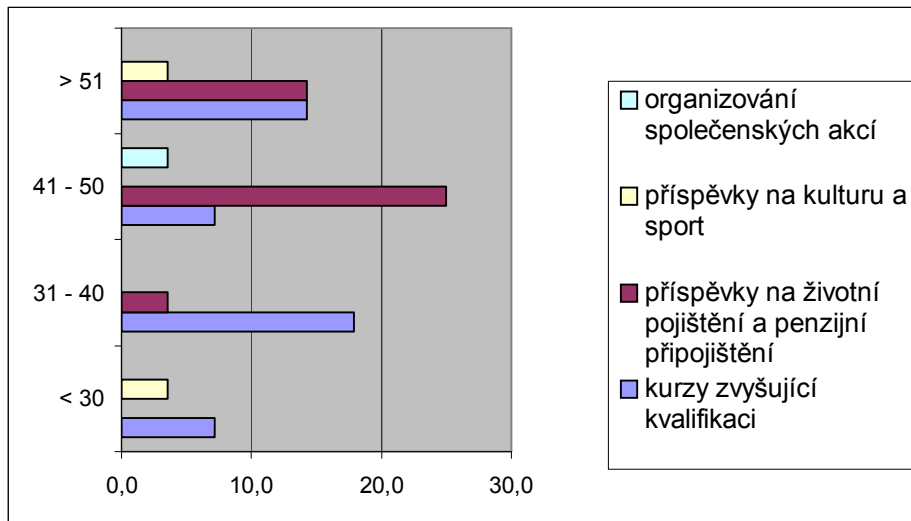
a: 42,9% b: 48,6% c: 5,7% d: 2,9%

Možným řešením, jak vylepšit platební podmínky pracovníků jsou zaměstnanecké bonusy. Z nabídnutých možností respondenti preferovali příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění (48,6%). Preference byly velmi podobné v investování do svého vzdělání formou kurzů (42,9%).

GRAF Č. 12 A Č. 13: ZAMĚSTNANECKÉ BONUSY



(zdroj: vlastní)



Které kurzy zvyšující kvalifikaci byste preferovali?

(Jazykové kurzy; Kurz výpočetní techniky; Odborné kurzy)

a: 55,9 b: 8,8% c: 35,3%

Z nabídky možných kurzů zvyšujících kvalifikaci byl největší zájem o jazykové kurzy (55,9%), odborné kurzy by uvítalo 35,3% dotázaných a pouze 8,8% zvolilo kurz výpočetní techniky. Právě kurz výpočetní techniky by měl být zaměstnancům podle mého názoru poskytnut okamžitě. Ulehčil by práci i těm, kteří problém s prací na počítači nemají a to zejména při přijímání informací od spolupracovníků počítačově méně vzdělaných.

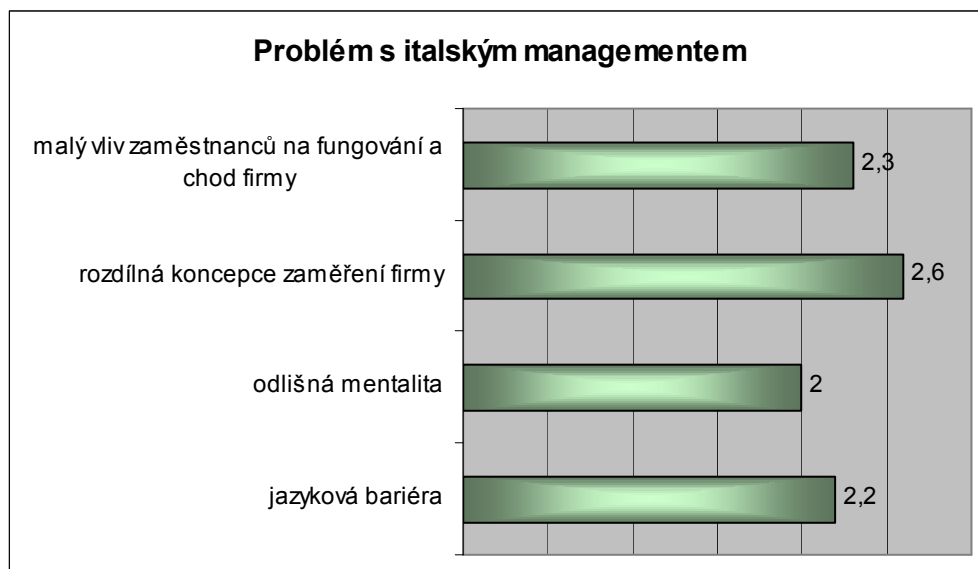
Jaký vidíte největší problém s italským managementem?

(Jazyková bariéra; Mentalita; Rozdílná koncepce; Zaměstnanci nemají žádnou možnost jak ovlivňovat chod firmy)

a: 2,2 b:2 c:2,6 d:2,3

Pro subjektivní vyjádření největšího problému, který se týká spolupráce s italským managementem, měli respondenti přidělit jednotlivým odpovědím známku vyjadřující sílu dané problematiky. Znamka jedna měla být přidělena největšímu problému, z čehož vyplývá, že známka, která má nejmenší průměrnou hodnotu je nejvíce problematickou. Jak je patrné z grafu, nejvíce problematickou se ukázala být odlišná mentalita, následovaná jazykovou bariérou. Vyrovnané hodnoty v odpovědích svědčí o důležitosti všech těchto problematik. Malý vliv zaměstnanců na fungování společnosti, jenž byl jednou z nabídnutých odpovědí, souvisí s jinou otázkou, kde se 58,1% dotázaných vyjádřilo, že postrádá informace o plánech společnosti do budoucna. Jak jsem již ve své práci vícekrát zmínila, znalost plánů společnosti snižuje v zaměstnancích pocit nejistoty.

GRAF Č. 14: PROBLÉM S ITALSKÝM MANAGEMENTEM



(zdroj: vlastní)

Která z posledních změn uskutečněných ve firmě vás nejvíce negativně zasáhla?

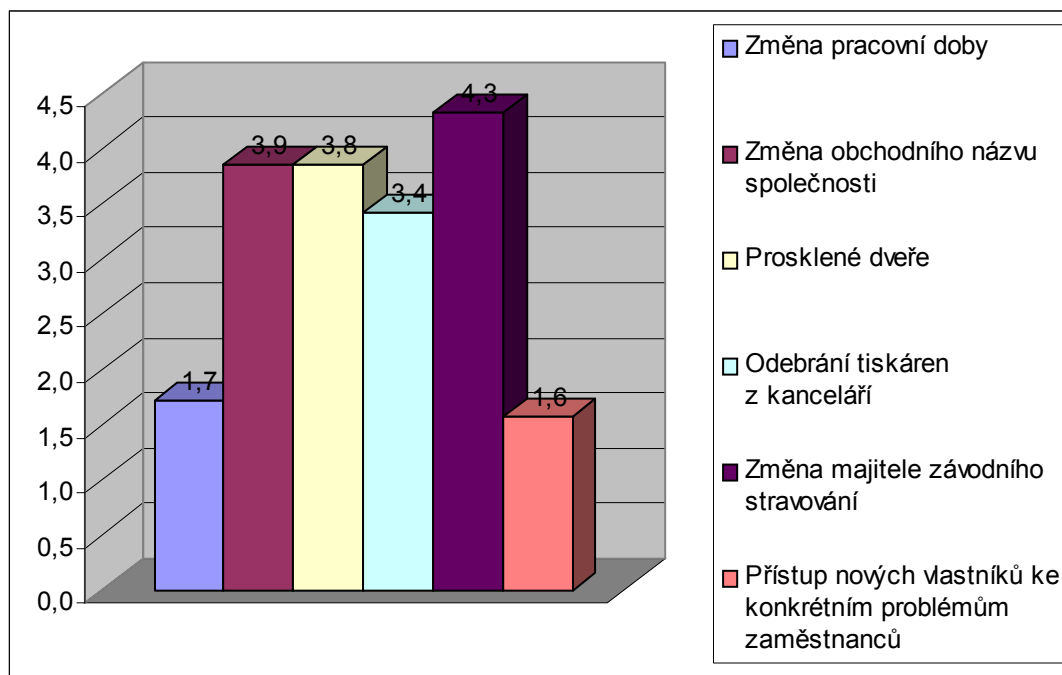
(Změna pracovní doby; Změna obchodního názvu společnosti; Prosklené dveře; Odebrání tiskáren z kanceláří; Změna majitele závodního stravování)

a:1,7 b: 3,9 c:3,8 d:3,4 e:4,3 f:1,6

Vyjádřením síly zásahu změn, které se staly v poslední době, se zabývala jedna z dalších otázek. I u této otázky měli respondenti přidělit jednotlivým odpovědím známky. Jednička byla i zde změnu nejvíce negativní, tou která zaměstnance nejvíce negativně zasáhla. Jak máme možnost vyčíst z grafu, nejcitelnější byla pro většinu zaměstnanců změna pracovní doby, dále špatný přístup nových vlastníků k problémům zaměstnanců.

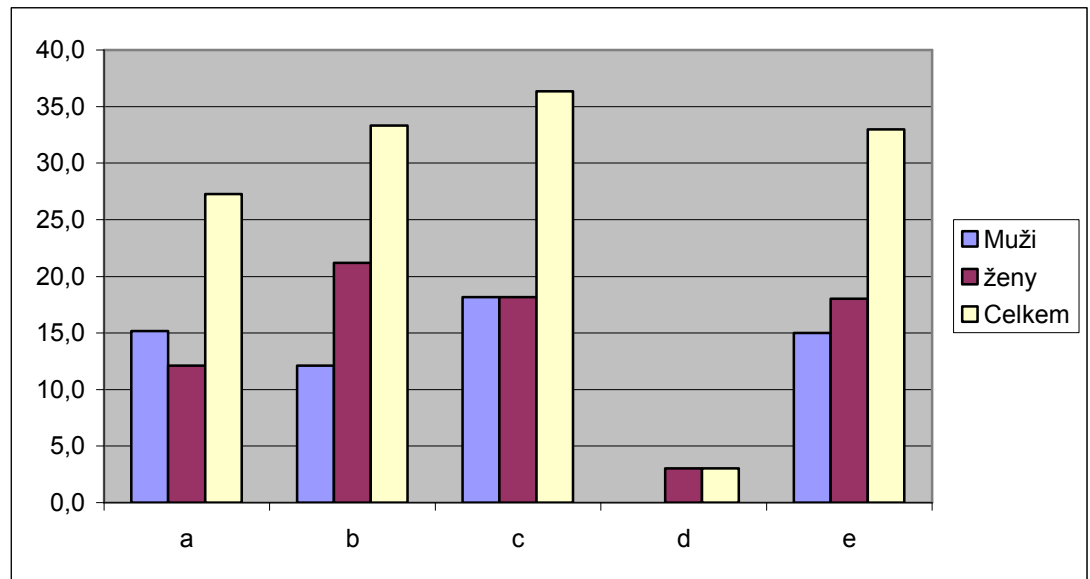
Vliv jednotlivých změn byl rozebrán v další otázce: **Jak hodnotíte změnu:** .Na výběr byly změny výše jmenované. Možné odpovědi: (Negativně, Spíše negativně; Nemá na mě vliv; Spíše pozitivně; Pozitivně). Hodnocení jednotlivých změn bylo převážně negativní. K mému překvapení zvolilo ve všech variantách nejvíce respondentů možnost „nemá na mě vliv“, . Jediným pozitivním jevem byla změna v zajišťování závodního stravování.

GRAF Č. 15: ZMĚNY USKUTEČNĚNÉ V POSLEDNÍ DOBĚ



(zdroj: vlastní)

GRAF Č. 16: ZMĚNY USKUTEČNĚNÉ V POSLEDNÍ DOBĚ-VLIV POHLAVÍ



(zdroj: vlastní)

Jste podněcováni k inovacím?

(Nejsem, ale rád/a bych svými náměty přispěla; Jsem podněcován/a, ale žádnou aktivitu nevyvíjím; Jsem aktivní v oblasti inovací a jsem za to náležitě ohodnocen/a; Jsem aktivní, ale nejsem za to oceněn/a; Nejsem podněcována a nevadí mi to)

a: 25,8% b: 6,5% c: 9,7% d: 51,6% e: 6,5%

Zaměstnanci sami sebe hodnotili z 51,6% jako aktivní v oblasti inovací, ale necítí se být dostatečně ohodnoceni. Druhou nejvíce zastoupenou byla odpověď a), kdy by se zaměstnanci rádi podíleli svými nápady, ale nejsou k tomu podněcováni a sami aktivní nejsou.

14.7 Management, vedoucí pracovníci

Jste spokojeni se svým nadřízeným?

(Ano, maximálně, je dobrým vedoucím; Ano, ale mám k němu drobné výhrady; Ne, mám k němu velké výhrady; Absolutně ne, jeho práci bych zvládl/a lépe; Přemýšlím kvůli němu o změně pracovního místa)

a:20,6% b: 67,6% c:8,8% d:0% e:2,9%

Výsledky této otázky jsou pro management vcelku pozitivní. Se svým vedoucím je spokojeno 89,2% pracovníků, z toho 20,6% maximálně, 67,6% pouze s malými výhradami. Jeden respondent odpověděl, že se svým vedoucím spokojen není a přemýšlí kvůli němu o změně zaměstnání.

Berou podle vašeho názoru manažeři při svém rozhodování ohled na zaměstnance?

(Ano, berou; Berou nedostatečné ohledy; Neberou při svém rozhodování na zaměstnance vůbec ohledy)

a:15,2% b: 48,5% c:36,4%

Ve srovnání s předchozí otázkou již tak pozitivně nevychází. Pouze podle 15,2% dotázaných berou manažeři při svém rozhodování na zaměstnance ohled. Dle 84,9% ohledy neberou, z čehož 48,5% si myslí, že berou nedostatečné ohledy, 36,4% se domnívá, že manažeři při svém rozhodování neberou na zaměstnance žádné ohledy.

Jaká je podle vašeho názoru vztahy mezi manažery v této společnosti?

(Přátelská atmosféra, jsou schopni jít za společným cílem; Přátelská atmosféra, ale problémová komunikace; Panuje mezi nimi nepřátelská atmosféra, ale jsou schopni se dohodnout; Panuje nepřátelská atmosféra, nevedou společnost jednotným směrem)

a: 0% b: 42,4% c:27,3% d:30,3%

Spolupráce manažerů organizace je v očích zaměstnanců problematická. 42,4% dotázaných se domnívá, že mezi manažery panuje sice přátelská atmosféra, ovšem problémem je komunikace. 57,6% vidí atmosféru mezi nimi jako nepřátelskou, z toho 27,3% si myslí, že přestože panuje mezi manažery nepřátelská atmosféra, jsou schopni se dohodnout. Oproti tomu pro 30,3% je atmosféra nejen nepřátelská, ale navíc nejsou manažeři schopni vést firmu jedním směrem.

Jak jsem již uvedla, nové italské vedení zavedlo několik novinek podporujících kontrolu zaměstnanců na pracovišti: nechalo prosklít dveře kanceláří a do budoucna uvažuje o zřízení hromadných kanceláří v americkém stylu.

Domníváte se, že se manažeři této firmy zaměřují více na výsledky práce, než na postupy?

a: Zaměřují se na výsledky, což se ztotožňuje s mými představami (35,7%)

b: Zaměřují se na výsledky, s čímž nesouhlasím (46,4%)

c: Zaměřují se pouze na postupy, což se ztotožňuje s mými představami (7,1%)

d: Zaměřují se na postupy, s čímž nesouhlasím (10,7%)

Ze zjištění vyplývá, že se manažeři organizace k nelibosti zaměstnanců zaměřují pouze na výsledky, nehledí však na to, jak jsou tyto výsledky dosahovány.

Závěr

Organizační kulturu nelze nařídít, musí být žita. Jde o projev důvěry mezi managementem podniku a pracovníky. Organizační kultura je významným faktorem ovlivňujícím kvalitu života pracovníků. Redukuje konflikty uvnitř organizace - pokud je organizační kultura dostatečně silná, napomáhá soudržnosti s organizací, zajišťuje žádoucí chování a disciplínu zaměstnanců, limituje tedy prostředí pro možné projevy mobbingu. Organizační kultura také redukuje nejistotu pracovníků. Pokud nemusí řešit existenční otázky, tedy obavy ze ztráty zaměstnání, žijí mnohem klidnějším životem. Právě emocionální pohoda vyplývá z pracovní spokojenosti. Pro pracovní spokojenost a tedy emocionální pohodu je velmi důležitá shoda norem a hodnot sdílených v organizaci, s hodnotami a vnitřními normami pracovníků.

Nelze řídit zahraniční organizaci bez znalosti její historie, mentality dané země, nařizovat změny a inovace bez konzultace s jejími pracovníky. Přesně těchto chyb se dopustil Tecnocap. Jednotlivé změny byli nedostatečně komentovány, pracovníci neviděli, že se jedná o kroky připravené strategie, vnímali změny bez kontextu a proto je také velmi negativně přijímali. Společnost je orientována pouze finanční stránkou, lidským zdrojům je věnována nedostatečná pozornost. Jak uvedl Fromm [13]: „ Člověk není nepopsaným listem, na který může kultura psát svůj text. Je reálnou bytostí, která je nabita energií a která je specificky utvářena, přizpůsobuje se a přitom reaguje specifickým a zjiřitelným způsobem na vnější podmínky.“

Mým doporučením a přáním by bylo, aby management viděl v zaměstnancích nejen pracovní sílu, ale také osobnosti. Jsem si vědoma celosvětového trendu odosobnění se v zaměstnání, ale tento trend je nejen vzdálen české mentalitě, ale zejména těžko realizovatelný ve vesnickém prostředí, v němž se firma nachází.

Jednoznačně je nezbytné posílit v zaměstnancích pocit sounáležitosti, identifikace s organizací. Plány nejsou jenom cílem firmy, ale měly by být i metou zaměstnanců. Prostředkem jak toho dosáhnout je zlepšení komunikace.

Studiem problematiky mé práce jsem dospěla k vyvrácení hypotézy stanovené v úvodu. **Čeští lidé tráví na pracovišti nejvíce času ze všech Evropanů. Tento čas jim přináší uspokojení a to nejen z vidiny finanční odměny, ale také z času stráveného v kolektivu apod.** Světové statistiky jsou při hodnocení této problematiky v rozporu. Tato hypotéza byla vyslovena na základě statistiky Eurostatu (statistický úřad Evropské komise se sídlem v Lucemburku). Nová studie Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, EIRO*) ovšem prokázala přesný opak. Češi odpracují podle této statistiky spolu s Italy, Francouzi a Slovinci nejméně hodin týdně v celé Evropě. Na tomto příkladu máme možnost demonstrovat, jak mohou být statistiky zavádějící.

Příznivá atmosféra na pracovišti pozitivně ovlivňuje podávaný výkon a vnímání kvality života pracovníky. Tuto hypotézu mohu na základě svých zkoumání potvrdit. Jak se ukázalo na základě dotazníku, stejného názoru jsou i zaměstnanci organizace Tecnocap s.r.o., 65% z dotázaných uvedlo, že by pro ně byla nejcitelnější změna vztahů na pracovišti. Souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní atmosférou, která je pro ni typická, ovzduším, které v ní panuje je zcela nepopíratelná.

Uvědomuji si, že výsledky a závěry mé práce nejsou pro Tecnocap příliš pozitivní. Vedení společnosti však vyslovilo přání seznámit se s mou prací, neboť vystalo během mých zjišťování mnoho dalších otázek, které by měl management řešit. Věřím tedy, že dojde k nápravě všech mnou kritizovaných oblastí.

Domnívám se, že má práce svůj účel splnila, neboť přispěla k uvědomění si mnoha aspektů, které zůstávaly doposud ze strany vedení nepovšimnuty. Nezbyvá, než doufat, že vedení společnosti bude mé postřehy a připomínky reflektovat a přistoupí k potřebným a mnou navrhovaným změnám. Teprve tehdy bude možné mou práci vnímat jako skutečně přínosnou.

Literatura

1. AIESEC LC OSTRAVA: Obchodní zvyklosti, 5. vydání
2. BAUMAN, Z.: *Úvahy o postmoderní době*. Vydání 2.; přeložil Miloslav Petrusek, Sociologické nakladatelství, Praha 2002, ISBN 80-86429-11-3
3. BĚLOHLÁVEK, F.: *Management*, Computer Press, a.s., Brno 2006, ISBN: 80-251-0396-X
4. BERANOVÁ, H.: *Sport jako prostředek ovlivňující kvalitu života*, Bakalářská práce, Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec 2005
5. BERNSTEIN, A.: *Neandrtálci v práci, aneb jak se nezbláznit z lidí na pracovišti*, Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN: 80-85605-31-7
6. BROOKS, I.: *Firemní kultura*, Computer Press, Brno 2003, ISBN: 80-7226-763-9
7. BROWN, A.D.: *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1995, ISBN 0-273-60454-6
8. Centrum pro sociální a ekonomické strategie, *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku*. Univerzita Karlova, Praha. Fakulta sociálních věd. Gutenberg, Praha 2002, ISBN: 80-86349-06-3
9. CUDLÍNOVÁ, E.; KOPECKÝ, O.; ŠČASNÝ, M: *Alternativy k ukazateli HDP – zhodnocení předpokladů a využití indikátoru trvale udržitelného ekonomického blahobytu (ISEW) pro Českou republiku*. Studie pro potřeby projektu UNDP „K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek, Praha 2000.
10. DENISON, D. R.: *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, New York 1990, ISBN 0-471-80021-X
11. DUŠKOVÁ L.: *Pracovní vztahy*, Oeconomica, Praha 2005, ISBN: 80-245-0946-6
12. EUROGUIDANCE-NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, *Vzdělání a práce v České republice*, Ministerstvo práce a sociálních věcí – EURES, 2006

13. FROMM, E.: *Člověk a psychoanalýza* (český překlad Man for Himself, 1947). Praha Aurora, 1997, ISBN: 80-85974-18-5
14. GIBBS, P.: *Obchod v Evropském společenství*, Grada, Praha 1993, ISBN:80-85623-33-1
15. HIRŠOVÁ, M.: *Problematika přístupu k hodnocení kvality života v rámci trvalé udržitelnosti*; článek v rámci sborníku Hlediska udržitelnosti a kvality života v manažerském a občanském rozhodování, Katedra společenských věd, FM VŠE, Praha 2005 Oeconimica, ISBN: 80-245-0970-9
16. CHARVÁT, J.: *Kultura a organizační struktura, Firemní strategie pro praxi*, Grada 2006, ISBN: 8024713896
17. KRATZ, H: *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-127-5
18. LUKÁŠOVÁ, R.–NOVÝ, L.:*Organizační kultura*, Grada, Praha2004, ISBN:80-247-0648-2
19. MAŘÍKOVÁ H. a kol: *Velký sociologický slovník*; Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, Praha 1996, ISBN: 80-7184-164-1
20. MOŽNÝ, I.: *Česká společnost: nejdůležitější fakta o kvalitě našeho života*. Portál, Praha 2002, ISBN: 80-7178-624-1
21. MOŽNÝ, I.: *Moderní rodina: (mýty a skutečnosti)*. Blok, Brno 1990, ISBN: 80-7029-018-8
22. NOVÝ, I.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press, 1999, ISBN: 80-7261-009-0
23. NOVOTNÁ, E.:*Lokální ankety*, VŠE Praha, FM, J. Hradec 2004, ISBN: 80-245-0829-X
24. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.:*Firemní kultura*; Grada, Praha 1993, ISBN: 80-7169-018-X

25. POTŮČEK M. a kol.: *Zpráva o lidském rozvoji–Česká republika 2003*, MJF Praha, 2003, ISBN: 80-86284-33-6
26. ROBBINS, S.P.: *Management*, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN: 80-247-0495-1
27. SCHEIN, E.: *Organizational culture*. American Psychologist, 1990
28. SMIRCICH, L.: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983
29. SYROVÁTKA, O.: *Úvod do teorie udržitelného rozvoje*, učební materiál, FM VŠE 2006
30. TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti*, VŠE Praha, 1997, ISBN: 80-7079-201-9
31. VEBER, J.: *Management–základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, ISBN: 80-7261-029-5
32. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management – teorie a praxe v informační společnosti*, Management Press, Praha 2001, ISBN: 80-7261-041-4
33. ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*, Oeconomica, Praha 2004, ISBN: 80-245-0683-1
34. Zákon č. 262/2006 Sb, Zakákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
35. Agenda 21. [<http://www.agenda21.cz/>] (citováno 12.2.2007)
36. Atlas: Češi, nejpracovitější, nebo nejlínější? (článek z 14.9.2006, citováno 12.12.2006) [<http://finance.atlas.cz/zamestnani/85716.aspx>]
37. Businessworld: Češi pracují dlouho a neefektivně. (článek z 24.9.2004, citováno 12.12.2006) [http://www.businessworld.cz/bw.nsf/pruzkumy_trhu/A3ABF887FDF3EC8FC1256F190043E3B5?OpenDocument&cast=1]

38. Federace evropských zaměstnavatelů [<http://www.fedee.com/payineurope.shtml>]
(citováno 14.12.2006)
39. Hofstede G.: Cultural Dimensions
<[http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=48#compare]>
(citováno 22.3.2007)
40. Index lidského rozvoje [<http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/>] (citováno 18.4.2007)
41. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Česká republika v kostce (citováno 12.3.2007)
[\[http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publicace/euroguidance/cz/vzdelavani_prace.pdf\]](http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publicace/euroguidance/cz/vzdelavani_prace.pdf)
42. Portál Evropské unie
[\[http://europa.eu/abc/keyfigures/work/index_cs.htm\]](http://europa.eu/abc/keyfigures/work/index_cs.htm) (citováno 13.3.2007)
43. Vláda ČR [<http://www.vlada.cz/cs/rvk/RUR/Strategie/default.html>], citováno 18.4.2007
44. Wikipedia [<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ostrakismus>] (citováno 12.12.2006)

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Maslow, Hierarchie potřeb.....	5
Obrázek č 2: Majetková struktura Tecnocap Group	45
Obrázek č.3: Organizační struktura Tecnocapu s.r.o.....	60

Seznam grafů

Graf č 1.: Překážky růstu produktivity	17
Graf č 2: model kulturních systémů.....	57
Graf č. 3: Vlastníci	66
Graf č 4. Vliv změny názvu na firemní kulturu	68
Graf č. 5: Týmová spolupráce.....	70
Graf č. 6: Co v této firmě nejvíce postrádáte	71
Graf č. 7: Významnost faktorů kvality života	72
Graf č. 8: Mobbing.....	73
Graf č. 9: Mobbing – vliv pohlaví.....	74
Graf č. 10: Jste spokojeni s finančním ohodnocením své práce?	75
Graf č. 11: Vnímání organizace okolím	77
Graf č. 12 a č. 13: Zaměstnanecké bonusy	78
Graf č. 14: Problém s italským managementem	79
Graf č. 15: Změny uskutečněné v poslední době.....	80
Graf č. 16: Změny uskutečněné v poslední době-vliv pohlaví	81

Seznam tabulek

Tabulka č 1: Pořadí zemí podle hrubé hodinové mzdy v roce 2006.....	18
Tabulka č 2: Rozdíly mezi kulturními systémy	56