

**Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera**

Firemní kultura a její vliv na rozvoj firmy Schenker spol. s r.o.

Bc. Michaela Rychnavská

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela RYCHNAVSKÁ**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Firemní kultura a její vliv na rozvoj firmy Schenker spol. s r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Firemní kultura
2. Firemní kultura DB Schenker a Schenker spol. s r.o.
3. Analýza vlivu firemní kultury na spokojenost zaměstnanců
4. Návrhy na zlepšení současného stavu a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.5.2009

Bc. Michaela Rychnavská

Poděkování:

Děkuji Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za pomoc a vedení mé diplomové práce.

ANOTACE

Tato práce se v teoretické části bude zabývat pojmem firemní kultura a vysvětlí, jaké prostředky a nástroje firemní kultura má. Praktická část se bude zabývat firemní kulturou ve firmě Schenker spol. s r.o. a teoretické poznatky budou aplikovány do praxe. Dotazníkové šetření udá skutečnou podobu firemní kultury ve společnosti. Z výsledku dotazníků bude navrženo řešení, jakým způsobem je možné nedostatky ve firemní kultuře řešit.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, charakteristika firemní kultury, nástroje firemní kultury, síla firemní kultury, spokojenost zaměstnanců, vize a mise

TITLE

**The organizational culture and its influence on the development of the company
Schenker spol. s r.o.**

ANNOTATION

This thesis deals with the concept of organizational culture in its theoretical part and it explains what instruments has the organizational culture. Theoretical findings are implemented into the company Schenker spol. s r.o. in the practical part of the thesis. Questionnaire will show the real image of the organizational culture in the company. The results of the questionnaire will be the base for suggestion of solution, how to solve the deficits in the organizational culture.

KEY WORDS

organizational culture, characteristics of organizational culture, instruments of organizational culture, employee's satisfaction, vision and mission

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 Firemní kultura	10
1.1 Charakteristika firemní kultury	10
1.1.1 Definice	11
1.1.2 Charakteristiky firemní kultury	12
1.1.3 Vlivy působící na charakter firemní kultury	14
1.1.4 Typy firemní kultury	14
1.1.5 Funkce firemní kultury	19
1.2 Prostředky firemní kultury – prvky firemní kultury	19
1.3 Síla firemní kultury.....	25
1.4 Nástroje hodnocení firemní kultury.....	27
2 Firemní kultura DB Schenker a Schenker spol. s r.o.....	31
2.1 DB Schenker.....	31
2.1.1 Společnost SCHENKER ve světě a v Čechách.....	31
2.1.2 Historie firmy v bodech.....	31
2.2 Firemní kultura Schenker spol. s r.o.....	33
2.3 Vize, mise, principy, hodnoty a pravidla.....	36
2.3.1 Vize a mise	36
2.3.2 Principy.....	38
2.3.3 Hodnoty	39
2.3.4 Pravidla.....	39
2.4 Role a poslání Cultural Coaches.....	43
3 Analýza vlivu firemní kultury na spokojenost zaměstnanců.....	45
3.1 Průzkum v rámci Vision & Mission	45
3.2 Indikátor jako nástroj měření firemní kultury	50
3.3 Vyhodnocení zjištěných výsledků	51
3.4 Závěr k vyhodnocení dotazníků	66
4 Návrhy na zlepšení současného stavu a jejich zhodnocení	68
4.1 Organizační plán.....	69
4.2 Finanční analýza.....	75
ZÁVĚR.....	78
Použitá literatura.....	80

Seznam tabulek.....	82
Seznam obrázků.....	83
Seznam příloh.....	84
Přílohy	85

ÚVOD

„Mnozí manažeři chápou firemní kulturu jako romantickou nadstavbu nad byznysem. Nevidí, že je základní konkurenční výhodou, že je o lidech.

Firma, která je orientována na okamžitou maximalizaci zisku, firemní kulturu nepotřebuje. Společnost, která chce být dlouhodobě finančně stabilní, podnikovou kulturu mít musí.“

(Stýblo, Jiří. *Firemní kultura a její změny*. Práce a mzda, 2002, s. 21)

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou a jejím vlivem na rozvoj firmy Schenker spol. s r.o. Firemní kultura má v současnosti stále místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a lze říci, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Hodnota firmy pramení jak z finančního, tak duševního kapitálu, v němž podstatnou úlohu zastává lidský faktor. Lidský kapitál je složen z kompetentnosti a přístupů lidí pro firmu pracujících a v rámci řízení firemní kultury je třeba jednotlivé kompetence jasně vymezit a přístupy internalizovat.

Vedení firmy by se mělo firemní kulturou více zabývat, protože firemní kultura velice ovlivňuje i fungování firmy. Největším know-how firem v současné době jsou lidské zdroje a proto by se společnosti měli o své zaměstnance zajímat a zajišťovat, aby se cítili spokojeni a vytvářet odpovídající pracovní podmínky. Čím více je člověk spokojen, tím lépe pracuje. Motivovaní zaměstnanci pracují efektivněji a lépe, když vědí, že jejich práce má smysl a bude ohodnocena.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část diplomové práce se bude zabývat charakteristikami, prostředky, silou firemní kultury, a nástroji hodnocení firemní kultury z teoretického pohledu. Ve druhé kapitole bude představena firma. Teoretické poznatky budou implementovány do praxe, budou označeny charakteristiky firmy a popsány veškeré prvky a prostředky firemní kultury, které ve firmě nalezneme. Jako nástroj k určení skutečné firemní kultury bude použito dotazníkové šetření. Zaměstnancům budou rozeslány dotazníky zjišťující jejich spokojenost ve firmě a celkovou atmosféru, která se v pracovním prostředí momentálně nachází. Po vyhodnocení dotazníků bude navrženo řešení, možnost, jak firemní kulturu podpořit, aby to napomohlo rozvoji firmy a napříč firmou byly dobré mezilidské vztahy a příjemná atmosféra.

1 Firemní kultura

1.1 Charakteristika firemní kultury

Firemní kultura je dnes nedílnou součástí řízení firmy a výrazně promlouvá do klíčových firemních procesů. Jednou z příčin zvýšeného zájmu o toto téma je japonský ekonomický boom z poválečného období. Na konci 70. a počátkem 80. let minulého století se američtí odborníci začali seriózně zajímat o filozofii japonských firem a jejich techniky řízení, neboť japonský úspěch představoval pro americký průmysl velkou výzvu. Vyvstaly otázky ohledně efektivnosti západních způsobů organizačního řízení a ekonomičtí teoretici a manažeři zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty firem.

Firemní kultura má v současnosti stále místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a lze říci, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Hodnota firmy pramení jak z finančního, tak duševního kapitálu, v němž podstatnou úlohu zastává lidský faktor. Lidský kapitál je složen z kompetentnosti a přístupů lidí pro firmu pracujících a v rámci řízení firemní kultury je třeba jednotlivé kompetence jasně vymezit a přístupy internalizovat. Pragmaticky řízená firemní kultura je dnes důležitým zdrojem úspěchů firmy.

Podle současného pojetí představuje firemní kultura představy, přístupy a hodnoty společné nejen lidem ve vedení firmy, ale i všem jejím zaměstnancům. Firemní kulturu je možné definovat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování jejích členů.

Základními předpoklady se rozumí trvalé neměnné představy, které jsou členy firmy považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné a fungují u nich zcela automaticky (např. „vedení firmy se dá věřit“).

Hodnotou je vše, co je považováno za důležité, žádoucí a čemu je přikládán význam z hlediska jednotlivce nebo firmy jako celku. Hodnotový systém jednotlivce určuje to, co je pro něho osobně významné, firemní hodnoty jsou výrazem obecných preferencí v rámci firmy. Firemní hodnotou může být např. snaha o šetrné chování k životnímu prostředí nebo být vždy o krok před konkurencí. Klíčové firemní hodnoty bývají obsaženy ve formulaci mise firmy, která je komunikována všem pracovníkům firmy i vyhlášována navenek.

Postoje se vztahují k pozitivním či negativním pocitům a člověk v nich zaujímá určitý hodnotící vztah k nějakému objektu (věci, události, problému). Na úrovni firmy jsou postoje k určitým objektům sdíleny všemi pracovníky.

Firemní kultura zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitřní komunikaci a veškeré činy lidí ve firmě. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek firmy. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna „ujme“.¹

1.1.1 Definice

Definovat firemní (organizační nebo podnikovou) kulturu lze několika způsoby:

1. Firemní kultura je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy.²
2. Prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc.: Firemní kultura je soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků, též firemní kultura a podniková kultura.
3. W. Pattigren: Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury.
4. G. W. Dyer: Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.

¹ <http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>

² <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura/definice-pojem/definice-firemni-kultury>

5. E. H. Schein: Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.

1.1.2 Charakteristiky firemní kultury

Abychom přiblížili podstatu kultury konkrétní firmy, můžeme postupovat zcela intuitivně, ptát se, co si firma pamatuje, snažit se vycítit sdílené představy, přístupy, vžít se do hodnot a nebo podle charakteristik. Hledání odpovědí na následující otázky nám může být dobrou cestou, jak kulturu konkrétní firmy klasifikovat.

- Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi?
Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu?
Je nevýrazná? Je typická náklonnost k týmovosti a neformálnosti?
- Jaká je informovanost?
Ví každý ve firmě, co se děje a jaké jsou další záměry?
Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?
- Jaký je vztah k nejistotě?
Je nejistota chápána jako hrozba? Je výrazná snaha eliminovat proto rizika?
Je nejistota chápána jako výzva? Projevuje se snaha předjímat a využívat šance?
- Kdo je dominantní nositel úspěchu?
Je to spíše jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu?
Je to spíše tým nebo skupina? Nalézáme sklon ke kolektivismu?
- Jaký je převažující způsob myšlení?
Je spíše mužský, racionálně a cílově orientovaný?
Je spíše ženský, empaticky orientovaný, lidskou dimenzi práce vyzdvihující?
- Jaké jsou nejúčinnější stimuly?
Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly?
Jsou to peníze a jiné hmotné výhody?

Je to nátlak nebo jiná negativní stimulace?

- Jaká a v čem je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou?

Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy?

Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci?

Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?

- Jaká je vůdčí idea firmy a kde je její původ?

Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění?

Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka?

Je tato vůdčí idea iniciována spíše řídicími silami nebo spíše prvoliniovými pracovníky?

- Jaké jsou ve firmě rituály, legendy, kdo jsou firemní hrdinové?

Co se ve firmě s oblibou provozuje?

Na co a na koho se s chutí vzpomíná?

U každé z charakteristik je důležité sledovat také intenzitu, jakou projevuje.³

³ PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha:Grada, 1993.

1.1.3 Vlivy působící na charakter firemní kultury

Tabulka č.1 Vlivy působící na charakter firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> -individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon -věkové a genderové rozložení personálu -poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků -etnické složení pracovníků -organizační struktura a styl řízení -personální strategie a politika -komunikační a motivační systém ... 	<ul style="list-style-type: none"> -právní forma a předmět činnosti firmy -historie firmy a fáze jejího rozvoje -ekonomická strategie a cíle firmy -používaná technika a technologie a účinnost informačních systémů -systémy finančního odměňování -vztahy „triparity“
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> -celkové demografické a geografické poměry -sociální podmínky -mobilita obyvatelstva -národní kultura -náboženské a etnické faktory... 	<ul style="list-style-type: none"> -legislativní a ekonomický rámec podnikání -„ekonomické zdraví“ země -trend rozvoje HDP -politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ -vývoj úrokových a úvěrových sazeb -daňové zatížení firem a obyvatel -poměry na trzích výrobků -rychlost technologických změn...

Zdroj: Michaela Tureckiová, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Grada 2004, s.137

1.1.4 Typy firemní kultury⁴

Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická a ožehavá. Kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitá a nevhodná pro kategorizaci. Pokud ale opravdu chceme firemní kulturu rozřadit dle různých aspektů, můžeme použít škálu sedmi kritérií, podle kterých lze kulturu firmy určit.

⁴ PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha:Grada, 1993.

1. Typy kultury firmy podle výrazných determinantů

Mezi důležité determinanty ovlivňující kulturu firmy patří míra rizikivosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji řečeno její rychlost. Kombinací těchto aspektů dostáváme zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot.

Tabulka č.2 Typy kultury podle výrazných determinantů

		Míra rizikivosti předmětu podnikání	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	KULTURA OSTRÝCH HOCHŮ	KULTURA PŘÁTELSKÝCH EXPERIMENTŮ
	malá	KULTURA JÍZDY ZA JISTOTU	KULTURA MAŠLIČEK

Zdroj: Luděk Pfeifer, Miloslava Umlaufová, *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada1993, s. 36

- Kultura ostrých hochů – je typická pro firmy s vysokou mírou rizikivosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku, atd.). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla „ Jsi jen tak dobrý, jak je dobrý tvůj poslední úspěch.“
- Kultura přátelských experimentů – často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je příznivá pro inovace, experimentování, dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce a budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány a při neúspěchu se „svět nezboří“.

- Kultura jízdy za jistotu – panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví mnohem více někdy jindy. Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy. (letecký, farmaceutický průmysl, jaderný výzkum)
- Kultura mašliček – nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je dlouhá (orgány státní zprávy, školství) Chybí ohrožení i motivace k tomu být lepší, něco měnit a rozvíjet.

2. Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultury firmy poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě. (Charles Handy 1989)⁵

- Kultura moci – vyskytuje se v malých podnikatelských organizacích, mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější, což ale může nést zárodek nestability a celkový kolaps při selhání vrcholového vedení.
- Kultura rolí – upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových situací. Nachází se zde vysoká úroveň byrokracie a formálnosti, práce je rozložena mezi zaměstnance.
- Kultura úkolů – podniková kultura je orientována na splnění úkolů nebo projektů ve firmě. Tuto kulturu si můžeme modelovat sítí, v jejíchž uzlech jsou hlavní zdroje síly nebo vlivu ve firmě. Celková síla je rozprostřena do celé firmy. Kultura prochází skrze všechny funkce firmy a je obvykle spojená s projektovými týmy. Tato kultura umožňuje firmě získat několik konkurenčních výhod jako flexibilitu, adaptabilitu, schopnost formovat týmy.

⁵ BROOKS, Ian. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003.

- Kultura podpory – důležitou roli sehrává jedinec, často sdružený ve skupinu – alianci. Organizace umožňuje realizovat zájmy jedince, kteří jsou formováni do skupin se stejnými zájmy, kde se rozvíjí jejich ambice. Jedinec má dostatečnou autonomii, existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura.

3. Typy podle dominantní orientace ve změně

Změny, které ve stále větší intenzitě a rychlosti obklopují firmy a stávají se určujícím rysem ekonomického okolí, dovolují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění typů kultur firmy.

- Obranná kultura – vyznává stabilitu a jistotu, orientuje se na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Uznává specializaci a nízké cenové relace. Inovace pouze nižších řádů. Pracuje s formálními plány a detailní kontrolou.
- Akční kultura – usiluje o živé změny jak obsahu tak i způsobu v činnosti firmy. Setkáváme se s inovacemi vyšších řádů, pružnou manipulací s cenou, rychlou technologickou modernizací. Sází se na schopnost improvizovat, využívat okamžitých možností, volnost, namátkovou kontrolu.
- Analytická kultura – preferuje hledání nových způsobů jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklým způsobem něco nového. Hledá zkrátka kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, spořádané změny s jistým výsledkem. Používá variantní, modelové uvažování, s oblibou sáhne po algoritmech.

4. Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

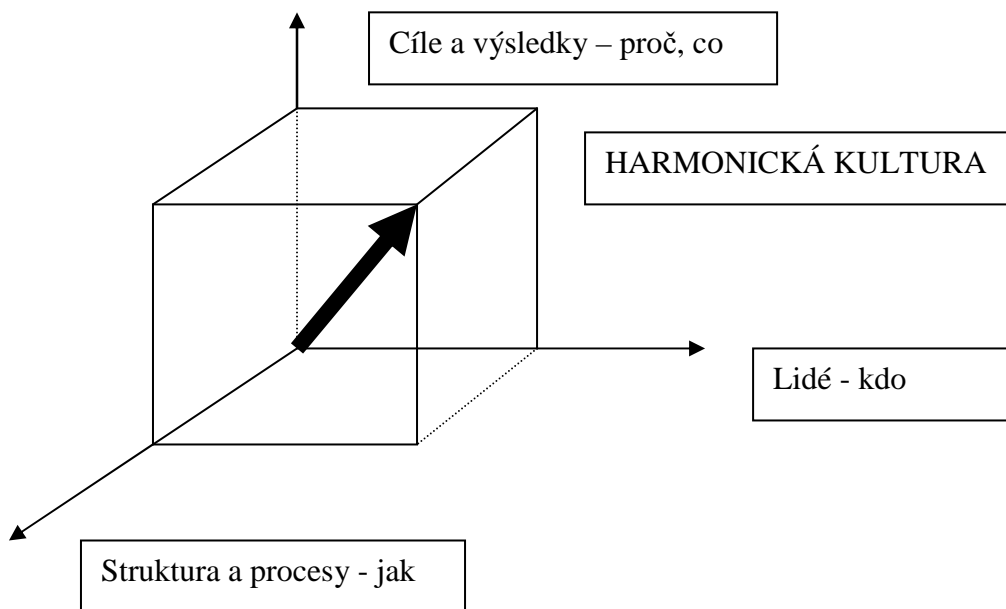
Každá činnost ve firmě je charakteristická těmito dimenzemi:

- cíle a výsledky (Proč a co se dělá?)
- lidi (Kdo to dělá?)
- struktury a procesy (Jak se to dělá?)

Vždy musí být pozornost věnována všem třem dimenzím, aby byla činnost prováděna harmonicky. V různých podnicích jsou tendence preferovat některou z jmenovaných dimenzí nebo jejich nevyrovnanou kombinaci. Kombinací může být několik, což lze vyčíst v grafickém znázornění, kde dimenze vyznačíme na tři osy. Harmonická kultura je

v grafu znázorněna šipkou směřující do bodu symbolizujícího vyrovnanou péči všem třem dimenzím.

Obrázek č.1 Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností



Zdroj: Luděk Pfejfer, Miloslava Umlaufová, *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada1993, s. 40

5. Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

Typ kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upíná převažující pozornost a snahy ve firmě.

Jsou to potřeby zákazníka? Jsou to výrazné výkony? Jsou to mezilidské vztahy? Je to profit? Jsou to inovace?

Zvažujeme – co a v jaké síle upoutává pozornost drtivé většiny zaměstnanců a proč.

6. Typy kultury podle profilu charakteristik

U tohoto typu můžeme postupovat obdobně jako u předchozího typu, jen nahradíme objekty většinového zájmu charakteristikami kultury firmy, jako například tak, jak jsou uvedeny v kapitole 1.1.2. Charakteristiky firemní kultury.

7. Typy kultury podle životní fáze organizace

Organizace podléhá určitému vývoji – od zrodu, přes dospívání, ke zralosti až k zániku. Podle těchto životních fází rozlišujeme další druhy kultury.

- Kultura průkopnická – v době zrodu firmy a období do dosažení určité velikosti firmy. Vše směřuje k prosazení se. Typické jsou entuziasmus, impulsivnost, improvizace, pružnost.
- Kultura ustálení – velikost firmy vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel, regulací, koordinací. Prosazuje se specializace, standardizace, funkčnost. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti a jistoty.
- Kultura vzájemnosti – vrací firmě orientaci na zákazníka. Je založena na síti vzájemných vazeb. Dominujícím principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím.⁶

1.1.5 Funkce firemní kultury

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

1.2 Prostředky firemní kultury – prvky firemní kultury

Firemní kulturu lze dobře a srozumitelně popsat vymezením jejích jednotlivých úrovní a složek, ke kterým řadíme hodnoty a postoje vztahující se nejen k práci, ale obecně k životní

⁶ PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha:Grada, 1993.

orientaci a vycházejících ze základních představ o životní dráze, normy chování, systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy.

Hodnoty

Pracovně je můžeme definovat jako zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňující chování lidí. Hodnoty dělíme na instrumentální, které vedou k naplnění nižších potřeb, či hygienických faktorů, v kontextu firmy k nim patří například naplnění potřeb jako zajištění obživy – materiální podmínky, mzda nebo plat, potřeby jistoty a bezpečí – sociální politika podniku. Dále je dělíme na morální nebo terminální, které se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení – pomoc lidem, záchrana přírody. Vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Někdy mohou zaměstnanci skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost zákazníka, přesto se chovají v rozporu s tím. Mají třeba mylnou představu o tom, co je to spokojenost zákazníka, nebo o tom, jaká vazba je mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě. Sladění hodnot firmy a jednotlivců je nejdůležitější moment v budování kultury firmy. K ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ.

Představy

Je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. Představy dělíme na fantazijní a paměťové, živé a schematické, konkrétní a abstraktní a podle smyslových orgánů. V hlavách zaměstnanců firmy se vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě, i když se jedná o věci, s nimiž nemají možnost bezprostředně se seznámit, o kterých s nimi nikdo nemluví, které nejsou každý den k vidění. Jsou to otázky, které si kladou zaměstnanci, jako například - proč vlastně firma existuje, jaké jsou záměry firmy, co a proč se očekává od mé práce, kdo a jak hodnotí mou práci, na jaká pravidla ve firmě nelze zapomenout apod.

Představy mají tři prameny: rozumový – získané informace, emotivní – nabyté dojmy, kombinovaný – prodělané zkušenosti. Představy proto mají původ nejen ve vědomí člověka, ale i v podvědomí. Představy zakotvené v podvědomí jsou důležité, protože nositel je třeba není schopen vyslovit, ale i přesto se podle nich chová. Soulad informací, dojmů a zkušeností utváří představy pracovníků. Základní polohy představ jsou také tři: znalosti, přesvědčení a víra, které se odrážejí v mínění lidí o nejrůznějších problémech.

Přístup

Je náchylnost jednat určitým způsobem. Kde je původ jednání lidí určitým způsobem, jaké můžeme sledovat projevy a co bývá podnětem tohoto jednání.

- Původ – přístup člověka k jeho působení ve firmě ovlivňuje několik faktorů, které můžeme shrnout do několika kategorií:
 - Dominantní povahové rysy, temperament, zájmy, zvyky – všechno, čím je jedinec osobitý, co předurčuje chování člověka obecně
 - U původu přístupu stojí také očekávání vlastního profitu, tedy názory člověka na to, co mu může přinést zisk, seberealizaci, osobní rozvoj, povýšení atd. očekávání vlastního profitu, aspirace, jsou jakousi horní limitou, podle níž člověk modeluje svůj přístup
 - Dolní hranicí je očekávání vlastní přijatelnosti tozn. okolností, za nichž ještě nenastanou problémy, nebude hrozit výpověď nebo sankce
 - Další faktor je vnitřní vztah k zájmům firmy – loajalita – poctivost, přímost, čest ve vztahu k firmě a respektování jejích zájmů
 - Posledním aspektem je způsobilost k práci, tedy odborné znalosti a sociální schopnosti
- Projevy – můžeme je sledovat ze dvou pohledů a to podle kombinace vztahu k zájmům firmy na jedné straně a způsobilosti na straně druhé.

Tabulka č. 3 Projevy firemní kultury

		Poctivost k zájmům firmy	
		vysoká	nízká
Způsobilost k práci	vysoká	„soví“ projevy	„liščí“ projevy
	nízká	„ovčí“ projevy	„oslí“ projevy

Zdroj: Luděk Pfeifer, Miloslava Umlaufová, *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada1993

„Soví“ projevy – pod tímto pojmem se skrývá přístup typický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností. Nalézáme zde také vysoké nároky, značnou míru kritičnosti, většinou však spojené s nezbytnou dávkou tolerance, jak tomu u oprávněné kritiky bývá.

„Liščí“ projevy – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného s dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti. Dominantním kritériem pro jedince s liščím přístupem je jeho vlastní profit.

„Ovčí“ projevy – předznamenávají přístup charakteristický oddaností autorit, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle. Také ale míra vlastní iniciativy nebo tvořivosti.

„Oslí“ projevy – jsou typické pro přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností.

- Podnět – sledujeme dvě linie, jak rozčlenit impulsy vzbuzující zintenzivnění určitého přístupu – aktivní a reaktivní. Ctižádostí lidí s aktivním přístupem je vyvolat vlastní akci, podnětem, na nějž reagují, je možnost, šance, příznivé okolnosti. Pro přístup projevující se reflexně je typická reaktivní orientace. Podnět, který tento přístup povzbuzuje, je akce někoho jiného, vnější požadavky, nároky nebo ohrožení.⁷

Artefakty materiální povahy

Je architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy

Je jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly (Hofstede, 1991), mezi něž patří například logo firmy, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995). Řada pojmů se u různých autorů navíc překrývá.

⁷ PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha:Grada, 1993.

- Normy chování – skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti a kvality práce, způsobu jednání se zákazníky,..), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují komunikaci s nimi a nevolají je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni přátelským chováním. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné a tím regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní prostředí.
- Jazyk – užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. 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 nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů. Typickým zdrojem problémů bývá v organizaci například odlišné chápání pojmů.
- Historiky – vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historiky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.
- Mýty – existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Často tak vzniká například mýtus, že nějaká manažerská metoda funguje, aniž by kdo měřil skutečné výsledky (Trice a Beyer, 1990). Mýty mohou mít ovšem i podobu vyprávěných příběhů. Od

historek je odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený. Mohou to být příběhy, které legitimují minulé, současné či budoucí jednání, mohou být užívány jako zdůvodnění pro jednání, které by se mohlo jevit jako sobecké a nemorální, například výrazné mzdové rozdíly může vedoucí pracovník ospravedlňovat mytologickým důvodem potřeby „speciálních“ dovedností pro danou práci, i když tomu tak ve skutečnosti není (Brown, 1995).

- Zvyky, rituály, ceremoniály – jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Příkladem zvyků, které jsou v organizacích zažitě, mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky. Ty významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či s odchodem do důchodu, usnadňující změny společenské role a statusu pracovníka, nebo zvyky, uplatňované při řešení problémů, vedoucí k redukci konfliktů apod.

Rituály znamenají totéž, ovšem navíc mají symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány. Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to v podstatě oslavy kultury organizace, zahrnující emocionálně působivé projevy a aktivity. Pracovníkům často zprostředkovávají zážitky a posilující jejich motivaci a identifikaci s organizací.

- Hrdinové – funkce hrdinů jako silných prvků kultury organizace byla zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let (Peters a Waterman, 1982), ovšem i dnes je jejich existenci v rámci organizace přikládán určitý význam. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce (Deal a

Kennedy, 1982). Pro příklad můžeme uvést jako vzor hrdinů Henry Forda, Toma Watsona nebo u nás Tomáše Baťu.⁸

1.3 Síla firemní kultury

Hlavní přínos firemní kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj.) a je konkurenční výhodou.

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a omezuje konflikty uvnitř firmy, zvyšuje schopnost dosáhnout shody a to vše přispívá k urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí.

Silná firemní kultura je charakteristická zejména vysokou mírou sdílení společných hodnot a cílů – projevuje se loajalitou a sounáležitostí s firmou a pozitivním postojem jednotlivců ke spolupráci. Stává se tak významným zdrojem vnitřní soudržnosti i motivace pracovníků.

Sdílejí-li lidé ve firmě společné normy, směřují stejným směrem a dodržují jisté způsoby chování. Tím je zajištěna určitá neformální kontrola a snižuje se nutnost zavádění formálních kontrolních opatření, která mohou mít na pracovníky demotivující účinek.

Kromě těchto výhod, nahlížených z pohledu celé firmy, představuje silná firemní kultura významné přínosy i pro jednotlivce – normy a vzorce chování redukuje jeho nejistotu uvnitř firmy a sdílení společných hodnot s ostatními pracovníky zvyšuje jeho emocionální pohodu a spokojenost. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s firemní kulturou a osvojují si předpoklady týkající se toho, co je z pohledu firmy důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se v určitých situacích chovat.

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl definován tzv. model souvislostí (Wiley a Brooks, 2000), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“. Čím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celé firmy.⁹

⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004.

⁹ <http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>

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

Síla firemní kultury je podmíněna dvěma faktory – jsou to rozsah a intenzita ovlivňování.

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

O silné firemní kultuře hovoříme tehdy, jestliže jasně vymezuje žádoucí a nežádoucí aktivity, jestliže je většinou členů přijímána a projevuje se v plné šíři ve všech aspektech pracovního chování.

Silná firemní kultura má významnou regulační funkci a příznivě se projevuje za takových okolností, jako je např. vzájemná komunikace, řešení konfliktů, rozhodovací a kontrolní činnosti, podpora týmového chování a motivace pracovníků.

Silná firemní kultura souvisí i s některými nepříznivými jevy. Stinné stránky silné firemní kultury:

nadměrná uzavřenost hodnotového systému, riziko vynucování konformity, přehlížení a podceňování informací a vlivů z vnějšího prostředí, přílišná orientace a fixace na vytvořené a tradiční vzory, tendence setrvávat na tradičních nebo osvědčených normách a hodnotách, nedostatek flexibility vůči novým podnětům, neakceptování vnějších podnětů, častá kolektivní snaha vyhýbat se kritice a konfliktům.

Znaky silné firemní kultury:

- **pregnantnost:** přehledné, jasné a srozumitelné vyjádření toho, které jednání je žádoucí nebo nutné, které je ještě akceptovatelné a které je vyloučené nebo nepřijatelné
- **rozšířenost:** zaměstnanci jednotlivé prvky firemní kultury přiměřeně znají a s jejich existencí se průběžně setkávají
 - **zakotvenost:** míra internalizace hodnot, vzorů a norem jednání a míra identifikace zaměstnanců s nimi

Silná firemní kultura

- a) usnadňuje jasný pohled na hospodářskou organizaci, činí ji pro zaměstnance přehlednou a snadno pochopitelnou
- b) vytváří podmínky pro jednoduchou a jednoznačnou komunikaci; informační cesty jsou otevřené, opírají se o neformální vazby; informace jsou spolehlivě interpretovány
- c) umožňuje rychlé řídicí rozhodování vzhledem k tomu, že převládá všeobecně akceptovaná představa cílů organizace a možnost opírat se o společné hodnoty
- d) urychluje plynulé zvládnání technických inovací (mají všeobecnou podporu)
- e) snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců (vysoký stupeň identifikace s firmou + důrazná neformální sociální kontrola)
- f) zvyšuje pracovní ochotu a týmového ducha
- g) zajišťuje stabilitu zaměstnaneckého kolektivu (malá fluktuace)¹⁰

1.4 Nástroje hodnocení firemní kultury

Díky nástrojům, které hodnotí firemní kulturu podniku, zjistíme, jak zaměstnanci popisují prostředí, kde pracují, jak rozumí podniku, kde pracují, a jestli se považují za část této organizace. Hodnocení zaměstnanců bylo v poslední době definitivně povýšeno na účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců. Nástroje a metody hodnocení se však mohou lišit podle charakteru podnikání organizace, převládající firemní kultury, odborné erudice personalistů a liniových manažerů či forem uplatňovaných manažerských praktik. Objektivně neexistuje "nejlepší metoda" hodnocení zaměstnanců a v rámci silového pole organizace je výběr konkrétní metody vždy individuální.

Audit firemní kultury může pomoci zhodnotit stávající kulturu podniku. Poskytuje pohled na prostředky, které firemní kulturu posilňují. Tento proces se spíše nazývá zaměstnanecký průzkum a pomáhá organizacím naučit se, jaký je důvod, že zaměstnanci ve firmě zůstávají.

Efektivní audit firemní kultury popisuje celkové pracovní prostředí, identifikuje nepsaná pravidla a normy, které řídí vzájemné působení na pracovišti, determinuje možné bariéry, které zamezují efektivním pracovním praktikám a komunikaci a doporučuje, jak

¹⁰ MAYEROVÁ, M; RŮŽIČKA, J.; RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998.

identifikovat problémy. Pomáhá udržet si nejenom „top“ pracovníky, ale také poskytuje detailní propracovaný plán, jaké atributy by podnik měl hledat u nových uchazečů o práci.

Nejčastěji jsou pokládány tyto dotazy:

- Byl/a jste slušně odškodněn/a?
- Jsou Vaše benefity srovnatelné s konkurenty?
- Oceňujete společnost Vaší práci?
- Dostáváte dostatečný trénink/školení, které potřebujete pro Vaší práci?
- Existuje v podniku otevřená komunikace?
- Cítíte se motivovaný/á?
- Jsou Vaše hodnoty totožné s firemními?

Můžeme si všimnout, že tyto otázky jsou často kladeny u výstupních pohovorů. Abychom firmy nemusely klást tyto otázky, až když ztratí zaměstnance, do kterého dříve investovaly, měl by se provádět interní audit firemní kultury průběžně. Audit odkryje nejen potencionální napětí a konfliktní body, stejně tak zdroje synergie, a vygeneruje možnosti pro interní zlepšovací procesy. Tím že odkryje v předstihu tyto konfliktní body, povzbuzuje tak zábavu a kreativitu ve zlepšování již existující kultury. Mezi některé nápady posbírané z kulturních auditů patří například improvizované rozpoznávací programy, u firem orientovaných na růst jsou to neobvyklé způsoby ústupu do postranní, kreativní užití pracovního prostoru, nebo metoda pěti kroků.¹¹

Metoda pěti kroků (5-step method)

Tuto metodu používáme k zhodnocení firemní kultury.

Tento audit zobrazuje zhodnocení firemní kultury v pěti krocích a vysvětluje:

- 4 prvky firemní kultury:
 - o Účel
 - o Strategické oprávnění
 - o Důvěra / poctivost
 - o Adaptabilita
- „tvrdá“ a „měkká“ data, která shromáždíme
- jak posbírat, koncipovat a analyzovat tato data

¹¹ http://www.trinet.com/HR_resources/HR_library/articles/cultureaudit.htm

- jak eliminovat zaujatost bez užití externích konzultantů
- jak prezentovat a použít zjištění z auditu

Analýza firemní kultury

Pro komplexní zmapování firemní kultury se používá originální, pro tento účel sestavené a ověřené, know-how. Mapování firemní kultury pomůže získat vrcholovému managementu stěžejní informace pro strategické rozhodování v oblasti formování lidských zdrojů v organizaci. Pomocí kombinace kvantitativního průzkumu se zahrnutím kvalitativní analýzy můžeme určit reálný obraz prožívání prvků firemní kultury u dotazovaných zaměstnanců.

Sledované prvky jsou rozděleny do clusterů podle sledovaných komponent společnosti:

- stabilita
- dynamika
- užitečnost
- efektivita

Příklad často sledovaných prvků firemní kultury:

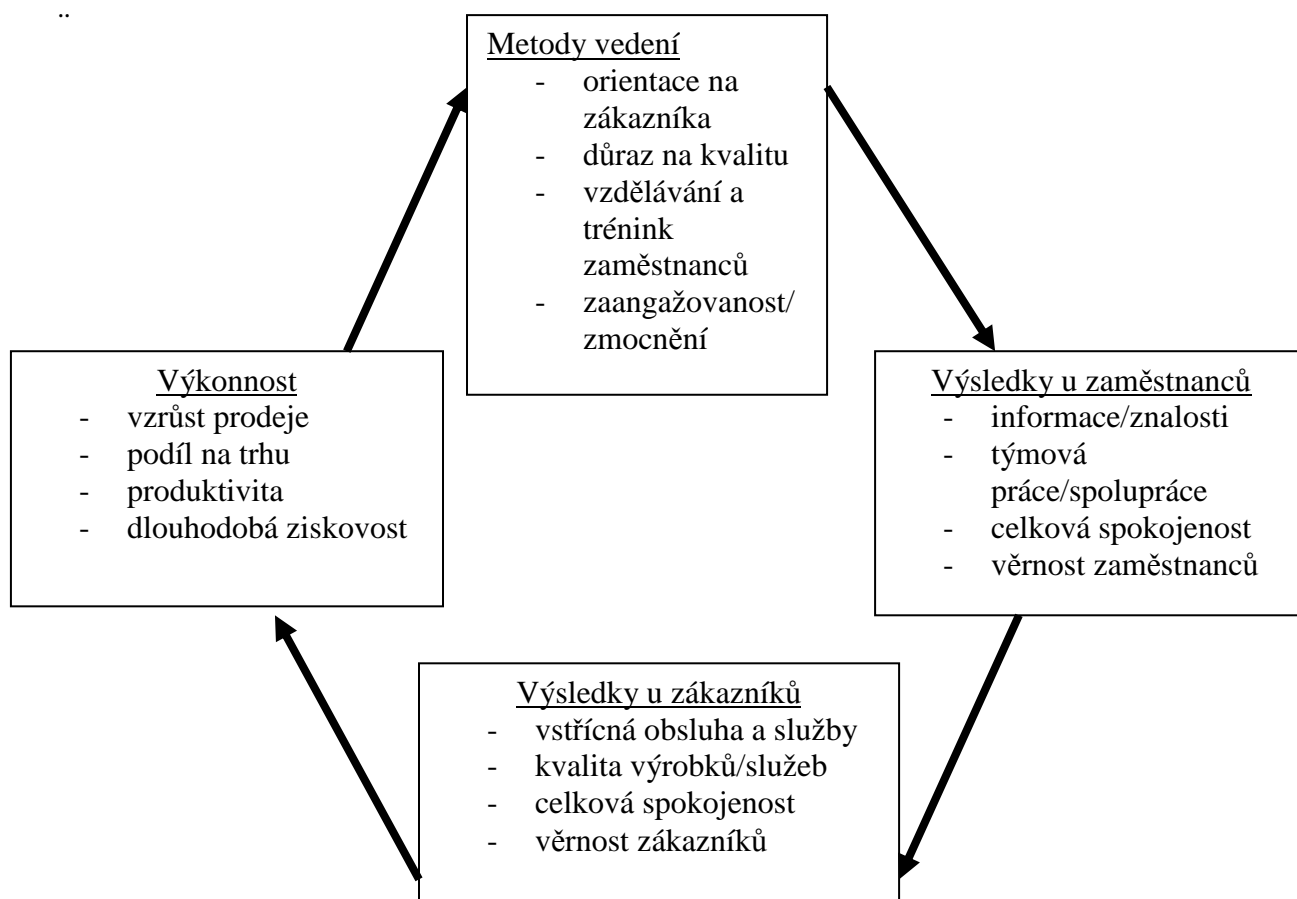
- atmosféra na pracovišti
- vztahy mezi zaměstnanci
- vnímání úlohy a funkce managementu
- task commitment
- informovanost o cílech společnosti
- vztah k firemním cílům
- participace na plnění cílů
- časté způsoby řešení problémů
- způsoby rozhodování
- vnímání vztahu společnosti k zaměstnancům
- vnímané problémy ve společnosti
- pracovní zátěž - vlivy na nemocnost
- zdroje motivace pracovníků

- příčiny fluktuace - konkurence pracovního trhu¹²

Metoda souvislostí (the linkage research model – Wiley a Brooks, 2000)

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl definován tzv. model souvislostí (Wiley a Brooks, 2000), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“. Čím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celé firmy.

Obrázek č.2 Metoda souvislostí



Zdroj: www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765

¹² <http://www.galileotraining.org/30-4-2008-novinka-mapovani-firemni-kultury>

2 Firemní kultura DB Schenker a Schenker spol. s r.o.

2.1 DB Schenker

2.1.1 Společnost SCHENKER ve světě a v Čechách

Schenker je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Realizuje mezinárodní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty v Evropě prostřednictvím pozemních a v celosvětovém měřítku formou leteckých a námořních přeprav. Téměř 88.000 spolupracovníků ve 2000 kancelářích ve 130 zemích celého světa produkuje roční obrat okolo 18 miliard EUR. Schenker je součástí DB Mobility Logistics, divize Deutsche Bahn AG.

Firma Schenker spol. s r. o., jako sesterská společnost, náležící ke kompaktní celoevropské síti, disponuje veškerými možnostmi panevropského know-how a technického, technologického i kapitálového zázemí. Zákazníci mohou využívat všech výhod komplexního a individuálního přístupu, odborného poradenství, finanční stability a spolehlivosti. V České republice společnost nabízí kompletní spediční a logistický servis prostřednictvím 800 kvalifikovaných spolupracovníků na 19 pracovištích po celém území republiky, čímž je firma schopna být svému klientovi stále co nejbližší tak, aby správně chápala jeho nároky a požadavky.¹³

2.1.2 Historie firmy v bodech

- 1872 - Gottfried Schenker zakládá ve Vídni Schenker & Co. Austria.
- 1873 - První mezinárodní hromadná sběrná zásilka z Paříže do Vídně po železnici.
- 1874 - Založeny pobočky v Budapešti, Bukurešti, Praze a Londýně.
- 1880 - Získán podíl v akciové rejdařské společnosti Adria Dampfschiffahrts.
- 1895 - Založena zasilatelská společnost Austro - Americana.
- 1901 - Gottfried Schenker umírá ve Vídni a ve vedení firmy jej střídá jeho adoptivní syn Dr. August Schenker - Angerer.

¹³ www.schenker.cz

- 1918 - Po první světové válce se společnost Schenker zaměřuje na expresní zasilatelské služby, regionální zasilatelství, stěhování a veletržní spediční služby.
- 1922 - První letecké zásilky v Německu.
- 1924 - Německý exportní průmysl pokračuje v zahraničním výstavním turné zajišťovaném společností Schenker.
- 1928 - Vedení společnosti se přemísťuje do Berlína.
- 1931 - Společnost Schenker je zakoupena Deutsche Reichsbahn
- 1945 - Začíná proces rekonstrukce společnosti po ztrátě mnoha pracovišť v důsledku druhé světové války
- 1947 - Založena pobočka ve Spojených státech. Výrazný proces internacionalizace společnosti a rozvoj leteckého zasilatelství.
- 1966 - Založena dceřinná společnost v Hong Kongu s cílem zajistit požadavky asijského trhu na námořní přepravy.
- 1972 - Schenker se stává oficiálním speditérem olympijských her v Mnichově. Zavedení názvů JETcargo, SEAcargo a Eurocargo jako obchodních značek pro letecké, námořní, pozemní a železniční sběrné zásilky.
- 1989 - Na trh je uveden systém SWORD (Schenker's Worldwide Online Realtime Data Network) a zavedeny standardy EDIFACT.
- 1991 - Znovuzaložení společnosti Schenker v České republice. Stinnes AG získává majoritní podíl ve společnosti Schenker nákupem akcií Deutsche Bundesbahn a rozděluje mezinárodní aktivity na Schenker International (letecké a námořní zasilatelství) a Schenker Eurocargo (evropské pozemní přepravy).
- 1996 - Všechny služby v rámci leteckých, námořních a pozemních přeprav, manipulace, logistiky a námořních přístavů jsou sdruženy pod obchodní značku Schenker - Rhenus AG.
- 1997 - Schenker dosáhl 125 let existence. Společnost Schenker AG je restrukturalizována a v rámci mezinárodních zasilatelských služeb jsou formovány tři nové subjekty: Schenker Logistics, Schenker International a Schenker Eurocargo. Ziskem podílu ve skandinávské společnosti BTL - AB vzniká vedoucí subjekt v rámci evropských přeprav a logistiky.

- 1998 - Intenzivní proces koordinace přepravních služeb mezi Schenker a BTL na evropském kontinentu pod společným obchodním jménem Schenker-BTL.
- 1999 - Schenker Australia je jmenován oficiálním speditérem Olympijských her Sydney
- 2000 - Integrace společnosti BTL AB do sítě Schenker. Uzavření strategické aliance mezi Schenker a SEINO. Úspěšné spediční zajištění světové výstavy Expo 2000 v Hannoveru. Schenker, Inc. jmenován oficiálním speditérem zimních olympijských her v Salt Lake City 2002
- 2001 - Raillog- založení společného podniku mezi Schenker AG a Deutsche Bahn Logistické zajištění světového šampionátu v lehké atletice v Edmontonu
- 2002 - Úspěšné logistické zajištění olympijských her v Salt Lake City 130leté výročí založení společnosti
- 2003 - Převzetí koncernu Stinnes Deutsche Bahn. Jmenování výhradním poskytovatelem spedičních služeb Mezinárodního olympijského výboru pro OH v Aténách (2004), Turíně (2006) a Pekingu (2008)
- 2004 - Úspěšné logistické zajištění olympijských her v Aténách
- 2005 - Strategické spojení Schenker a BAX Global Dochází k výraznému posílení leteckých a námořních přeprav na klíčových trzích v USA a Asii
- 2006 - Schenker jako oficiální dodavatel logistických služeb pro MS ve fotbale 2006 v Německu se výrazně podílel na úspěchu této světové sportovní události
- 2009 - Oficiální národní partner FIS Mistrovství světa v klasickém lyžování Liberec

2.2 Firemní kultura Schenker spol. s r.o.

Společnost Schenker prosazuje několik základních definic a hesel firemní kultury:

- „ Je na vás, zda bude vaše firemní kultura podporovat, či blokovat dosahování vaší vize, poslání a dlouhodobých cílů.“
- 5% zvýšením spokojenosti zaměstnanců se o 10 % sníží náklady (Harvard Business Review)
- Kultura 3N :

N neumíš – naučíme tě

N nemůžeš – pomůžeme ti

N nechceš – najdi si jiného zaměstnavatele

- „ Kdyby manažeři tušili, jaký ekonomický dopad má silná firemní kultura, hýčkali by si ji jako vlastní ego.“
- „ Firemní kultura je mj. i o tom, jak zacházíme s důvěrou, lidskou důstojností, smysluplnou činností a s uznáním.“
- „ Největší nebezpečí pro firmu není konkurence, ale vlastní nespokojení a demotivovaní pracovníci.“

Typ kultury firmy podle míry rizikovosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu je mezi kulturou ostrých hochů a kulturou jízdy za jistotu. Ač by si firma přála dobře fungující týmy, firma má spíše tendence k individualismu, je zde určitá rivalita a konkurence mezi filiálkami. V současné době – době krize – se zavedl nový systém řízení provozu, kdy je každá filiálka specializovaná pouze na určité státy. Tak ztratila některé zákazníky a někteří lidé se s tímto faktem ještě nesmířili a tak se trochu přiostržili vztahy mezi spolupracovníky z různých útvarů. Ve firmě jsou tendence k respektování hierarchie a panuje odstup mezi funkcemi. Funkcionáři dávají najevo, jaké kompetence mají.

Firma se tváří jako kultura úkolů. Podniková kultura prochází skrze funkce firmy a je spojená s vytvářením nových projektů a projektových týmů, což umožňuje získat konkurenční výhody jako flexibilitu, adaptabilitu. Dalo by se říct, že kultura sklouzává ke kultuře rolí, protože zde funguje byrokracie a formálnost. Implementace nového systému vyžaduje větší administrativní procesy, což by mělo v budoucnu přinést zjednodušení práce.

Na změny, které obklopují firmy, reaguje firma spíše analyticky. Firma preferuje hledání nových způsobů, jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak dělat navyklým způsobem něco nového. Firma se snaží o akční kulturu, rychlou modernizaci, inovace vyšších řádů.

Pro většinu zaměstnanců je prioritní vlastní profit. Lidé se ztotožňují s vizemi a misemi firmy, důležité by měly být potřeby zákazníka, ale musí být dostatečně finančně ohodnoceni, což je pro ně největší motivující stimul. Lidé mají různé benefity jako 2 dny preventivního volna, 25 dnů dovolené, stravenky, příspěvky na vzdělávání, příspěvky na penzijní připojištění apod. Každý člověk je rád, když má nějaké výhody oproti ostatním

lidem. Vhodné ohodnocení zaměstnanců zajistí jednak motivaci ke kvalitní práci, jednak vnější reklamu a vnější povědomí o společnosti, protože každý spokojený zaměstnanec se určitě ve svém okolí zmíní, jaké má výhody a že jeho zaměstnavatel se o své zaměstnance dobře stará.

Firma je ve fázi zralosti, v kultuře ustálení. Je zavedena pevná organizační struktura, pravidla, regulace. Je prosazována specializace, standardizace a funkčnost a jsou uznávány hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti a jistoty. Pomalu se přeorientovává na kulturu vzájemnosti, kdy dominujícím principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím.

Jako nadnárodní společnost disponuje organizace velkým kapitálem. Vztah zaměstnanců k nejistotě je spíše hrozba, jako výzva se jejich vztah k nejistotě nedá charakterizovat, větší motivace není citelně znát. Zaměstnanci ještě neměli možnost nejistotu pocítit, první konfrontace nastává až v poslední době. V tomto roce se projevila světová ekonomická krize, která má na oblast dopravy velký dopad. Společnost Schenker se snaží čelit vnějším tlakům a musela udělat určitá opatření, aby krizi ustála. Jako konzervativní společnost nehodlá propouštět zaměstnance, pokud to nebude nezbytně nutné, protože jako atraktivní zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jistotu. Eliminuje rizika šetřícími opatřeními, snižují se náklady.

Co se týká spokojenosti zaměstnanců s pracovním klimatem, můžeme říct, že v tomto případě jsou nejdůležitějším aspektem vztahy mezi lidmi. Druhým nejvýše hodnoceným aspektem je chování nadřízeného. Manažeři ve firmě by měli jít příkladem svým podřízeným a chovat se podle pravidel – Kodex manažera (viz kapitola 2.3.4). Je dáván velký důraz na fungující interní komunikaci, je důležité, aby se zaměstnanci mohli svému nadřízenému svěřit i s kritikou a měli v něj důvěru, že nebudou za své názory postihováni. V tomto případě může člen CC (cultural coaches, viz kapitola 2.4 Role a poslání CC) fungovat jako „spojka“ mezi nadřízeným a podřízeným.

Vůdčí idea firmy je iniciována řídicími silami. Respektují se zájmy zákazníka, prioritní je kvalita práce a neustálé zlepšování. V roce 2008 proběhla napříč firmou kampaň „YES“, která měla zprostředkovat zaměstnancům cíl – orientace na zákazníka. Na všechny otázky odpovídáme YES, vše je možné, není nic, co bychom nedokázali, překonáváme hranice.

Z hlediska informovanosti zaměstnanců by se dalo říct, že zde panuje přeinformovanost. Z pohledu zaměstnanců a výsledků dotazování by se informovanost měla ještě zlepšit, zaměstnanci mají pocit, že jsou informováni málo. Podle mého názoru dostávají zaměstnanci až moc informací, jsou přehlceni příliš odbornými a pro ně nepodstatnými věcmi. Měla by být větší selekce informací, informace by měly být směřovány cíleným skupinám a pro řadové zaměstnance by měly být jednodušší, psány dostupnější a přijatelnější formou. Zaměstnanci postrádají informace důležité pro ně samotné. Dostávají informace o každém kroku společnosti ve světě, kde vznikl jaký koncern, že vznikl nový produkt v Indonésii, co je nového v Austrálii apod., což například pro skladníky nebo účetní nemá žádný význam.

Ve firmě jsou různé rituály, které jsou většinou iniciovány samotnými zaměstnanci. Na pobočkách nebo jednotlivých útvarech jsou vztahy mezi lidmi převážně kladně hodnoceny. V rámci celé firmy jsou vztahy trochu komplikovanější. Jednotlivé útvary si organizují každoroční vánoční večírky, v průběhu roku různé sportovní akce jako bowling, nebo hokejová utkání (např. proběhly hokejové zápasy „západ vs. východ“), pořádají se narozeninové párty.

2.3 Vize, mise, principy, hodnoty a pravidla

2.3.1 Vize a mise (Vision&Mission 2008 - V&M)

Projekt V&M vznikl na základě potřeby sjednocení organizace, jejích cílů a hodnot. Tento projekt probíhá v celém jihovýchodním regionu společnosti Schenker (SEE – South-East Europe).

Projekt vize a mise se snaží dosáhnout:

- společných hodnot, které tvoří firemní kulturu
- společných cílů
- společné identity
- podpory firemních hodnot
- budoucí jistoty – jak pro zaměstnance, tak i jistoty existence společnosti
- uvědomění si, že práce je zábava a ceníme si jí

Mezi základní myšlenky vize a mise patří, že zpevněná firemní kultura posilní pozici na trhu, dlouhodobý úspěch firmy bude trvat pouze, pokud všechny útvary budou podporovat

společné vize a strategie, a že zaměstnanci se ztotožní s novým projektem, pouze pokud jejich nadřazení jim půjdou dobrým příkladem.

Pro šíření Vision&Mission byl vytvořen projekt Roadshow, kde CC (cultural coaches, viz kapitola 2.4 Role a poslání CC) objeli všechny filiálky a zprostředkovali tak všem zaměstnancům firmy pravidla, principy a hodnoty firmy, které by se měly dodržovat a udržovat tím úspěch firmy.

Hlavním záměrem Roadshow bylo informovat úplně všechny zaměstnance (od skladníků, přes disponenty až po obchodní oddělení) o vizi a misi společnosti a jejích principech. Diskuzí měli zvýšit povědomí o společných hodnotách a zpevnit závazky směrnic díky možnosti zpětné vazby.

2.3.1.1 Vision

- *Motto:*

“ Jako globální dodavatel logistických služeb změním tvář trhu “ Infolistikou” “

- *Názorný popis*

- Vytvoření konkurenční výhody spojením informačního a provozního managementu
- Pronájem vlaků, letadel, lodí a kamionů
- Řízení a financování dodavatelského řetězce
- Personální management činí společnost atraktivním zaměstnavatelem ve svém odvětví
- Obchodní procesy a IT udávají směr v oboru

2.3.1.2 Mission

- *Účel*

Motto: “ Organizujeme úspěch – kolem světa!”

- *Podstatné hodnoty*

- Jednat spolehlivě a orientovat se na výkonnost
- Produkovat kvalitu
- Nabídka výhod zákazníkům díky inovacím, které ovlivňují trh

2.3.2 Principy

- *Zákazníci a trh*
 - Postoj k trhu je orientován na zákazníka, je inovativní a kompetentní vzhledem k oboru, ve kterém se pracuje
 - Schenker produkty nabízejí nejlepší benefity na trhu a za to jsou u zákazníků uznávány

- *Sít', která má tvář*
 - Kompetentní zaměstnanci v globální síti Schenker formulují základy pro inovativní, vysoce kvalitní a ekonomická řešení
 - Rozložení Schenker filiálek na všech kontinentech zajišťuje blízkost zákazníkům, uspokojuje nejvyšší technické požadavky a umožňuje organizovat přepravy po celém světě dle motto: “ Z domu do domu od jednoho zdroje”

- *Zaměstnanci*
 - Úspěch společnosti je vysvětlován oddaností, motivací a autonomií zaměstnanců, kteří reprezentují největší “majetek”
 - Prioritní je práce v týmech, v duchu spolupráce, v multikulturní komunitě a nabídka individuálních příležitostí k seberealizaci a rozvinutí svého potenciálu
 - Požadavek a zároveň podpora celoživotního vzdělávání

- *Vlastníci a úspěch*
 - Podnikatelský úspěch tkví ve využívání všech dostupných zdrojů
 - Ekonomické cíle se dosahují opakovanou implementací jasně definovaných strategií

- *Společenské prohlášení Schenker*
 - “ Jsme multikulturní společnost a jednáme a myslíme jak globálním, tak lokálním způsobem”

- “Pevně věříme v morální hodnoty, ve správné chování ke kolegům a k dodržování právních úmluv. Při produkci zboží nebo služeb chráníme životní prostředí a přírodní zdroje”
- “Aktivně se podílíme na tvarování společenského a ekonomického prostředí a vytváříme výhody nejenom uvnitř společnosti”
- *Kvalita*
 - Schenker ručí za kvalitu
 - Procesy jsou průběžně analyzovány, měřeny a zlepšovány
 - Záměrem kvalitní práce je konstantně garantovat a zvyšovat uspokojení zákazníků
- *Výrobky a služby*
 - Schenker je specialista v logistických službách na silnicích, na moři i na nebi, stejně tak v řízení dodavatelského řetězce
 - Výhody pro zákazníky uspokojují individuální potřeby
 - Globální značka, široká nabídka od jednoho jediného zdroje

2.3.3 Hodnoty

- *Základní hodnoty*
 - Způsob jednání je spolehlivý a zaměřený na výkonnost
 - Práce ve vlastní globální síti společností
 - Zodpovědnost za zákazníky, zaměstnance, veřejnost a životní prostředí
 - Nabídka benefitů zákazníkům prostřednictvím inovací, které ovlivňují trh
 - Jsou zaměstnávání nejlepší zaměstnanci
 - Permanentní kvalita

2.3.4 Pravidla

- *Kodex manažera společnosti Schenker - závazné standardy chování manažera společnosti Schenker*

Kodex manažera společnosti Schenker formuluje důležitá a závazná pravidla vzájemného chování mezi manažery, chování k firmě, k zaměstnancům, jsou vzorem pro vzájemné chování mezi zaměstnanci.

Dodržování Kodexu je otázkou cti a profesionality každého manažera.

1. Pravidlo odpovědnosti a spolehlivosti

- Úkoly a termíny jsou od okamžiku vyhlášení/akceptování závazné, jejich splnění či respektování je povinností každého manažera. Avizovat nesplnění úkolu je povinností nositele úkolu a činí tak v předstihu.
- Plníme odsouhlasené dohody a požadavky našich klientů, zákazníků a spolupracovníků. Je-li úkol splněn nedokonale/nekvalitně či v opožděném termínu, nelze přenášet odpovědnost za následně vzniklé problémy na navazující zaměstnance → odpovědný nositel úkolu to musí bez odkladu oznámit a udělat všechno pro rychlou nápravu.

2. Pravidlo vlastní profesionality

- Manažer při prezentaci problému současně prezentuje svůj návrh řešení.
- Ve svém jednání se zaměstnanci jsme vždy spravedliví, řídíme se zásadou „Říkám, co dělám - dělám, co říkám“. Jsme si vědomi, že svým každodenním chováním dáváme příklad zaměstnancům, aby nás následovali.
- Při výkonu manažerských činností se řídíme principy leadershipu (vůdcovství) stanovené DB a schválenými manažerskými standardy. Neustále a prokazatelně se v nich zdokonalujeme.
- Není ostudou či chybou říci „nevím“, když zároveň řekneme, kdy budeme vědět nebo co uděláme, abychom věděli.
- Všichni musíme rozumět zákonům a normám, které se vztahují k oblasti naší činnosti. Dodržujeme interní a externí legislativu a předpisy, tím spíše, pokud jsme je ve firmě sami vytvořili
- .Nevyžadujeme po spolupracovnících právně napadnutelné úkony (*antidatování, dodatečné úpravy atd.*)

3. Pravidlo fair play

- Respektujeme postoje, názory a potřeby nejen každého zákazníka, ale i každého spolupracovníka. V případě vzniku názorových rozepří nebo meziosobních konfliktů jednáme klidně, konstruktivně a na základě hodnověrných informací.

- Jakýkoli typ obtěžování je nežádoucí, bez ohledu na to, zda se jedná o obtěžování úmyslné či neúmyslné, fyzické či slovní. Takové jednání manažerů, zaměstnanců, zákazníků či dodavatelů společnosti Schenker je nepřípustné
- Výhrady k názorům nebo chování spolupracovníků sdělujeme vždy věcně se zaměřením na obsahovou, nikoli osobní stránku, a to vždy za přítomnosti kritizovaného.
- Respektujeme plnou odpovědnost vedoucích pracovníků v řízeních jejich útvarů.
- Jsme si vědomi, že svým každodenním chováním dáváme příklad zaměstnancům, aby nás následovali.

4. Pravidlo dvoustranné komunikace

- Minimálně jednou měsíčně informujeme zaměstnance odpovídajícím způsobem o důležitých záležitostech: probíhajících projektech, nových zákaznících, výsledcích hospodaření, relevantních úkolech atd.
- Minimálně dvakrát ročně získá nadřízený pracovník zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Otevřená komunikace, dodržování daného slova a vzájemných dohod, je samozřejmou povinností. Všechny informace jsou veřejné, kromě těch, o kterých je výslovně prohlášeno, že jsou důvěrné nebo tajné.
- Máme trvale na paměti, že nedostatečná oboustranná komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci o průběhu firemních záležitostí, projektů atd. je zásadní překážkou pro jejich úspěšné zavedení.
- Neznalost zveřejněné informace nemá odkladný účinek na plnění úkolů.¹⁴

- Desatero kvality – zásady pro zaměstnance Schenker spol. s r.o.

1. **Kvalita** - je to, co za kvalitu prohlásí zákazník; jeho posouzení kvality našich služeb je pro nás směrodatné.
2. **Předcházení chybám** - má jednoznačnou přednost před odstraňováním již vzniklých chyb a neshod. Nejúčinnějším řešením, jak zrychlit a zlevnit nabídku služeb a zabránit výskytu nedostatků v podobě škod a reklamací, je její zkvalitnění.
3. **Kvalita představuje kontinuální proces** - „Systém řízení jakosti“ klade důraz na soustavné zdokonalování ve všech oblastech.

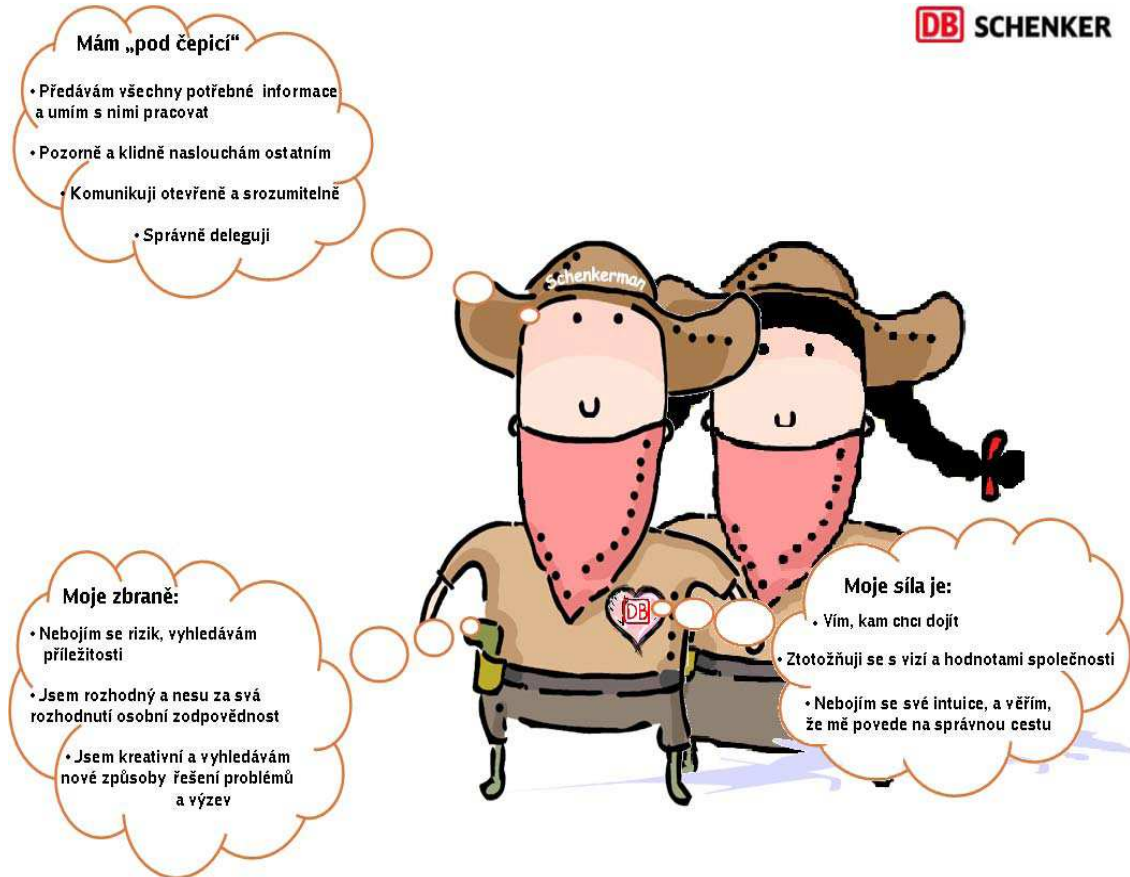
¹⁴ Ing. Tomáš Holomoucký, MBA, ředitel společnosti

4. **Kvalita a vrcholové vedení** - jedině vedení, přesvědčené o nezbytnosti řízení kvality, je schopno vybudovat „Systém řízení jakosti“ a za jeho funkčnost nést i odpovědnost.
5. **Kvalita jako kooperace spolupracovníků** - naše služby se vyznačují spolupůsobením mnoha osob; je tedy třeba kvalitní **týmová spolupráce** mezi jednotlivými odděleními a filiálkami.
6. **Kvalita a spolupracovníci** - kvalitu lze zabezpečit optimálním výběrem spolupracovníků a především neustálým zvyšováním jejich kvalifikace a motivace.
7. **Kvalita jako transparentnost řízení** - spočívá v dokonalém definování organizační struktury, přesném vymezení odpovědností, pravomocí a vazeb.
8. **Kvalita je součást marketingu** - kvalita není technická funkce, jedná se o systematický, se zákazníky související proces. Je třeba poskytovat služby, které nejlépe uspokojují potřeby zákazníků.
9. **Kvalita a subdodavatelé** - kvalita naší práce je do veliké míry závislá na úrovni služeb našich subdodavatelů. Proto přikládáme velký význam jejich výběru a vyhodnocování.
10. **Kvalita a moderní technologie** - poskytování kvalitních služeb není myslitelné bez aplikace nejnovějších technologií a technických novinek.¹⁵

¹⁵ Zdroj: Schenker Intranet

- *Schenkerman a Schenkerwoman*

Obrázek č. 3 Schenkerman a Schenkerwoman



Zdroj: Schenker Intranet

2.4 Role a poslání Cultural Coaches

Hlavní rolí a posláním Cultural Coaches (CC) ve společnosti Schenker s.r.o. je pomoc při naplnění dlouhodobých vizí a hodnot společnosti. Původní idea vytvořit skupinu lidí, která bude zastupovat všechny zaměstnance společnosti a šířit dobrou náladu a tím podporovat dobrou firemní kulturu, vznikla v Rakousku a první workshop ohledně vizí a misí a rolí CC se uskutečnil 3.- 4.12.2007 v Záhřebu.

Výběr do týmu byl náhodný. V podstatě se jedná o dobrovolníky, kteří mají zájem o to, aby se napříč společností vytvořila harmonie a fungovala spolupráce, jak mezi jednotlivými útvary, tak mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Prostřednictvím tohoto týmu spolupracovníků pomáhají všemi prostředky (zkušenosti, profesní znalosti a orientace v souvislostech) tak, aby lidé ve firmě směřovali k úspěšnému plnění stanovených cílů. Na

cestě k úspěšnému plnění těchto cílů pomáhají eliminovat negativní vlivy. Nenahrazují role a zodpovědnosti manažerů v rámci organizační struktury, ale spolupracují s nimi.

Role Cultural Coaches není v detailu určována vedením společnosti. Jsou pověřováni předem dohodnutými úkoly a provádějí je s maximální profesionalitou, ale nezodpovídají přímo za jejich výsledky. Očekávají od vedení společnosti, že nebudou postihováni za upozornění na nedostatky v rámci fungování společnosti a v řízení týmu spolupracovníků, kde působí.

K naplnění své role využívají následujících prostředků:

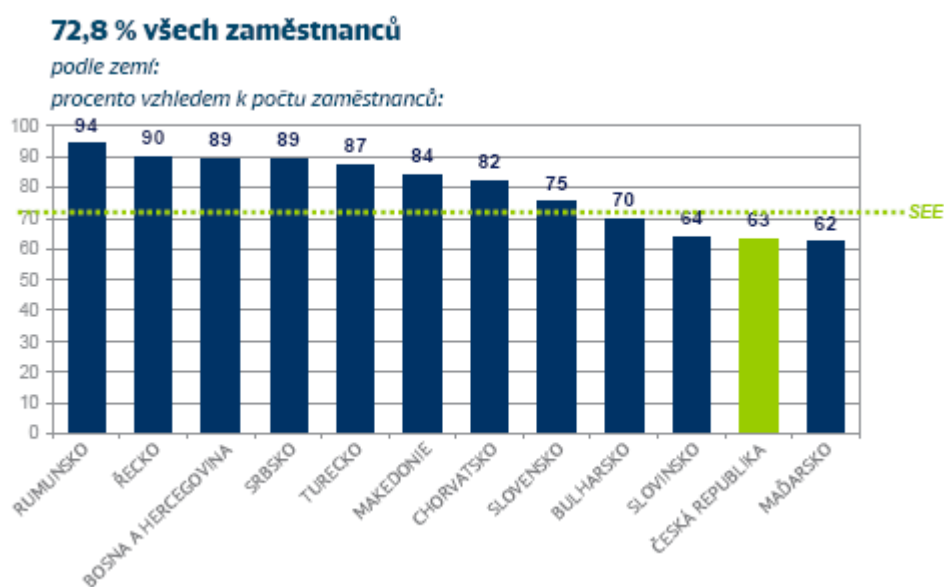
- Šíří pozitivní duch a dobrou náladu
- Jsou vzorem a příkladem v dodržování vzájemné úcty a dohodnutých pravidel firemní kultury
- Aktivně se podílejí na funkčnosti a kultivaci vybraných komunikačních kanálů
- Na svém útvaru pomáhají novým zaměstnancům pochopit pravidla firemní kultury a ztotožnit se s jejími vizemi, misemi a firemními hodnotami
- Pomáhají organizovat akce na stmelení lidí ve firmě
- Sdělují všemi vhodnými cestami (komunikační kanály) a směry (vertikálně a horizontálně mezi týmy) svému okolí všechny úspěchy, které mohou pozitivně ovlivnit a inspirovat ostatní
- Naslouchají připomínkám a podnětům svých spolupracovníků a pomáhají najít cestu k jejich řešení nebo uplatnění
- Dohlíží na to, aby každý důležitý spolupracovník obdržel gratulaci od firmy v případě významných životních jubileí
- Dohlíží na to, aby byl každý významný úspěch týmu vhodným způsobem oceněn

3 Analýza vlivu firemní kultury na spokojenost zaměstnanců

3.1 Průzkum v rámci Vision & Mission

V roce 2008 probíhal ve jihovýchodním regionu (SEE – Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká republika, Chorvatsko, Makedonie, Maďarsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Turecko) firmy Schenker v rámci projektu Vision&Mission výzkum týkající se spokojenosti zaměstnanců firmy.

Obrázek č. 4 Míra návratnosti dotazování



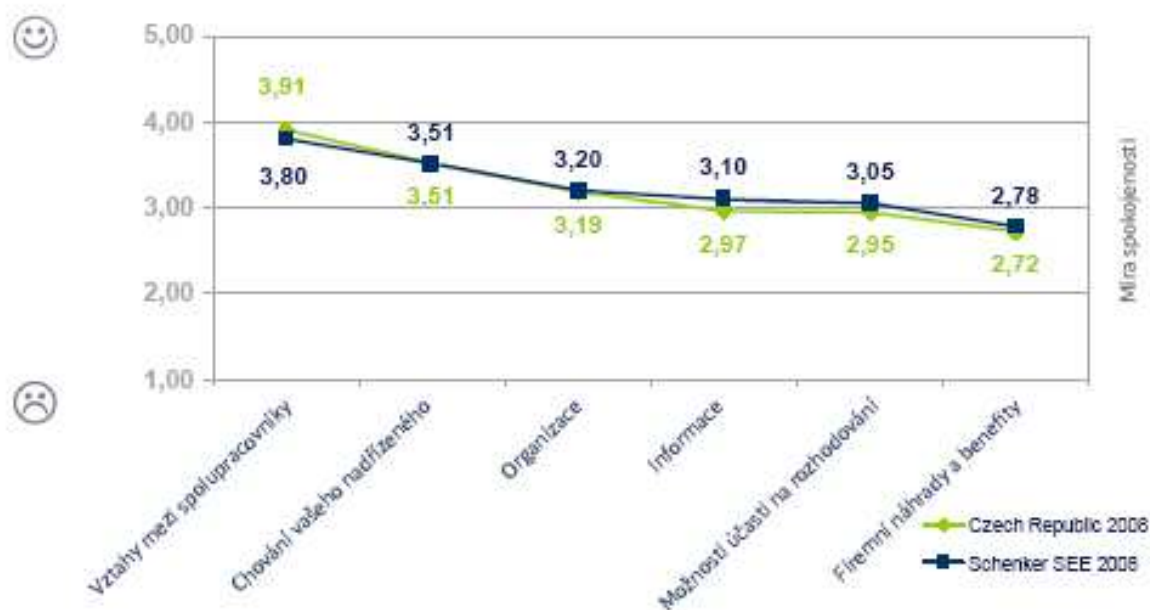
Zdroj: Schenker Intranet

Celková spokojenost v tomto regionu je spíše pozitivní. Pracovní atmosféra na jednotlivých pobočkách je hodnocena velice kladně, pracovní prostředí na všech pobočkách je přátelské, vysoce kvalitní, přístup je lidský. Hodnocení za jednotlivé země je nepatrně nižší. Vedení firmy klade velký důraz na to, aby se její zaměstnanci cítili dobře. Nejdůležitějším aspektem pro hodnocení klimatu ve společnosti jsou vztahy mezi spolupracovníky. Lidé jsou většinou spokojeni v rámci svého útvaru nebo své pobočky, avšak globálně panuje rivalita mezi pobočkami nebo jinými zeměmi. Organizace se snaží dosáhnout lepší spolupráce mezi pobočkami, aby firma nemusela čelit jak vnější konkurenci, tak i vnitřní. Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s firemními náhradami a benefity. Průzkum ukazuje, že pro zaměstnance pracující ve firmě méně jak jeden rok jsou benefity a platové ohodnocení

nejdůležitějším motivačním prvkem. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu, oceňují spíše celkovou spokojenost, to , jak je s nimi zacházeno, jaký přístup k nim má jejich nadřízený, zdali mají možnost účasti na rozhodování apod.

Celková spokojenost zaměstnanců je rozdílná v různých statistických podskupinách. Zaměstnanci, kteří pracují v oddělení prodeje a marketingu, jsou méně spokojeni s oceněním na úrovni země, zaměstnanci, kteří pracují v letecké přepravě, jsou méně spokojeni na úrovni pobočky. Míra spokojenosti při srovnání následujících aspektů – vztahy mezi spolupracovníky, informace, organizace, chování nadřízeného, možnost účasti na rozhodování, firemní náhrady a benefity – je nejvyšší u vztahů mezi spolupracovníky, bereme-li celkové hodnocení. Naopak s firemními náhradami a benefity zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. U jednotlivých útvarů se priority liší, například vedení je více spokojené s možnostmi účasti na rozhodování, oddělení letecké přepravy a evropské pozemní přepravy hodnotí lépe organizaci a informovanost.

Obrázek č. 5 Hlavní aspekty pracovního klimatu



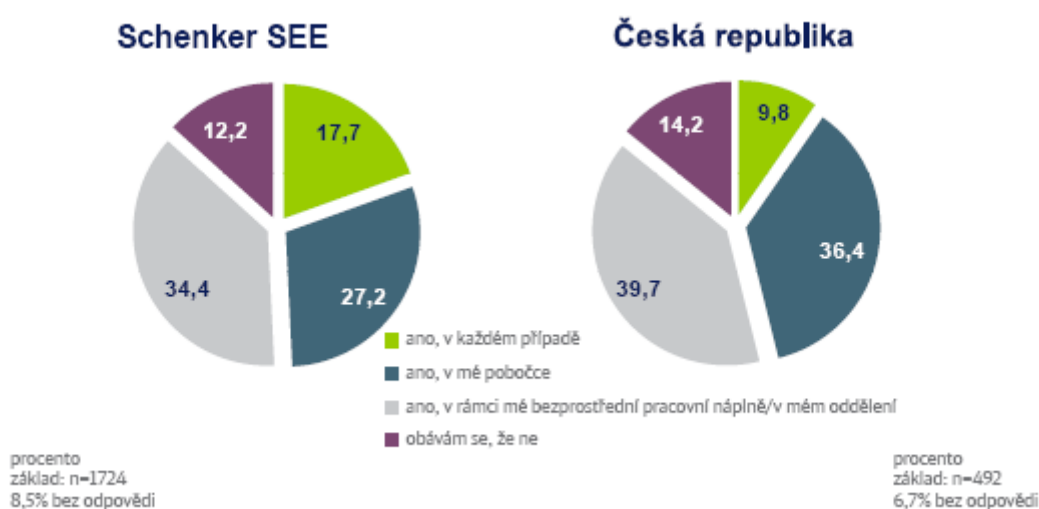
Zdroj: Schenker Intranet

Zaměstnanci by uvítali zvýšení mezd nebo alespoň příslib zvýšení mezd do budoucnosti. Ceny nejsou orientovány na výkonnost, ale na kvalitu. Osobní hodnocení a prémie se vyhodnocují dle prémieových ukazatelů, podle toho jak zaměstnanci splňují tyto

ukazatele. V době krize a šetřících opatření byly také omezeny placené přesčasy a prémie po dobu minimálně do druhého čtvrtletí 2009.

V rámci organizace není jasně vymezené rozložení odpovědnosti. V současné době pokud někdo rozváže pracovní poměr, není tato osoba nahrazena, což způsobuje nespokojenost přerozdělováním práce mezi zaměstnance. Po dobu krize je nábor nových zaměstnanců zakázán. Zaměstnanci nejsou spokojeni s vedoucími funkcemi. V organizaci je až příliš mnoho vedoucích, někdy zneužívají svého postavení a mají špatné způsoby, neprojevují zájem o jednotlivé zaměstnance a rozhodující jsou pro ně statistiky a čísla. Zaměstnanci by ocenili vyšší úroveň – méně kontroly a důvěru, nadřízení by měli více naslouchat potřebám svých podřízených.

Obrázek č. 6 Řekli byste, že se u společnosti Schenker ve Vaší zemi cítíte dobře?



Zdroj: Schenker Intranet

Na otázku, jestli se zaměstnanci v organizaci ve své zemi cítí dobře, bezkonkurenčně vede odpověď – ano, v rámci mé bezprostřední pracovní náplně/v mém oddělení. Poukazuje nám to na již zmíněnou spokojenost ve společnosti, že na jednotlivých pobočkách jsou vztahy mezi zaměstnanci v pořádku, ale co se týká vztahů celkových, něco by se mělo udělat, aby se tato situace zlepšila.

Jednotlivé statistické podskupiny vykazují určité rozdíly. Například administrativní pracovníci, ti, kteří jsou u společnosti více jak 10 let, a pracovníci na pobočce v Rudné, se cítí dobře v každém případě. Naopak manuální profese, oddělení letecké přepravy a vnitrostátní pozemní přepravy a ti, co zde pracují 1-3 roky, a zaměstnanci pobočky v Plzni uvádějí „Obávám se, že ne.“

V dotazníku byl použit seznam otázek, jak hodnotí zaměstnanci zásady společnosti.

- 1) Cílem naší kvalitní práce je trvale zaručovat a zvyšovat spokojenost našich zákazníků.
- 2) Jako společnost s celosvětovou působností nabízíme našim zákazníkům vše z jediného zdroje.
- 3) Značka Schenker znamená kvalitu.
- 4) Jsme odborníky v odvětví logistických služeb v oblasti pozemní, letecké a námořní přepravy, stejně jako v řízení zásobovacích řetězců.
- 5) V odvětví, v němž působíme, je náš přístup na trhu je orientován na zákazníka, je inovativní a kompetentní.
- 6) Provozovny společnosti Schenker na každém světovém kontinentu jsou klíčem k blízkosti k našim zákazníkům: .. podle hesla: „Z domu do domu z jediného zdroje.“
- 7) Pevně věříme v morální hodnoty,.... při vývoji našich výrobků a služeb dbáme na ochranu našeho životního prostředí a zdrojů.
- 8) Úspěch naší společnosti lze vysvětlit odhodláním, motivací a autonomií našich zaměstnanců – představují naše nejvýznamnější aktivum.
- 9) Jsme multikulturní společnost a proto myslíme a jednáme globálně i místně odpovědným způsobem.
- 10) Náš podnikatelský úspěch lze vysvětlit skutečností, že využíváme veškeré dostupné zdroje.
- 11) Produkty společnosti Schenker nabízejí nejvýznamnější výhody na trhu a setkávají se s pozitivním ohlasem našich zákazníků.

- 12) Naši kompetentní zaměstnanci v celosvětové síti společnosti Schenker tvoří základ našich inovativních, vysoce kvalitních a hospodárných řešení.
- 13) Zákazníci společnosti Schenker těží z našich inovativních produktů, které jsou přizpůsobeny jejich individuálním potřebám.
- 14) Naše procesy jsou neustále analyzovány, měřeny a zlepšovány.
- 15) Dosahujeme svých ekonomických cílů trvalou implementací jasně definovaných strategií.
- 16) Aktivně se podílíme na utváření sociálního a ekonomického prostředí a vytváříme výhody i mimo naši společnost.
- 17) Abychom se mohli spolehnout na lidské a profesní dovednosti našich zaměstnanců i v budoucnosti, požadujeme a podporujeme celoživotní vzdělávání.
- 18) Upřednostňujeme práci v týmech, v duchu spolupráce, v rámci multikulturní komunity a nabízíme jednotlivcům příležitosti rozvíjet svůj potenciál.

Z výsledků vyplynulo, že nejdůležitější 3 potřeby zlepšení jsou otázky č. 8, 18, 17 (seřazeno dle významnosti). Zaměstnanci představují pro firmu nejcennější aktivum, a proto by měla dát zaměstnancům větší autonomii, méně je kontrolovat a brát je jako osobnosti, ne jako čísla. Co se týká celoživotního vzdělávání, společnost přispívá na jazykové kurzy, umožňuje například dálkové studium apod. Zaměstnanci by možná ocenili více odborných školení. Jednotlivci rozvíjejí svůj potenciál tím, že pracují individuálně. Společnost hlásí, že upřednostňuje práci v týmech, avšak k tomu se teprve pomalu blíží. Bylo by třeba týmovou práci více podporovat, ať už různými workshopy nebo teambuildingovými akcemi.

3.2 Indikátor jako nástroj měření firemní kultury

Ve firmě se Indikátor manažerského řízení a firemní kultury poprvé objevil v roce 2004 a od této doby se vyplňuje každoročně. Vedení firmy se snaží dosáhnout díky těmto dotazníkům lepší kultury firmy, zhodnotit práci vedoucích zaměstnanců a zjistit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými úseky. Zjištěné výsledky dávají rámcovou odpověď, kam upřít síly pro zlepšování. Dle vyhodnocení můžeme pozorovat, že se výsledky během let různě mění (viz Příloha č.4).

Podle mého názoru je tento dotazník až příliš detailní, dalo by se říci i velmi odborný, protože někteří zaměstnanci ani nerozumí zadané otázce a tím mohou být výsledky zkreslené. Při vyplňování dotazníků v roce 2008 jako člen CC (cultural coaches) jsem měla tu zkušenost, že například skladníci se ptali, co vlastně některé otázky znamenají. Bez vysvětlení by odpověděli nějak, většinou pravděpodobně neutrálně, aniž by v podstatě věděli, na co odpovídají. Navíc někteří zaměstnanci nepřijdou s některými úseky vůbec do styku a stává se, že úsek ohodnotí dle ostatních kolegů nebo podle toho, co zaslechl, a tím se může stát, že výsledný efekt je pro daný úsek velmi negativní. Takto je neustále hodnocen personální úsek, protože všeobecné povědomí o personálním oddělení je negativní, zaměstnanci podle toho ohodnotí, aniž by kolikrát měli osobní zkušenosti.

Lidé se bojí postihů při negativním vyplnění dotazníku, a tak aby předešli nepříjemnostem, raději vyplní dotazník spíše neutrálně. V úvodu dotazníku personální úsek, který je zodpovědný za vyhotovení formy dotazníku, požaduje vyplnit detaily jako pohlaví, věk, jméno příjmení nadřízeného atd. (viz Příloha č.1), což u menších poboček nebo na jednotlivých útvarech může dovést až ke konkrétnímu respondentovi.

Vlastním dotazníkem bych chtěla zjistit pravou tvář firemní kultury, co si ve skutečnosti zaměstnanci o firmě myslí. Myslím si, že zaměstnanci upřímně odpoví spíše rovnocennému kolegovi než vedení firmy. Zvolila jsem jednodušší formu dotazování, kde zaměstnanci mají přímou volbu odpovědi. Firemní indikátor je koncipován pětistupňovými odpověďmi (viz Příloha č. 2), což může způsobovat volbu střední cesty, když si nejsme jistí odpovědí. V novém dotazníku mají respondenti na výběr pouze jednoznačné odpovědi, abychom se vyhnuli neutrálním odpovědím či odpovědi – „nevím“.

3.3 Vyhodnocení zjištěných výsledků

Zodpovězení dotazníků se zúčastnilo respondenti z různých poboček, různého pohlaví, různého věku a různé doby v zaměstnání. Rozdáno bylo 120 dotazníků, z toho správně vyplněných se jich vrátilo 100. K dotazníku se nevyjádřilo 20 dotazovaných.

Dotazník byl konstruován do dvou poloh, první část se týká situace celé společnosti a druhá část se týká pouze nejbližšího okolí – tzn. útvaru či pobočky.

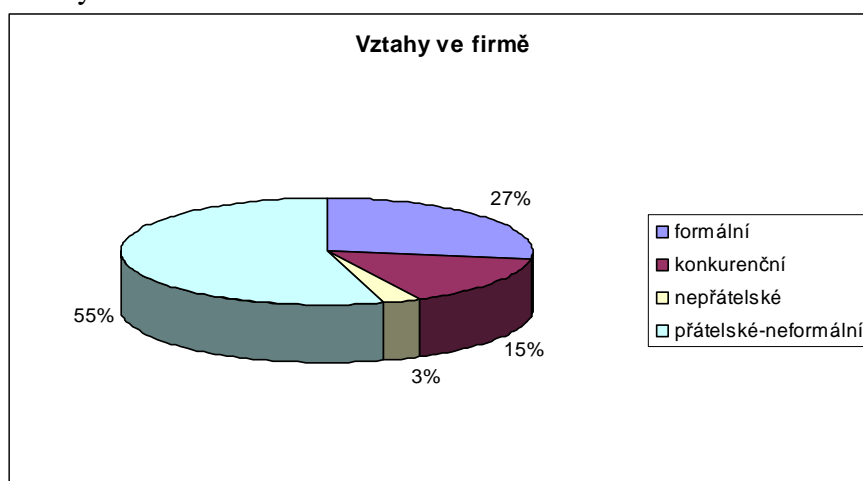
➤ 1. část dotazníku týkající se celé společnosti:

1. Vztahy mezi spolupracovníky mezi jednotlivými pobočkami (viz Obrázek č. 7)

Respondenti měli na výběr ze čtyř možností a to – přátelské – neformální, konkurenční, nepřátelské, formální.

Více jak polovina dotazovaných 55 % označila vztahy v celé společnosti jako přátelské – neformální, 27 % dotazovaných vidí vztahy jako formální, 15 % konkurenční a pouze 3 respondenti si myslí, že vztahy jsou nepřátelské.

Obrázek č.7 Vztahy ve firmě



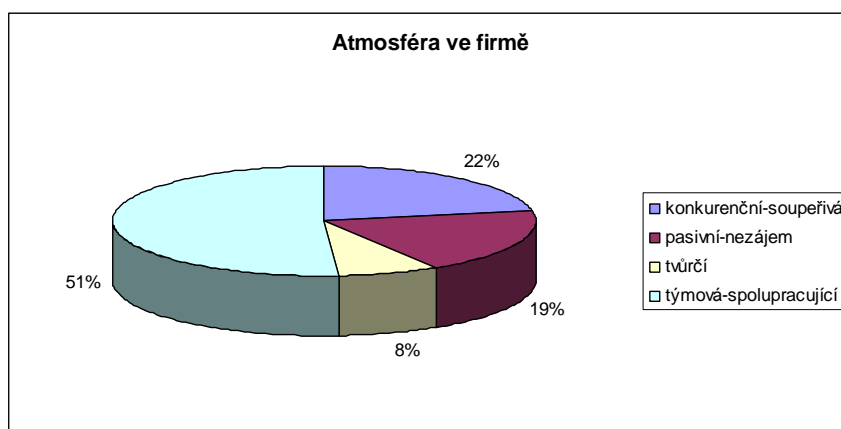
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

2. Pracovní atmosféru v celé společnosti byste označili jako (viz Obrázek č.8)

Respondenti vybírali ze čtyř variant – tvůrčí – zaměřená na kreativitu, týmová – spolupracující, konkurenční – soupeřivá, pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy.

Polovina dotazovaných zaměstnanců 51% bere pracovní atmosféru jako týmovou - spolupracující . Pracovní atmosféra je konkurenční – soupeřivá uvedlo 22 % respondentů. Pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy označilo 19 % lidí a jako tvůrčí atmosféru pouze 8 % dotazovaných.

Obrázek č.8 Atmosféra ve firmě



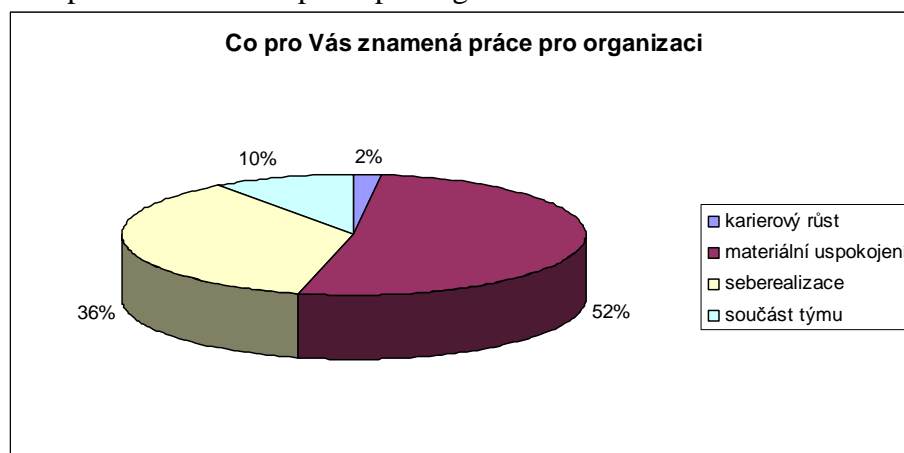
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

3. Co pro Vás znamená práce pro Vaší organizaci (viz Obrázek č.9)

Z nabídky si respondenti mohli vybrat materiální uspokojení (mzda, další hmotné požitky), seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce, příležitost kariérového růstu, možnost být součástí týmu.

Nejvíce oblíbená 52 % byla první odpověď – materiální uspokojení, 36 % seberealizace, 10 % možnost být součástí týmu a pouze 2 % kariérního růstu.

Obrázek č.9 Co pro Vás znamená práce pro organizaci



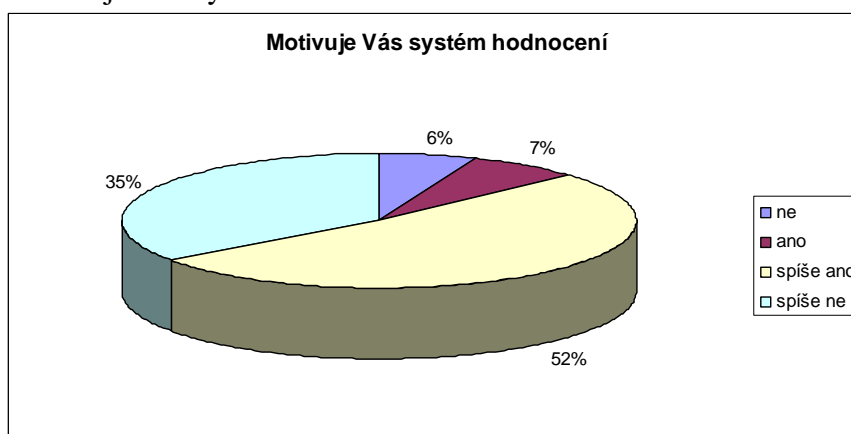
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům (viz Obrázek č.10)

U otázky motivace hodnocením bylo na výběr z možností – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Dobrym hodnocením je spíše motivováno k vyšším pracovním výkonům 52 % respondentů, 35 % spíše není motivováno, 6 % není vůbec a 7 % je motivováno zcela.

Obrázek č.10 Motivuje Vás systém hodnocení



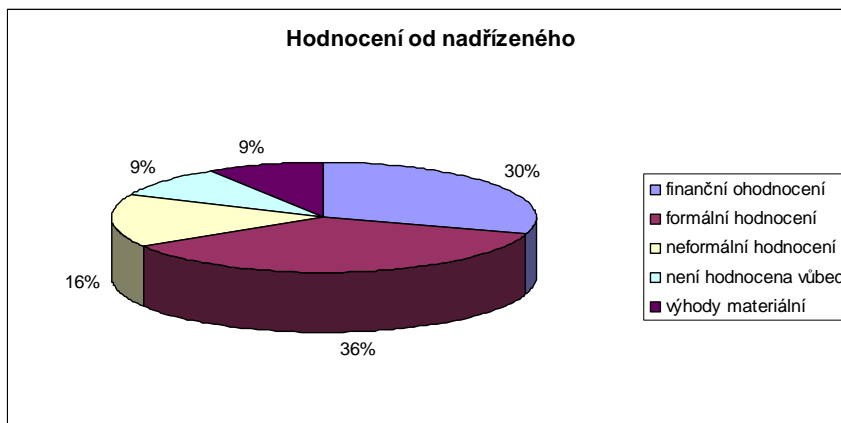
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

5. Vaše práce je nadřízeným hodnocena (viz Obrázek č.11)

U otázky č. 5 mohli respondenti vybrat několik možností, na výběr měli finanční ohodnocení, formální hodnocení (písemná forma nebo veřejné slovní ohodnocení) a neformální hodnocení (neveřejné ohodnocení od nadřízeného), Vaše práce není hodnocena vůbec a nebo výhody materiální.

Práce ohodnocena finančně (čtvrtletní prémie, osobní ohodnocení) byla u 30 % dotazovaných, formální ohodnocení uvedlo 36 % lidí, neformálně potom 16 % a u materiálních výhod a práce není hodnocena vůbec je shodně 9 %.

Obrázek č. 11 Hodnocení od nadřízeného



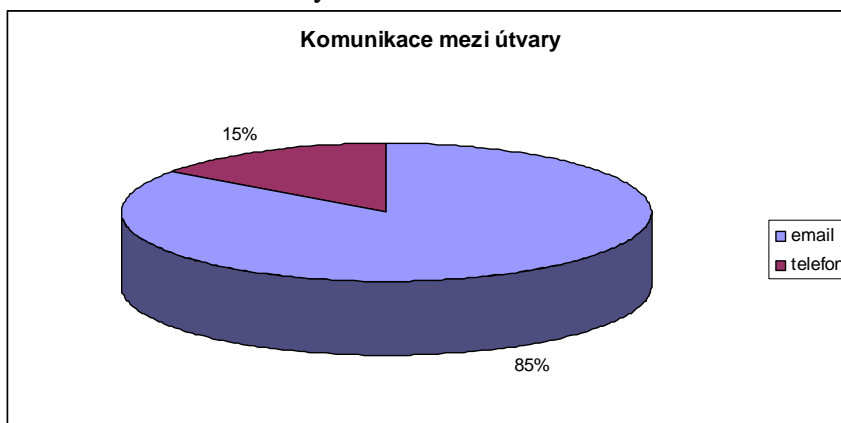
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

6. Který komunikační prostředek mezi řadovými pracovníky různých poboček/oddělení je nejvíce používán (viz Obrázek č.12)

Respondenti mohli vybírat ze čtyř možností: telefon, email, dopis – tištěná zpráva, přímá komunikace.

Odpovědi byly pouze dvě a to 85 % probíhá komunikace emailem, 15 % po telefonu.

Obrázek č.12 Komunikace mezi útvary



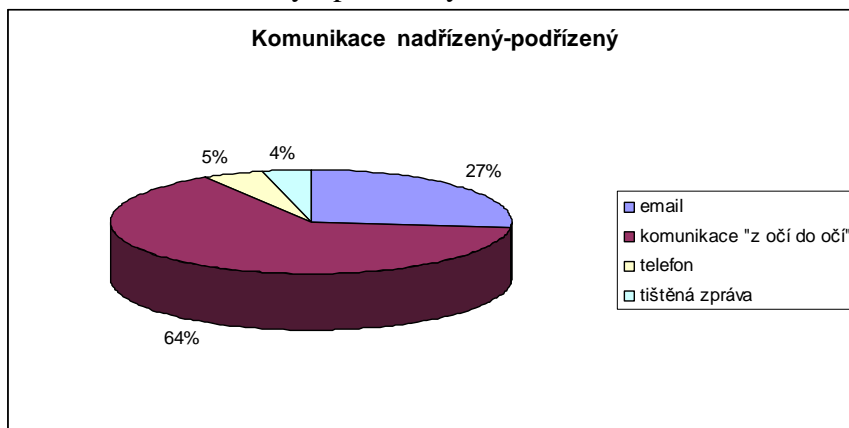
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

7. Který komunikační prostředek mezi nadřízeným a podřízeným je nejvíce používán (viz Obrázek č. 13)

Možnosti výběru byly shodné jako u otázky č. 6. Odpovědi ale byly rozmanitější.

Převažuje komunikace „z očí do očí“ 64 %, 27 % komunikace po emailech, 5 % po telefonu a 4 % prostřednictvím tištěné zprávy.

Obrázek č.13 Komunikace nadřízený - podřízený



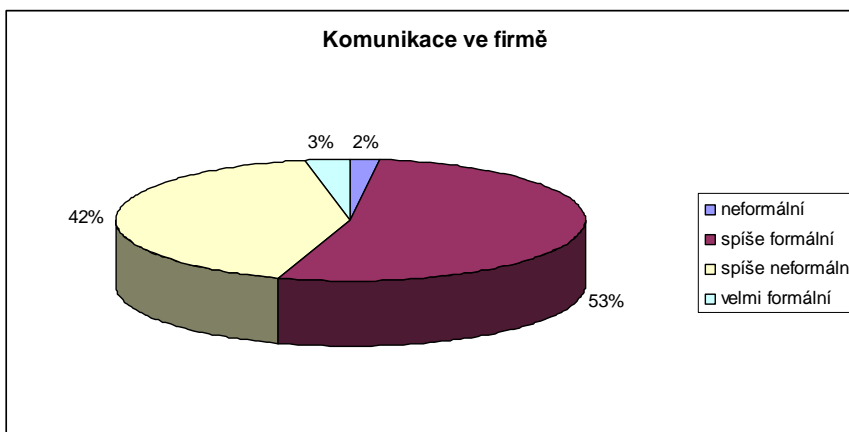
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

8. Komunikaci ve společnosti byste označili jako (viz Obrázek č.14)

Velmi formální, spíše formální, spíše neformální, neformální.

Komunikaci ve společnosti jako spíše formální vidí 53 % respondentů, 42 % spíše neformální a extrémně formální a neformální jsou skoro totožné – 2 % a 3 %.

Obrázek č. 14 Komunikace ve firmě



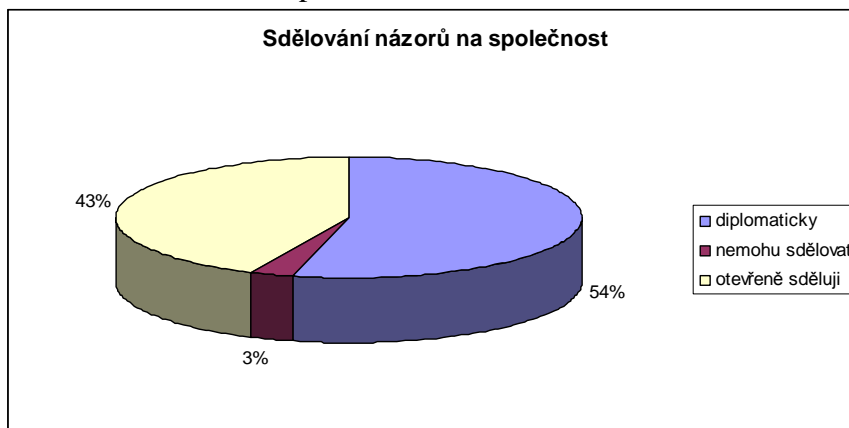
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

9. Své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti (viz Obrázek č. 15)

V nabídce si dotazovaní mohli vybrat možnosti: mohu otevřeně sdělovat, musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky a nemohu sdělovat, vystavuji se postihu.

Více jak polovina 54 % lidí odpovědělo, že musí své názory sdělovat opatrně a diplomatically, 43 % lidí sděluje své názory otevřeně a 3 % dotazovaných své názory nemůže sdělovat vůbec.

Obrázek č. 15 Sdělování názorů na společnost



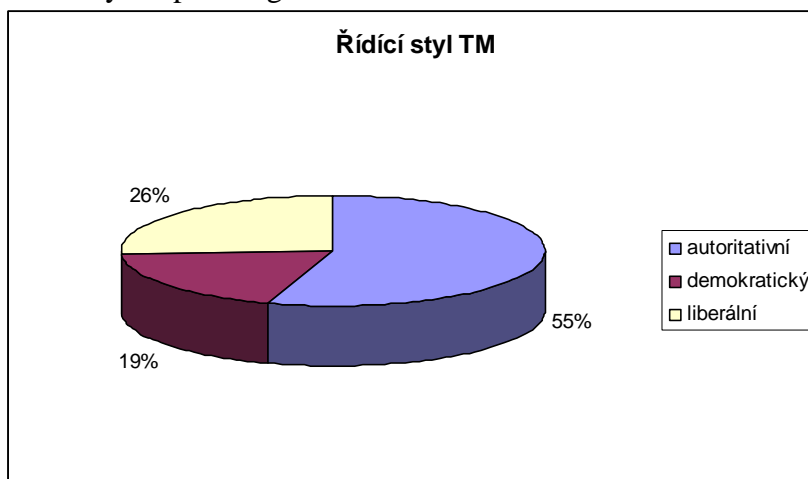
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

10. Řídící styl Top Managementu byste označili jako (viz Obrázek č. 16)

Dotazovaní mohli vybrat možnosti: demokratický, liberální, autoritativní.

Více jak polovina 55 % považuje styl řízení jako autoritativní, 26 % liberální, 19 % demokratický.

Obrázek č. 16 Řídící styl Top managementu



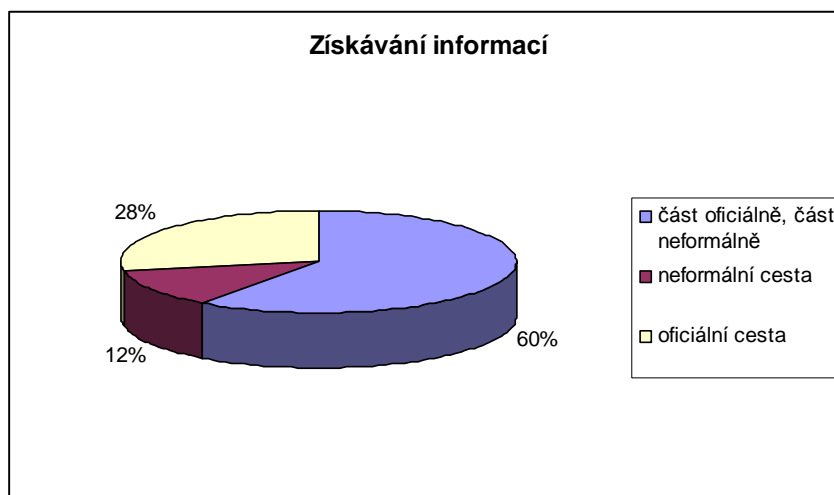
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

11. Informace, které potřebuji pro svou práci, mám k dispozici (viz Obrázek č. 17)

Odpověďmi mohly být – výhradně oficiální cestou, část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou nebo většinu informací získávám neformální cestou.

Informace formální i neformální cestou získává 60 % dotazovaných, 28 % pouze oficiální cestou a 12 % neformální cestou.

Obrázek č. 17 Získávání informací



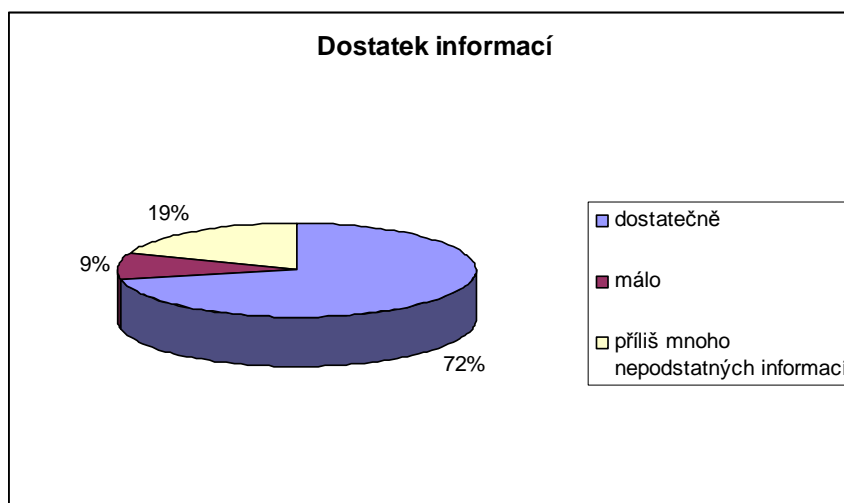
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

12. Informací mám (viz Obrázek č. 18)

Málo, dostatečně, příliš mnoho a pro mě nepodstatných.

Dostatečně informací má 72 % respondentů, 19 % má informací příliš mnoho a pro ně nepodstatných a 9 % má informací málo.

Obrázek č. 18 Dostatek informací



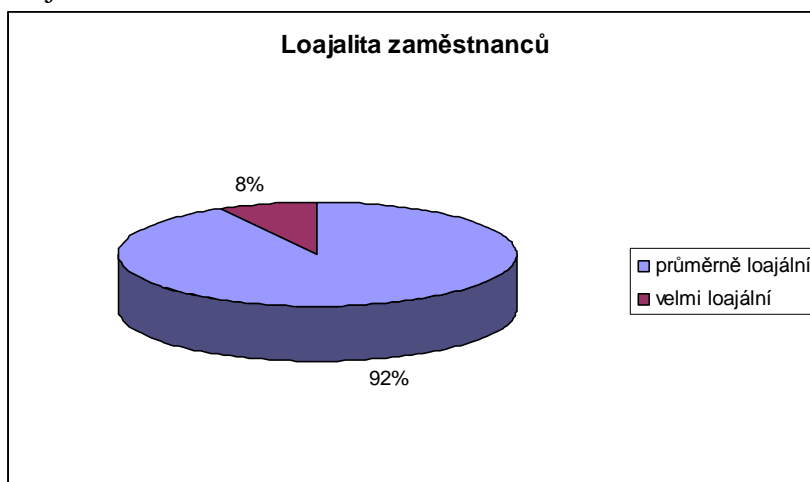
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

13. Jsou obecně zaměstnanci loajální ke společnosti (viz Obrázek č. 19)

Na výběr byly možnosti - ano, velmi loajální, průměrně loajální jako u většiny firem, ne, nejsou vůbec loajální.

Že zaměstnanci nejsou loajální ke společnosti vůbec nebyla ani jedna odpověď. 92 % si myslí, že zaměstnanci společnosti jsou loajální jako ve většině společností a 8 % lidí odpovědělo, že zaměstnanci jsou velmi loajální.

Obrázek č. 19 Loajalita zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

14. Znáte vize společnosti a pracujete podle pravidel (viz Obrázek č. 20)

Odpovědi byly jednoduché – ano, ne.

Vize společnosti zná 94 % lidí a pracuje podle nich, 6 % lidí je nezná.

Obrázek č. 20 Znalost vizí společnosti



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na otázku č. 15. „Co je podle Vašeho názoru největší problém ve společnosti? Co by se podle Vás mělo zlepšit, abyste se cítili stoprocentně spokojeni?“ se vesměs opakovaly obdobné odpovědi:

PROBLÉMY:

- komunikace
- platové ohodnocení
- málo informací o problémech firmy
- komunikace a vztahy mezi filiálkami
- velké množství managerů
- malá motivace ke zlepšení
- příliš mnoho úrovní vedení
- mnoho administrativních pracovníků
- neprůhledný obchod – špatné výsledky
- komunikace mezi TOP managementem a provozem
- vzájemné respektování daných pracovních pozic
- sobeckost
- nezájem managementu o dění uvnitř firmy
- neznalost a neodbornost obchodního oddělení
- nerovnoměrné rozdělení práce
- někteří vedoucí pracovníci nerozumí své práci
- neproduktivní kolegové
- decentralizace z Prahy
- příliš byrokracie
- špatně fungující TOP management

POTŘEBA ZLEPŠENÍ:

- komunikace
- finanční ohodnocení
- spolupráce mezi filiálkami
- mezilidské vztahy
- dokončit plánované a slibované změny
- „více makat, méně mluvit“

- vedení firmy by mělo používat selský rozum
- jasněji specifikovat pozice a povinnosti
- respektování se
- nazývat věci správnými jmény – úspěchy i neúspěchy
- transformovat sociální firmu na tržišti
- formulace cílů
- podpora týmové spolupráce
- jasné definování odpovědnosti
- více vstřícnosti a proaktivního myšlení
- respektování autorit

Skoro každý dotazník obsahoval slovo KOMUNIKACE. Ať tato odpověď byla uvedena jako problém nebo jako otázka ke zlepšení, komunikace se ukazuje jako největší problém ve společnosti. Jedná se jak o komunikaci ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnanci mezi filiálkami, top management a řadoví pracovníci.

➤ 2. část dotazníku týkající se jednotlivých útvarů

16. Vztahy mezi spolupracovníky v rámci Vašeho útvaru (viz Obrázek č. 21)

Výběr možností odpovědí je shodný jako u otázky č. 1. avšak odpovědi jsou velice odlišné.

Vztahy ve svém útvaru jako přátelské- neformální označuje 97 % dotazovaných a zbývající 3 % jako konkurenční.

Obrázek č. 21 Vztahy mezi zaměstnanci na pobočkách



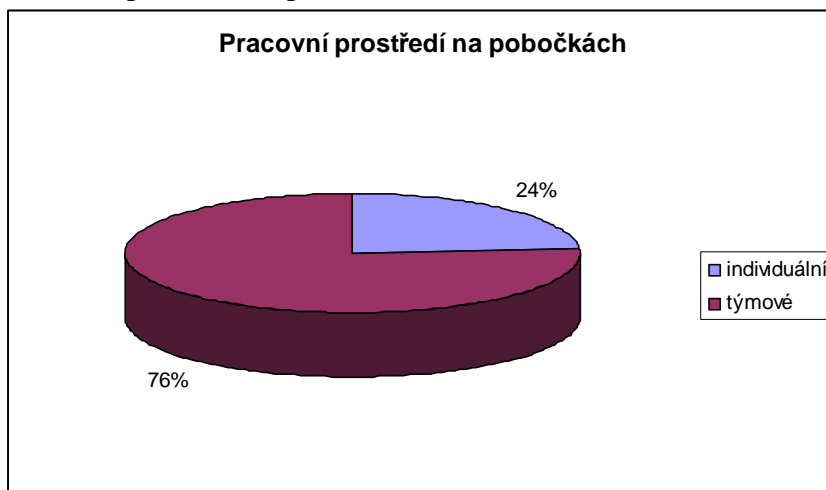
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

17. Pracovní prostředí je spíše (viz Obrázek č. 22)

Týmové, individuální nebo konkurenční.

Konkurenční prostředí na pobočkách není vůbec, 76 % pracuje jako tým a 24 % jsou spíše individuálové.

Obrázek č. 22 Pracovní prostředí na pobočkách



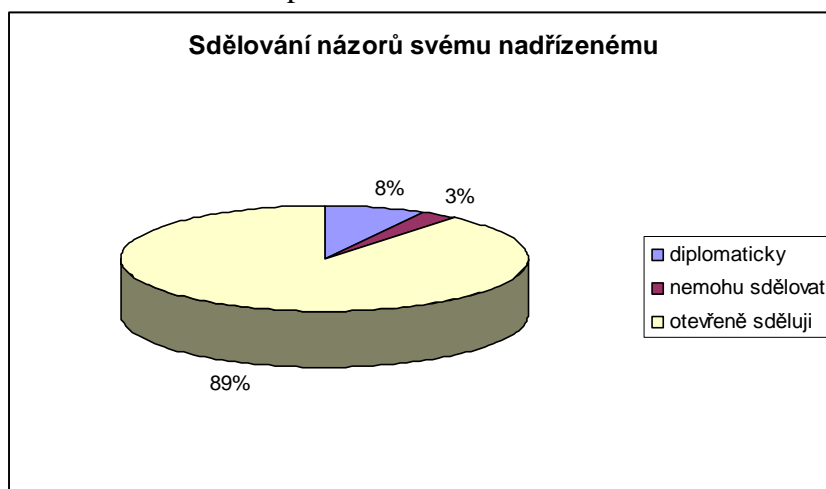
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

18. Své názory na pracovní problémy a situaci na Vašem oddělení (viz Obrázek č. 23)

Tato otázka se shoduje s otázkou č. 9. Pouze procentuelní rozdíl odpovědí je poněkud odlišný.

Své názory otevřeně sděluje 89 % lidí, 8 % sděluje diplomaticky a 3 % nesděluje vůbec.

Obrázek č. 23 Sdělování názorů na společnost nadřízenému



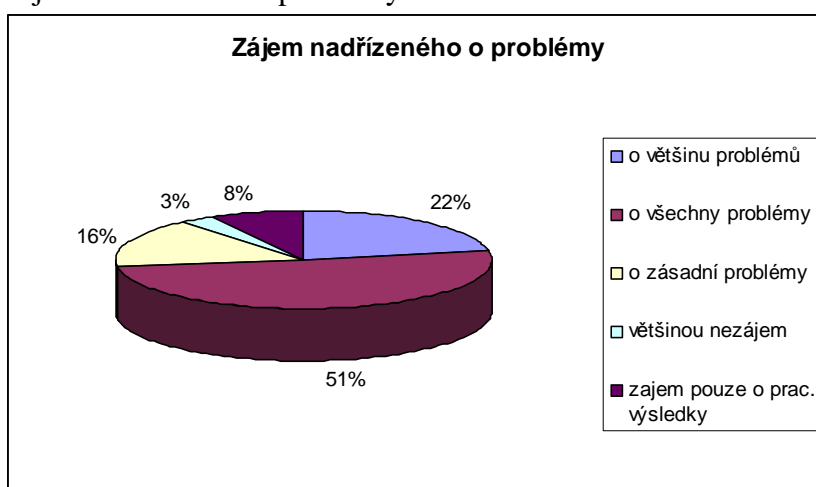
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

19. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy (viz Obrázek č. 24)

U této otázky měli respondenti na výběr z odpovědí: Nadřízený se zajímá o všechny problémy, o většinu problémů, jenom o zásadní problémy, jenom o pracovní výsledky, nadřízený se nezajímá vůbec.

U 51 % dotazovaných se nadřízený zajímá o všechny problémy, 22 % se zajímá o většinu problémů, 16 % jenom o zásadní problémy, 8 % má zájme pouze o pracovní výsledky a 3 % lidí odpovědělo, že jejich nadřízený se nezajímá vůbec.

Obrázek č. 24 Zájem nadřízeného o problémy



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

20. Máte dostatečný prostor pro seberealizaci (viz Obrázek č. 25)

Následující otázky mají jednoduché možnosti výběru – ano, ne.

Prostor pro seberealizaci má 90 % lidí, 10 % se necítí mít dostatek prostoru.

Obrázek č. 25 Prostor pro seberealizaci

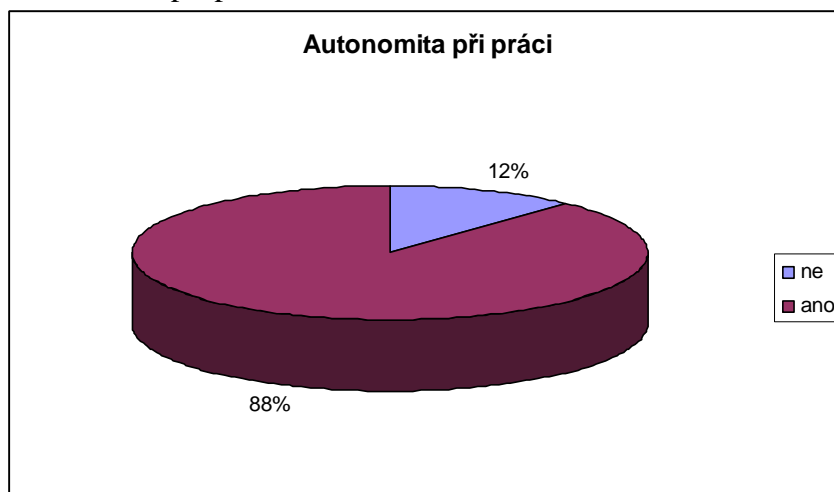


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

21. Cítíte se být dostatečně autonomní ve vykonávání své práce (viz Obrázek č. 26)

Autonomní při výkonu své práce se cítí 88 % respondentů, 12 % se necítí být autonomní.

Obrázek č. 26 Autonomita při práci

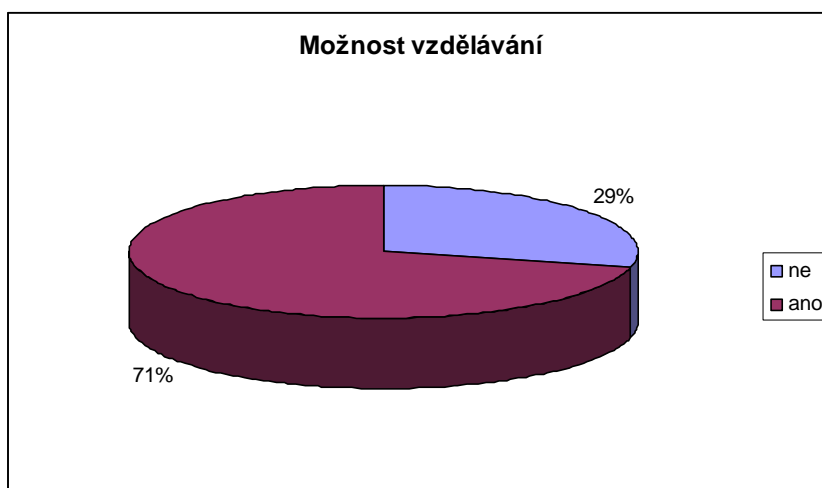


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

22. Dává Vám společnost možnost vzdělávání (viz Obrázek č. 27)

Možnost vzdělávání má 71 % lidí, 29% nepocít'ují mít možnost vzdělávání.

Obrázek č. 27 Možnost vzdělávání



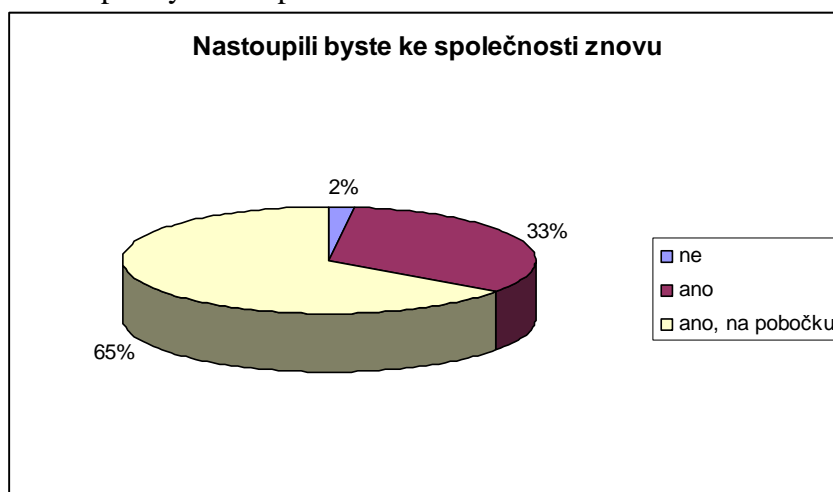
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

23. Pokud byste se znovu rozhodovali o volbě zaměstnavatele, nastoupili byste k Schenker spol. s r.o. znovu? (viz Obrázek č. 28)

Zde byly na výběr tři možnosti. Nastoupili byste znovu ke společnosti, jenom do své pobočky, nevybrali byste si tuto společnost.

Při výběru nového zaměstnání by si 65 % vybralo společnost znovu, ale pouze svou pobočku, 33 % společnost jako takovou, 2 % by si tuto společnost již nevybrala.

Obrázek č. 28 Nastoupili byste ke společnosti znovu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

24. Je podle Vás Schenker spol. s r.o. atraktivní zaměstnavatel (viz Obrázek č. 29)
Podle 67 % je společnost atraktivní zaměstnavatel, podle 33 % není.

Obrázek č. 29 Je zaměstnavatel atraktivní



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

25. Jste celkově spokojeni na své pobočce (viz Obrázek č. 30)

Celková spokojenost je u 97 % dotazovaných, 3 % lidí spokojeno není.

Obrázek č. 30 Spokojenost na pobočce



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

U otázky č. 26 dostali respondenti prostor k vlastnímu vyjádření.

Co je podle Vašeho názoru největší problém na Vaší pobočce? Co by se pro Vás mělo zlepšit, abyste se cítili stoprocentně spokojeni?

Odpovědi byly nejčastěji kladné, kdy respondenti neměli proti své pobočce žádné námítky a uváděli, že jsou na pobočce spokojeni.

Mezi negativní odpovědi patřila otázka peněz, zaměstnanci si většinou stěžovali na nízké platové ohodnocení. „Vtipné“ odpovědi by také stály za zmínku. Například na Rudné by chtěli mít čisté toalety, v Děčíně mají nedostatek kvalitních židlí – jeden respondent uváděl, že na nákup nových aut manažerům firma finance má, ale aby zaměstnanci dostali nové židle nebo jinou potřebnou výbavu kanceláře, na to prostředky firma nemá. V Pelhřimově by si ke spokojenosti představovali saunu a bazén a v Brně si stěžují na stísněné prostory k vykonávání práce.

3.4 Závěr k vyhodnocení dotazníků

Vliv firemní kultury na rozvoj firmy

Nezávislý pozorovatel by mohl říct, že firma je jednotná, týmová a jako celek velice úspěšná. Společnost se taktéž tváří, jako že záleží na společném výsledku všech filiálek, ale skutečnost je trochu jiná. Jednotlivé pobočky jsou velice separovaně hodnoceny, vedení firmy se nejvíce zajímá o čísla a statistiky a příliš se nezajímá o lidi samotné. I když se v poslední době uvnitř firmy propaguje jednota a týmovost, zavádějí se různé inovace v systému jako specializovaná pracoviště (každá pobočka je specializovaná na konkrétní státy a zprostředkovává tak přepravy zákazníkům z celé republiky, kdy pobočka v oblasti sídla zákazníka je fakturační a pobočka, která přepravu realizuje, je realizační) s cílem zefektivnit práci a kvalitu, tak zaměstnanci pozorují, že to hodně narušilo spolupráci týmů mezi sebou.

Zmíněná problémová komunikace, která byla již před implementací nových strategií, je nyní ještě horší. Nastala konkurence nejenom zvenčí, ale i uvnitř firmy. Zaměstnanci soupeří navzájem, snaží se získat obchody pro sebe – svoji pobočku, a to rozhodně nepodporuje ani týmovost ani jednotu a rozhodně ne firemní kulturu. Tyto fakta jsou pro rozvoj firmy velice negativní. V současné době hospodářské krize není jednoduché získávat nové obchody a nové zákazníky a celkové výsledky firmy se samozřejmě snížily, přičemž konkurenční prostředí a soupeřivé, nepřátelské vztahy uvnitř firmy ještě více zhoršují celou situaci. Nejenom že mezi sebou soupeří jednotlivé pobočky, ale zároveň jednotlivé útvary a oddělení, protože obchodní oddělení dávají provozním oddělením za vinu, že je málo práce a provozní oddělení vidí chybu na straně obchodních oddělení, že jsou neefektivní a nesjednávají žádnou práci. Takhle to funguje mezi všemi útvary. Každý svaluje vinu na někoho jiného.

V první řadě by se měl změnit individuální postoj zaměstnanců a všichni by si měli uvědomit, že firma je jedna a že je to jeden velký tým. I vedení firmy by si přálo, aby to

takhle fungovalo, avšak opatření, která zavádí jsou nedostačující. Vedení firmy by v první řadě mělo začít ve svých řadách a dávat se za vzor všem zaměstnancům. Jelikož, jak už bylo zmíněno, jednotlivé pobočky z pohledu vedení jsou velice odlišně hodnoceny a každou pobočku berou individuálně, zaměstnanci nemohou přijmout fakt jednotnosti, když nejsou nijak motivováni ani nemají předlohu, jak vlastně pracovat. Veškerá podpora firemní kultury by měla proudit shora, od vedení firmy, aby se firma mohla pozitivně rozvíjet.

4 Návrhy na zlepšení současného stavu a jejich zhodnocení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší problém je komunikace. O zvýšení úrovně komunikace touží jak zaměstnanci, tak manažeři. Obě skupiny by věděly, jak tento problém vyřešit, ale jenom pokud se přizpůsobí strana druhá. Na jejich straně často problém v podstatě není.

Komunikace se řadí mezi nejvýznamnější motivační faktor a měla by být upevňována a zlepšována na obou stranách. Pokud manažer pravidelně komunikuje úspěchy týmu, zvyšuje se prestiž jeho týmu a samozřejmě to pozitivně působí na motivaci členů, kteří tak vydávají větší výkon a více spolupracují jako tým. Nedostatek této komunikace naopak může způsobovat demotivaci. Každý řadový zaměstnanec si bez pravidelného hodnocení řekne, proč by měl do plnění úkolu vkládat více energie, když to nikdo neocení.

Manažeři mají často pocit, že se svým lidem věnují dostatečně. Názor zaměstnanců je obvykle opačný. Pokud by manažeři více zapřemýšleli, určitě by zjistili, že špatná komunikace v jejich týmu vyplývá z nedostatku času na vedení a rozvoj lidí, protože na pravidelnou komunikaci se svým týmem jim nezbývá mnoho času, z tohoto důvodu také nebývají zaměstnanci příliš otevření. Možnosti zlepšení komunikace ze strany nadřízeného může být několik, záleží na tom, kolik času a nákladů má manažer k dispozici a na velikosti týmu.

Možnosti zlepšení komunikace ze strany nadřízeného – vedoucího - manažera:

- Pravidelná komunikace, nejenom formální
- Zasílání emailů, kdykoliv se děje něco důležitého (email by neměl být cestou řešení problémů, měl by mít pouze informativní charakter)
- Pravidelné aktualizování webových stránek, popř. intranetu
- Pravidelné efektivní porady (věcné, neměly by okrádat zaměstnance o čas)

Zaměstnanci jsou většinou nespokojeni s množstvím času, který jim nadřízený věnuje. Z toho plyne demotivace a špatná atmosféra v celém týmu. Zaměstnanci ale na druhou stranu ani nevyvíjejí žádnou aktivitu a zájem o jakékoliv konzultace. Řešením by bylo, aby každý zaměstnanec, který má nějaké připomínky vůči komunikaci ze strany nadřízeného, se chopil věci a sám si vyžádal schůzku u manažera.

Jednou z možností, jak zlepšit hlavní problémy v komunikaci mezi zaměstnanci ,jsou různé teambuildingové a podobné akce, kdy se na jednom místě sejdou zaměstnanci z různých poboček a hlavně také různých funkcí. Schenker spol. s r.o. má v současné době kolem 800 zaměstnanců. Z výsledků dotazníku je patrné, že veškerá komunikace mezi zaměstnanci probíhá převážně emaily nebo po telefonu v rámci celé společnosti. Zaměstnanci neví, s kým vlastně jednají, a osobní kontakt je v mezilidských vztazích velice důležitý. Při sportovních nebo různých společenských akcích se nejenom odkryje anonymita, která se skrývá za emailovou korespondencí, ale také se odbourávají různé funkční rozdíly. Řadový zaměstnanci tak poznávají manažery jako obyčejné lidi – a nebo naopak a může to podporovat důvěru a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Následující část práce se bude věnovat zorganizování teambuildingové akce.

4.1 Organizační plán

Akce pro 800 lidí by byla velice finančně náročná z pohledu organizace i zaměstnanců, proto předpokládám, že akce by se mohlo účastnit tak 120 – 150 lidí. Akce by měla být od pátečního večera do nedělního dopoledne, aby se lidé mohli poznávat jak během dne a sportovních akcí, tak i v průběhu večera, kdy se většinou odbourávají největší bariéry.

Před zahájením organizace akce je nutné vypracovat si plán, jaké činnosti jsou nezbytné pro zorganizování. Je nutné definovat si veškeré činnosti od výběru místa, přes finanční rozpočet, seznam aktivit, které by se při akci mohly provozovat, jak šířit informace až po řízení projektu a finální zhodnocení akce (viz tabulka č.4). Poté se určí logická návaznost, jak tyto činnosti půjdou po sobě, aby se neopomněla žádná z aktivit. (viz tabulka č.5) Dále je vhodný časový harmonogram, jaké termíny jsou potřebné, aby se akce mohla uskutečnit ve vybraném časovém období. (viz tabulka č. 6)

Pro zorganizování takové akce je třeba vzít v potaz, že lidé jezdí v létě na dovolenou, protože děti mají prázdniny a rodiče se samozřejmě chtějí v první řadě věnovat svým dětem. Termín červenec a srpen proto není vhodný. Říjen už nebývá teplý měsíc a pro outdoorovou akci by mělo ještě být vhodné počasí, proto nejlepší období pro tuto akci je září. Termín by měl být v první polovině měsíce září, protože lidé už většinou mají po dovolené a na druhou stranu je ještě prázdninová atmosféra.

Nejdůležitějším úkolem je vybrat vhodnou lokalitu. Při kalkulaci s 120 – 150 účastníky je třeba najít místo, které má tak velkou kapacitu a jsou tam kvalitní ubytovací podmínky a sociální zařízení. Jelikož by tato akce byla organizována mnou a naší pobočkou, akce by se měla konat v jižních Čechách. Pro dobrý výběr je třeba poptat více ubytovacích zařízení.

Dle nabídek ubytovacích zařízení se vybere nejvhodnější místo, aby korespondovalo s finančními možnostmi jak firmy, tak zaměstnanců, protože v době krize se předpokládá, že firma bude akci financovat pouze z části. Z obdržených nabídek se vypracuje rozpočet a předloží se k schválení vedení společnosti. Pokud vedení společnosti rozpočet schválí, může se dále organizovat program akce.

Aktivity by měly být jak zábavné, tak trochu fyzicky náročné a hlavně takové, aby podporovaly týmovou práci a všichni zúčastnění mohli během sportovního dne poznat své kolegy z jiných poboček. Týmy by měly proto být tvořeny náhodně nebo podle přesného plánu, aby v každém týmu byli řadový zaměstnanci, vedoucí nebo manažeři a z různých poboček.

Po vytvoření denního harmonogramu je třeba zahájit informační rozšíření a zjištění přesného počtu zúčastněných, aby se dále mohl udělat konečný rozpočet, závazně objednat stravu, ubytování a případné doplňky například nutné k aktivitám v denním programu.

Definice činností

Tabulka č. 4 Definice činností

	xxx
A1 Podmínky	kapacita, termín, Již. Čechy, možnosti vyžití, cena, příroda, druh piva, strava
A2 hledání	internet, os.zkušenosti, periodika
A3 osobní ověření	výběr lokality, dispozice, kvalita služeb a ubytování, recenze, přepadovka
A4 Rezervace	na termín realizace a závazné objednání do 3 měsíců
A5 Objednání	závazné objednání na termín realizace
B Rozpočet	
B1 Seznam položek	definovat hrazené položky a nehrazené položky firmou (např.nocleh, stravování, víno, nealko, tanečnice, hudba, technika, sportoviště ...)
B2 Nacenení	zajistit ceny k položkám z vybrané lokality
B3 Budget	vypracovat
B4 Rozvaha	vypracovat
B5 Objednávky	vytvořit objednávky a poslat
B6 Platby	ověřit dle objednávky a skutečného čerpání, přidělit CC, 2 podpisy a proplatit
C Aktivity	
C1 Specifikace	vytvořit program
C2 Podmínky realizace	definovat a zajistit podmínky realizace aktivit
C3 Náhradní plán	vytvořit program a kdy bude realizován
C4 Personální zajištění	vytvořit seznam realizátorů a seznámit je s přidělenými aktivitami včetně zajištění náhradníků
C5 Zajištění cen	získat od marketingu ceny pro vítěze/vítězná družstva
C6 Realizace + dokumentace	vytvoření doprovodných formulářů pro všechny aktivity a zajištění průběhu celého víkendu
D Informace	
D1 Info na vedení	zaslat jednoduché sdělení o organizačním a finančním zajištění akce včetně získání souhlasu
D2 Nezávazné přihlášky	vytvořit, odeslat a zpracovat
D3 Závazné přihlášky	vytvořit, odeslat a zpracovat
D4 Vstupní info na místě	vytvořit info o organizaci a programu akce včetně předání účastníkům, seznámení s místem a formou pro operativní info
D5 Evidence hostů	vytvořit prezenční listinu a zajistit vyplnění
D6 Dokumentace akce	zajistit techniku včetně obsluhy a následného zpracování
D7 Vyhlášení výsledků	zajistit zpracování výsledků, slavnostní ceremoniál včetně předávajících a cen
D8 Best off - intranet	zajistit prostor na INTRA, zadat parametry výsledných souborů a vlastní vypublikování
D9 Operativní info	zajistit personální obsazení a formu
E Řízení projektu	
E1 Stanovení týmu projektu	určit vedoucího projektu, navrhnout, odsouhlasit členy týmu
E2 Odpovědnosti a kompetence	určit požadované kompetence, získat je ...
E3 Plán projektu	
E4 Harmonogram	
E5 Dokumentace projektu	určit a vést dokumentaci
E6 Monitoring - vyhodnocení	určit seznam a hodnoty indikátorů a průběžně je sledovat

Logika činností

Tabulka č. 5 Logika činností

Oblasti	Aktivita
A Lokalita	A1 Podmínky
	A2 hledání
	A3 osobní ověření
	A4 Rezervace
	A5 Předběžné objednání
	0
	0
B Rozpočet	B1 Seznam položek
	B2 Nacenění
	B3 Budget
	B4 Rozvaha
	B5 Objednávky
	B6 Platby
C Aktivita	C1 Specifikace
	C2 Podmínky realizace
	C3 Náhradní plán
	C4 Personální zajištění
	C5 Zajištění cen
	C6 Realizace + dokumentace
D Informace	D1 Info na vedení
	D2 Nezávazné přihlášky
E Řízení projektu	D3 Závazné přihlášky
	D4 Vstupní info na místě
	D5 Evidence hostů
	D6 Dokumentace akce (foto - video)
	D7 Vyhlášení výsledků
	D8 Best off - intranet
	D9 Operativní info
	E1 Stanovení týmu projektu
	E2 Odpovědnosti a kompetence
	E3 Plán projektu
	E4 Harmonogram
	E5 Dokumentace projektu
	E6 Monitoring - vyhodnocení

Harmonogram činností

Tabulka č. 6 Harmonogram činností

týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
A1 Podmínky					■																						
A2 hledání					■	■	■	■																			
A3 osobní ověření						■	■	■																			
A4 Rezervace								■	■																		
A5 Objednání												■															
B1 Seznam položek					■	■																					
B2 Nacení						■	■	■	■	■																	
B3 Budget									■	■																	
B4 Rozvaha									■	■																	
B5 Objednávky														■	■	■	■	■	■								
B6 Platby														■	■										■	■	■
C1 Specifikace						■	■	■	■																		
C2 Podmínky realizace						■	■	■	■																		
C3 Náhradní plán						■	■	■	■																		
C4 Personální zajištění														■													
C5 Zajištění cen														■	■	■	■	■	■								
C6 Realizace + dokumentace																						■					
D1 Info na vedení									■	■																	
D2 Nezávazné přihlášky										■	■																
D3 Závazné přihlášky																■	■	■									
D4 Vstupní info na místě																						■	■	■			
D5 Evidence hostů																						■	■	■			
D6 Dokumentace akce (foto - video)																						■	■	■			
D7 Vyhlášení výsledků																						■	■	■			
D8 Best off - intranet																						■	■	■			
D9 Operativní info																						■	■	■			
E1 Stanovení týmu projektu	■	■																									
E2 Odpovědnosti a kompetence	■	■		■																							
E3 Plán projektu	■	■	■	■																							
E4 Harmonogram	■	■	■	■	■	■																					
E5 Dokumentace projektu	■	■	■	■	■	■	■																				
E6 Monitoring – vyhodnocení	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Harmonogram víkendu:

- Pátek: příjezd účastníků ve večerních hodinách – 16,00 - 24,00 – ubytování, večeře
- Sobota: 8,00 – 9,00 - snídaně
9,00 – začátek programu
12,00-13,00 – oběd
13,00-16,00 – pokračování programu
16,00-18,00 – volný program
18,00-19,00 – večeře
19,00-21,30 – vyhodnocení soutěží
21,30 - – volný program, diskotéka
- Neděle: 8,00 – 9,00 – snídaně
odjezd

Program sportovního dne:

Všichni zúčastnění budou rozděleni do týmů. Celá akce se bude nést v duchu olympijských her, takže každý tým bude představovat určitou zemi a za ni bojovat v desetiboji. Vyhrává tým s největším počtem bodů - Každý tým musí absolvovat každou disciplínu, může ji absolvovat v libovolném pořadí. Vyhodnocení celého dne se bude konat večer s předáváním menších upomínkových cen týmům s nejlepším bodovým výsledkem. Ve finále bude vyhodnocena i týmová práce, jaká skupina spolupracovala jako tým a kde byli spíše individualisté.

Desetiboj:

- 1) Běh na chůdách – každý z týmu musí absolvovat trasu v nejlepším čase, výsledky se sčítají, vyhrává nejnižší součet všech časů
- 2) Lukostřelba – každý střelec bude mít zavázané oči, před ním bude terč o rozměrech 2x2 metry s číselnými hodnotami, pomocí navigace spoluhráčů musí 3 lidé z týmu nastřílet co nejvíce bodů, vyhrává tým s nejvíce body
- 3) Překážkový běh – celý tým bude mít svázané ruce a musí absolvovat cestu s překážkami (ve volné přírodě – vyznačená trasa), vyhrává tým s nejlepším časem
- 4) Skok do dálky – skok do dálky se bude absolvovat ve dvojicích, kdy dvojice bude skákat do dálky v pytli, vyhrává největší součet v týmu

- 5) Hod koštětem – vítězí tým s největším součtem hozených metrů
- 6) Veslování – 4 lidé z týmu veslují společně na jedné loďce po vyznačené trase v nejkratší době, každý má jedno veslo, vyhrává tým s nejkratším časem
- 7) Jízda na horských koloběžkách – vyznačená trasa, vyhrává tým s nejmenším časovým součtem
- 8) Lyžování – vyvolený z týmu má lyžařské hůlky a je postaven na dvě prkna, tým nese spoluhráče po vyznačené trase , vyhrává tým s nejkratším časem
- 9) Běh důvěry – tým je rozdělen na dvě poloviny, první polovina má zavázané oči a druhá polovina naviguje své spoluhráče přes překážky (vana s vodou apod.), vyhrává tým s nejkratším časem převedení všech spoluhráčů
- 10) Pantomima – tým si zvolí jednoho mima, dostane 5 aktivit, které musí předvést, vyhrává tým, který v nejkratším čase uhodne všech 5 aktivit

4.2 Finanční analýza

1. Finanční analýza – doprava, ubytování, strava:

Poptáno bylo 10 ubytovacích zařízení. Nejvýhodnější a zároveň nejhodnější byla oblast Lipna, konkrétně hotel Racek v Černé v Pošumaví.

VARIANTA A:

Předpoklad nákladů při účasti 150 lidí – firma přispívá na akci

35 000 Kč	příspěvek na dopravu
36 000 Kč	příspěvek na ubytování 120 Kč osoba/noc (celková cena ubytování 420 Kč osoba/noc)
24 000 Kč	večeře – 160 Kč na osobu; pouze večeře bez nápojů - grilování
35 000 Kč	nápoje - hrubý odhad
15 000 Kč	program /diskotéka, materiál, ceny – reklamní předměty, upomínkové předměty, trika – využití reklamních trik od nápojových firem
145 000 Kč	CELKEM

VARIANTA B

Předpoklad nákladů při účasti 120 lidí – firma přispívá na akci

30 000 Kč	příspěvek na dopravu
28 800 Kč	příspěvek na ubytování 120 Kč osoba/noc (celková cena ubytování 420 Kč osoba/noc)
19 200 Kč	večeře – 160 Kč na osobu; pouze večeře bez nápojů - grilování
29 000 Kč	nápoje - hrubý odhad
15 000 Kč	program /diskotéka, materiál, ceny reklamní předměty, upomínkové předměty, trika – využití reklamních trik od nápojových firem
122 000 Kč	CELKEM

VARIANTA A1:

Předpoklad nákladů při účasti 150 lidí – firma hradí celou akci

35 000 Kč	příspěvek na dopravu
126 000 Kč	celková cena ubytování 420 Kč osoba/noc
35 000 Kč	nápoje - hrubý odhad
15 000 Kč	program /diskotéka,materiál, ceny - reklamní předměty, upomínkové předměty, trika – využití reklamních trik od nápojových firem
211 000 Kč	CELKEM

VARIANTA B1

Předpoklad nákladů při účasti 120 lidí – firma hradí celou akci

30 000 Kč	příspěvek na dopravu
100800 Kč	celková cena ubytování 420 Kč osoba/noc
29 000 Kč	nápoje - hrubý odhad
15 000 Kč	program /diskotéka,materiál, ceny - reklamní předměty, upomínkové předměty, trika – využití reklamních trik od nápojových firem
174800 Kč	CELKEM

2. Finanční analýza prostředků k organizaci sportovního dne:

Předpoklad nákladů při jakékoliv účasti

300 Kč	Půjčení člunů
900 Kč	Půjčení luku
1 600 Kč	Půjčení lodí (lod' á 800,-)
1 600 Kč	Půjčení horských koloběžek (koloběžka á 800,-)

2 000 Kč	Papíry, krepový papír, provazy, kartony, apod.
2 000 Kč	Občerstvení na stanovištích
8 400 Kč	Celkem

Prostředky z vlastních zdrojů :

- 2 kusy prken
- koště
- 2 ochranné helmy
- lyžařské hůlky
- umělohmotná vana (necky) + jiné překážky (lavice, provazy apod.)
- 2 pytle
- časomíry
- pásmo

ZÁVĚR

Kultura podniku je soubor materiálních i nemateriálních hodnot. Je to souhrn veškerých pravidel, hodnot, norem a dalších aspektů firmy, které utváří uspokojivé pracovní prostředí. Tento souhrn utvářejí, udržují a rozvíjejí všichni zaměstnanci firmy.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit situaci podnikové kultury ve firmě Schenker spol. s r.o., analyzovat spokojenost zaměstnanců a navrhnout zlepšení zjištěných slabých stránek ve firemní kultuře, které negativně rozvíjí firemní kulturu.

První část diplomové práce se zabývala teorií firemní kultury všeobecně. Nastínila jsem charakteristiku firemní kultury, uvedla jsem několik příkladových otázek, jejichž odpovědi mohou firemní kulturu blíže určit. V práci jsem uvedla několik definic firemní kultury například podle E.H. Scheina nebo W. Pattigrena. V této kapitole jsou také uvedeny typy kultur podle různých determinantů, je zde sedm skupin typů kultur. Mezi hlavní prostředky firemní kultury řadíme hodnoty, představy a přístup zaměstnanců, dále potom artefakty materiální podoby, jak vypadá prostředí a artefakty nemateriální podoby, jaké jsou zvyky, rituály, jaký se používá jazyk ve společnosti apod. Síla firemní kultury spočívá ve vysoké úrovni sdílení firemních cílů zaměstnanci i vedením firmy. Znaky silné firemní kultury jsou pregnantnost, rozšířenost a zakotvenost. Mezi nástroje hodnocení patří audit firemní kultury, metoda pěti kroků nebo analýza firemní kultury.

Druhá část této práce je praktická, kde jsou čtenáři stručně seznámeni s firmou Schenker spol. s r.o. a její historií. Teoretické poznatky jsou implementovány do praxe. Firemní kultura je definována dle veškerých kategorií uvedených v teoretické části. Dále jsou zde uvedeny interní hodnoty, principy, pravidla, vize a mise firmy a je zde krátce představen tým řadových zaměstnanců (tým Cultural Coaches), kteří by měli fungovat jako podpůrci dobré firemní kultury a měli by šířit dobrou náladu ve firmě.

Další kapitola se zabývá průzkumem. V první části je popsán již provedený výzkum, který probíhal v celém jihovýchodním regionu a jejím cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v rámci Vision&Mission tour. Ve firmě také probíhá každoročně průzkum s názvem Indikátor manažerského řízení a firemní kultury. Snažila jsem se tento indikátor čtenářům přiblížit a porovnat, v čem mi tento indikátor připadá neefektivní při určování firemní kultury a na tomto základě jsem vytvořila vlastní dotazník zjišťující firemní kulturu.

Dotazník byl rozeslán 120 zaměstnancům, z čeho se vrátilo 100 správně vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření objevilo největší problém v komunikaci. Komunikace mezi

řadovými zaměstnanci i mezi nadřízenými a podřízenými napříč firmou brání v pozitivním rozvoji firemní kultury. Z výsledků vyplynulo, že uvnitř pobočky jsou zaměstnanci většinou spokojeni, ale hlavní problém je v komunikaci mezi ostatními pobočkami a mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Chování středního managementu a vedení by mělo jít příkladem všem zaměstnancům ve sdílení firemní kultury, proto by se nejprve měla rozvinout komunikace shora a potom může vedení firmy očekávat kladné zlepšení i v řadách svých zaměstnanců. Jako návrh řešení této situace jsem navrhla teambuildingovou akci pro velkou část zaměstnanců, kde se jednak ukáže, nakolik jsou zaměstnanci týmoví hráči či individualisté a jednak se odbourají bariéry v komunikaci. Jakmile se vztahy mezi zaměstnanci zlepší, budou více spolupracovat a jednat jako jeden velký tým, potom budou více spokojeni jak řadoví zaměstnanci, protože se zlepší pracovní atmosféra, lidé se do práce budou i těšit, tak i vedení firmy, protože když jsou zaměstnanci spokojeni, tím lépe a efektivněji pracují. Teambuildingová akce představuje sportovně společenský víkend. Zvolila jsem lokalitu Lipna, kde jsem našla nejvhodnější prostory a zázemí až pro 150 lidí.

Firma Schenker spol. s r.o. je nadnárodní společnost v oblasti logistických služeb. Protože je to velká společnost, měl by zde být jedním z hlavních úkolů starat se o své zaměstnance, kteří tvoří v současné době největší know-how firem. V současné době krize je velice těžké expandovat, proto je velice důležité udržet si stávající zákazníky. Spolupráce s lidmi je vždy nejtěžší, protože každý člověk je individuální a není snadné vyjít všem vstříc. V první řadě by se proto každá firma měla prioritně zajímat o vnitřní podmínky firmy a tím si vytvořit konkurenční výhodu. Ve firmě Schenker spol. s r.o. se vedení firmy snaží tohoto cíle dosáhnout, ale zavedením nových strategií se povedlo komunikaci ve firmě ještě více roztříštit.

Použitá literatura

[1] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

[2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

[3] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

[4] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.

[5] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[6] MAYEROVÁ, M; RŮŽIČKA, J.; RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998.

Elektronické zdroje:

[7] *Charakteristika firemní kultury* [online]. 2004.[cit. 2009-02-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>>

[8] *Definice firemní kultury* [online]. Vytvořeno 14. 8 2008.[cit. 2009-03-02].. Dostupný z WWW:
<<http://www.asistentka.cz/firemni-kultura/definice-pojem/definice-firemni-kultury>>

[9] *Audit firemní kultury* [online]. 2008.[cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW:
<http://www.trinet.com/HR_resources/HR_library/articles/cultureaudit.htm>

[10] *Analýza firemní kultury* [online]. Vytvořeno 30.4.2008.[cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www.galileotraining.org/30-4-2008-novinka-mapovani-firemni-kultury>>

Další zdroje:

[11] Interní zdroje firmy Schenker spol.s r.o.

[12] [online]. Dostupné na <http://www.schenker.cz/>

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Vlivy působící na charakter firemní kultury.....	14
Tabulka č.2 Typy kultury podle výrazných determinantů.....	15
Tabulka č. 3 Projevy firemní kultury.....	21
Tabulka č. 4 Definice činností.....	71
Tabulka č. 5 Logika činností	72
Tabulka č. 6 Harmonogram činností	73

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností.....	18
Obrázek č.2 Metoda souvislostí	30
Obrázek č. 3 Schenkerman a Schenkerwoman.....	43
Obrázek č. 4 Míra návratnosti dotazování	45
Obrázek č. 5 Hlavní aspekty pracovního klimatu.....	46
Obrázek č. 6 Řekli byste, že se u společnosti Schenker ve Vaší zemi cítíte dobře?	47
Obrázek č.7 Vztahy ve firmě.....	51
Obrázek č.8 Atmosféra ve firmě.....	52
Obrázek č.9 Co pro Vás znamená práce pro organizaci.....	53
Obrázek č.10 Motivuje Vás systém hodnocení	53
Obrázek č. 11 Hodnocení od nadřízeného.....	54
Obrázek č.12 Komunikace mezi útvary	54
Obrázek č.13 Komunikace nadřízený - podřízený	55
Obrázek č. 14 Komunikace ve firmě.....	55
Obrázek č. 15 Sdělování názorů na společnost	56
Obrázek č. 16 Řídící styl Top managementu	56
Obrázek č. 17 Získávání informací.....	57
Obrázek č. 18 Dostatek informací	57
Obrázek č. 19 Loajalita zaměstnanců.....	58
Obrázek č. 20 Znalost vizí společnosti.....	58
Obrázek č. 21 Vztahy mezi zaměstnanci na pobočkách.....	60
Obrázek č. 22 Pracovní prostředí na pobočkách	61
Obrázek č. 23 Sdělování názorů na společnost nadřízenému.....	61
Obrázek č. 24 Zájem nadřízeného o problémy.....	62
Obrázek č. 25 Prostor pro seberealizaci	63
Obrázek č. 26 Autonomie při práci	63
Obrázek č. 27 Možnost vzdělávání.....	64
Obrázek č. 28 Nastoupili byste ke společnosti znovu	64
Obrázek č. 29 Je zaměstnavatel atraktivní.....	65
Obrázek č. 30 Spokojenost na pobočce	65

Seznam příloh

Příloha č. 1 Zjišťování osobních údajů u firemního indikátoru

Příloha č. 2 Hodnocení v indikátoru

Příloha č. 3 Indikátor kvality

Příloha č. 4 Porovnání hodnocení indikátorů

Příloha č. 5 Vlastní dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha č. 1 Zjišťování osobních údajů u firemního indikátoru

Věk		4.2.1.1.1 Nejvyšší dosažené vzdělání		Délka zaměstnání u spol. Schenker	
1.	méně než 20	1.	základní	1.	méně než 6 měsíců
2.	20-29	2.	vyučení	2.	6 – 12 měsíců
3.	30-39	3.	vyučení s maturitou	3.	1 až 2 roky
4.	40-49	4.	všeobecné středoškolské	4.	2 až 4 roky
5.	50-59	5.	odborné středoškolské	5.	4 až 6 let
6.	60 a více	6.	vysokoškolské	6.	6 až 10 let
		7.	akademické	7.	Více než 10 let

Pohlaví		4.2.1.1.2 Funkční zařazení		Identifikace vašeho útvaru Uvedte název vašeho útvaru / pracoviště a vašeho přímého nadřízeného:	
1.	žena	1.	Nemanažerská funkce		
2.	muž	2.	Specialista, produktový a projektový manažer		
		3.	Manažer ROC, RPC, LSC		
		4.	Odborný ředitel		
		5.	Dělník/skladník		
		6.	Vedoucí oddělení		
		7.	Jiná funkce		

Příloha č. 2 Hodnocení v indikátoru

- 5** – Výjimečně dobré, naprosto souhlasím, určitě ano ☺
- 4** – Velmi uspokojivé, souhlasím, jen do určité míry
- 3** – Nelze si na nic stěžovat, nemohu říci, standardní ☺
- 2** – Neuspokojivé, spíše nesouhlasím, spíš nevím
- 1** – Naprosto nepřijatelné, naprosto nesouhlasím, určitě ne ☹

Indikátor kvality

manažerského Řízení a FIREMNÍ Kultury

Hodnocení úrovně manažerské práce a projevů firemní kultury

DOTAZNÍK 2008

č.

Instrukce k vyplnění

- Dotazník kvality slouží k indikaci úrovně manažerského řízení útvaru (nebo i celé spol. Schenker ČR) a dává rámcovou odpověď na otázku, kam napřít síly pro zlepšování.
- Otázky obsahují nejběžnější prvky kvality práce/řízení a projevů firemní kultury ve **sledovaném útvaru** nebo celé firmě.
- Útvarem v tomto případě rozumíme Vaši nejbližší pracovní skupinu, která má určeného svého vedoucího, např. oddělení, směna.....
- Otázky, ve kterých hodnotíte společnost Schenker jako celek, jsou pro větší přehlednost označeny modrou barvou.
- V každém oddíle je několik výroků (otázek). Čtěte pečlivě jeden po druhém.
- Na každý výrok si vytvořte svůj názor. Zamyslete se, jak popsanou situaci právě teď hodnotíte Vy sám, sama.
- Svůj názor vyznačte vepsáním „X“ do příslušné kolonky (viz příklad) na pravé straně formuláře (pětibodová stupnice) v tomto smyslu:

- 5 – Výjimečně dobré, naprosto souhlasím, určitě ano ☺
- 4 – Velmi uspokojivé, souhlasím, jen do určité míry
- 3 – Nelze si na nic stěžovat, nemohu říci, standardní ☺
- 2 – Neuspokojivé, spíše nesouhlasím, spíš nevím
- 1 – Naprosto nepřijatelné, naprosto nesouhlasím, určitě ne ☹

- Ke každému prvku proveďte nakonec celkové zhodnocení, jak celá společnost nebo útvar v této oblasti pracuje. **Celkové hodnocení není průměrem hodnot**, vyjadřujících Vaše dílčí názory, ale vyjadřuje Váš celkový pocit.
- Vyjádřete se ke všem výročkům.
- **Dotazník nepodepisujte!**

Příklad vyplnění

8. KVALITA PRACOVNÍCH PODMÍNEK A PROSTŘEDÍ		☺				
		5	4	3	2	1
Jsem spokojen/a s provedením vnitřních úprav budov.	8.1		X			
Osvětlení je dostatečné.	8.2	X				
Větrání je dostatečné.	8.3				X	

Hlučnost je přiměřená.	8.4		X			
Jsem spokojen/a s prostředím pro stravování.	8.5			X		
Jsem spokojen/a s péčí spol. Schenker o zdraví a bezpečnost při práci.	8.6		X			
Jaký je váš celkový názor na pracovní podmínky?	8				X	

A nyní již můžete začít s vyplňováním.

Hodnocení firemní kultury z pohledu útvarů

		☺		☹		☹
1.	KVALITA SDÍLENÍ PODNIKOVÝCH CÍLŮ V ÚTVARU	5	4	3	2	1
	Znám dlouhodobé cíle společnosti Schenker.	1.1				
	Jsou mi srozumitelné.	1.2				
	Znám letošní úkoly našeho útvaru a jsou mi srozumitelné.	1.3				
	Myslím si, že všichni v mém okolí znají letošní cíle spol. Schenker.	1.4				
	Považuji letošní úkoly našeho útvaru za reálné.	1.5				
	Všichni v našem útvaru jednají v souladu s cíli spol. Schenker.	1.6				
	Jak celkově hodnotíte znalost a sdílení podnikových cílů ve Vašem útvaru?	1				

		☺		☹		☹
2.	ORGANIZACE PRÁCE, ROZDĚLENÍ ODPOVĚDNOSTI	5	4	3	2	1
	Každý ví přesně, za co odpovídá a co se od něj očekává.	2.1				
	Moje práce má jasně určené a měřitelné cíle.	2.2				
	Je mi jasná moje úloha a rozumím, jak její výstupy ovlivňují celkový chod mého útvaru.	2.3				
	Mám dostatek pravomocí k vykonávání své práce.	2.4				
	Pravomoci a odpovědnosti jsou v našem útvaru jasně stanoveny.	2.5				
	Mám dost prostoru pro samostatné pracovní jednání.	2.6				
	Jak celkově hodnotíte organizaci práce ve Vašem útvaru?	2				

		☺				☹
3.	KVALITA SPOLUPRÁCE V NAŠEM ÚTVARU	5	4	3	2	1
	V našem útvaru fungujeme jako tým.	3.1				
	Myslím si, že všichni v našem útvaru máme zájem na dobrých výsledcích našeho útvaru.	3.2				
	Každý je vždy ochoten pomoci ostatním.	3.3				
	Navzájem se dostatečně informujeme.	3.4				
	Máme dost informací, abychom mohli svou práci dělat dobře.	3.5				
	Respektujeme vzájemné pracovní požadavky a čas druhých.	3.6				
	Naše porady jsou vedeny efektivně, dozvídáme se vše, co nás zajímá, co je potřebné, máme prostor pro sdělení vlastního názoru.	3.7				
	Váš celkový názor na spolupráci v útvaru?	3				

		☺				☹
4.	KVALITA SPOLUPRÁCE NAŠEHO ÚTVARU S OSTATNÍMI ÚTVARY, TÝMY	5	4	3	2	1
	S ostatními útvary/týmy se nám spolupracuje dobře.	4.1				
	Každý v našem útvaru si je vědom důsledků své práce pro zákazníky Schenker a pro interní spolupracovníky.	4.2				
	Uzavřené dohody vůči ostatním útvarům/týmům vždy plníme.	4.3				
	Na podklady/výstupy z práce ostatních útvarů se mohou vždy spolehnout.	4.4				
	Výměna informací mezi jednotlivými útvary/týmy funguje dobře, je dostatečná a pružná.	4.5				
	V našem útvaru všichni cítíme, že jsme součástí celé spol. Schenker a stále přihlížíme k zájmům společnosti jako celku .	4.6				
	Při spolupráci více útvarů/týmů na jednom projektu/zakázce nejsou problémy.	4.7				
	Váš celkový názor na spolupráci mezi Vaším útvarem a ostatními útvary, týmy?	4				

		☺				☹
5.	PŘÍSTUP KE KVALITĚ	5	4	3	2	1

Kvalita patří mezi zřetelně vyjádřené cíle našeho útvaru.	5.1					
Vím, jaké jsou ukazatele kvality našich služeb, které zákazníci nejvíce oceňují.	5.2					
V našem útvaru se pravidelně zabýváme hodnocením a rozbory kvality naší práce.	5.3					
Každý si individuálně kontrolujeme kvalitu své vlastní práce a cítíme za ni odpovědnost.	5.4					
Vyžadujeme kvalitu od sebe navzájem i od svého okolí.	5.5					
V našem útvaru se pravidelně zabýváme způsoby zlepšování vlastní práce.	5.6					
Jak hodnotíte přístup Vašeho útvaru ke kvalitě celkově?	5					

		☺		☹		☹
6.	UZNÁNÍ A OCENĚNÍ PRÁCE	5	4	3	2	1
	Jsmo v našem útvaru častěji chváleni než kritizováni a opravováni.	6.1				
	Prostřednictvím svých nadřízených přijímám dostatek chvály a uznání.	6.2				
	Vedení mého útvaru se při řízení lidí zaměřuje více na jejich silné, než na slabé stránky.	6.3				
	Můj vedoucí pravidelně hodnotí mou práci a spravedlivě ji oceňuje.	6.4				
	Můj vedoucí se snaží pomoci mi se zlepšením mé práce.	6.5				
	Z pravidelného hodnocení mé výkonnosti se pořizují písemné zápisy.	6.6				
	K výsledkům svého hodnocení se mohu otevřeně vyjádřit.	6.7				
	Jak je z celkového pohledu oceňována Vaše práce?	6				

		☺		☹		☹
7.	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	5	4	3	2	1
	Cítím se svým nadřízeným dostatečně	7.1				

povzbuzován/a, abych se dále učil/a a rozvíjel/a.					
Mám zájem o zlepšování a rozvoj svých schopností.	7.2				
Myslím si, že mám dostatek příležitostí rozvíjet své schopnosti a znalosti.	7.3				
Myslím, že můj vedoucí využívá dostatečně mých znalostí a dovedností.	7.4				
Jak celkově hodnotíte přístup Vašeho vedoucího k rozvoji lidí?	7				

8.	VNITŘNÍ KLIMA V ÚTVARU		☺		☹		☹
			5	4	3	2	1
	Baví nás pracovat společně.	8.1					
	Každý den se těším do práce.	8.2					
	Pomáháme si a povzbuzujeme jeden druhého.	8.3					
	Naše komunikace je otevřená a čestná.	8.4					
	Jsem spokojen/a se vztahy na pracovišti.	8.5					
	V celém útvaru panuje otevřené a upřímné jednání.	8.6					
	Konflikty mezi zaměstnanci jsou vždy a nestranně řešeny.	8.7					
	Můžeme si navzájem věřit.	8.8					
	Můj vedoucí plní své sliby.	8.9					
	Důvěřuji svému bezprostřednímu vedoucímu.	8.10					
	Respektujeme schopnosti, přání a individualitu druhých.	8.11					
	Jak vnímáte celkově atmosféru ve Vašem útvaru?	8					

9.	Podpora vedení	4.2.1.1.	☺		☹		☹
			5	4	3	2	1
	Vedoucí útvaru jedná se zaměstnanci vždy nestranně a spravedlivě.	9.1					
	Vždy mohu s vedoucím útvaru prohodit své problémy.	9.2					
	Cítím, že vedoucí útvaru se za mne vždy postaví a podpoří mne.	9.3					
	Mám veškeré potřebné informace a podmínky k dobré práci.	9.4					
	Vedoucí útvaru se vždy řídí pravidly a předpisy, které	9.5					

sám vyhlašuje.					
Jsem spokojen/a se zpětnou reakcí vedoucího útvaru na vznikající nápady a náměty.	9.6				
Vedoucí útvaru je mým vzorem a autoritou.	9.7				
Vedoucí útvaru se k zaměstnancům chová vždy slušně.	9.8				
Vedoucí útvaru mě podporuje a motivuje k nápadům na zlepšování práce.	9.9				
Jak celkově hodnotíte podporu svého vedoucího?	9				

		☺	☹	☹	☹	☹
10.	VNÍMANÁ POVĚST SPOLEČNOSTI SCHENKER	5	4	3	2	1
	Domnívám se, že naše firma má ve svém okolí (v regionu) pověst zaměstnavatele s dobrými podmínkami pro zaměstnance.	10.1				
	Zaměstnanci si váží práce v naší firmě.	10.2				
	Firemní péči o životní prostředí považují za dostatečnou.	10.3				
	Naše firma dělá vše pro dobrou pověst své značky.	10.4				
	Naše služby mají u zákazníků vynikající pověst.	10.5				
	Práci v naší firmě bych doporučil svému nejlepšímu příteli.	10.6				
	Jak celkově hodnotíte pověst společnosti Schenker?	10				

		☺	☹	☹	☹	☹
11.	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA (EXTERNÍHO I INTERNÍHO)	5	4	3	2	1
	Všichni v našem útvaru si uvědomujeme význam spokojených zákazníků pro firmu.	11.1				
	Vím, kdo jsou naši zákazníci a co od nás očekávají.	11.2				
	Trvale monitorujeme požadavky a spokojenost našich zákazníků.	11.3				
	V našem útvaru jsme schopni pružně reagovat na požadavky zákazníků.	11.4				
	Systematicky odstraňujeme příčiny zákaznických stížností.	11.5				
	Jak celkově hodnotíte vztah lidí ve Vašem útvaru k zákazníkům?	11				

		☺	☹			☹
12.	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	5	4	3	2	1
	Moje práce mě uspokojuje a nenudí mě.	12.1				
	Má práce ve firmě je důležitá a posiluje mou sebedůvěru.	12.2				
	Práce pro spol. Schenker mi poskytuje jistotu stabilního zaměstnání.	12.3				
	Mám dostatečný prostor pro nezávislé myšlení a jednání.	12.4				
	Se systémem benefitů spol. Schenker jsem spokojen/a.	12.5				
	Mám příležitost ke změně práce v rámci společnosti.	12.6				
	Mám dostatek volného času na své koníčky a záliby.	12.7				
	Společnost Schenker je pro mne atraktivním zaměstnavatelem.	12.8				
	Jaká je vaše celková spokojenost s prací ve spol. Schenker?	12				

Hodnocení podpůrných útvarů

Podpůrné útvary poskytují služby vnitřním zákazníkům. Vaše odpovědi nám poslouží jako inspirace ke zlepšování.

		☺	☹			☹
13.	PERSONÁLNÍ ÚTVAR */	5	4	3	2	1
	Jak hodnotíte obsah vzdělávacích projektů, je v souladu firemními prioritami?	13.1				
	Jak hodnotíte spolupráci personalistek s manažery a zaměstnanci v personální a mzdové administrativě?	13.2				
	Jak hodnotíte spolupráci personalistek s manažery a zaměstnanci při náboru a výběru zaměstnanců?	13.3				
	Jak hodnotíte spolupráci personalistek s manažery a zaměstnanci při realizaci vzdělávání?	13.4				
	Jak hodnotíte spolupráci personalistek s manažery a zaměstnanci při realizaci nefinančních motivačních nástrojů? (benefity, systém hodnocení)?	13.5				
	Jaká je vaše celková spokojenost s prací personálního úseku?	13				

*/ V případě, že se nemůžete vyjádřit, škrtněte a nevyplňujte.

		☺				☹
14. INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE */		5	4	3	2	1
	Jak hodnotíte spolupráci IT útvaru v zajištění podpory vámi používaných provozních systémů?	14.1				
	Jak hodnotíte pomoc a podporu Helpdesku?	14.2				
	Jak hodnotíte podporu IT útvaru v zajištění informačních technologií (hardware, tiskárny, notebooky....)?	14.3				
	Jak hodnotíte spolupráci IT útvaru při práci v projektových týmech?	14.4				
	Jak hodnotíte podporu IT útvaru v zajištění komunikačních technologií (telefon, vzdálené připojení, www, ..?)	14.5				
	Jaká je vaše celková spokojenost s prací IT úseku?	14				

***/ V případě, že se nemůžete vyjádřit, škrtněte a nevyplňujte.**

		☺				☹
15. FINANČNÍ ÚSEK */		5	4	3	2	1
	Jak hodnotíte spolupráci FÚ s provoznímu útvaru při uzávěrkách?	15.1				
	Jak hodnotíte spolupráci FÚ s provozními útvary při tvorbě reportů?	15.2				
	Jak hodnotíte spolupráci s útvarem Controlling?	12.3				
	Jak hodnotíte kvalitu, včasnost a rozsah podpory FÚ při vaší práci?	15.4				
	Jak hodnotíte spolupráci s oddělením pohledávek?	15.5				
	Jaká je vaše celková spokojenost s prací finančního úseku?	15				

***/ V případě, že se nemůžete vyjádřit, škrtněte a nevyplňujte.**

		☺		☹		☹
16.	SPRÁVNÍ ÚSEK */	5	4	3	2	1
	Jak hodnotíte spolupráci Správního úseku při vyřizování reklamací? 16.1					
	Jak hodnotíte spolupráci Správního úseku v oblasti celní deklarace? 16.2					
	Jak hodnotíte podporu Správního úseku při zajišťování vybavení kanceláří nábytkem a kancelářskými potřebami, správy budov? 16.3					
	Jak hodnotíte včasnost a kvalitu právní pomoci Správního úseku? 16.4					
	Jak hodnotíte spolupráci se Správním úsekem v oblasti centrálního nákupu? 16.5					
	Jaká je vaše celková spokojenost s prací Správního úseku? 16					

***/ V případě, že se nemůžete vyjádřit, škrtněte a nevyplňujte.**

17.	AKTUÁLNÍ OTÁZKY r. 2008	ANO	NE
	Zajímal/a jste se osobně o výsledky dotazníku Indikátor za r. 2007? 17.1		
	Probírali jste výsledky dotazníku Indikátor 2007, týkající se vašeho útvaru se svým nadřízeným? 17.2		
	Měl/a jste možnost uplatnit nově nabyté znalosti a dovednosti ve svém útvaru po návratu z tréninků a školení? 17.3		
	Vyžaduje váš přímý nadřízený, abyste používal/a nově nabyté znalosti z tréninku/školení, které jste absolvoval/a? 17.4		
	Považujete vaši účast ve vzdělávacích projektech r. 2007/2008 alespoň v jednom ohledu pro vás za přínosné? 17.5		
	Máte dostatek informací od vedení společnosti? 17.6		
	Máte dostatek informací o nejdůležitějších projektech? 17.7		
	Máte dostatek informací o dění v jiných útvarech? 17.8		

V případě, že se nemůžete vyjádřit, příslušnou otázku nevyplňujte.

Děkujeme Vám jménem vedení společnosti Schenker spol. s r.o. za Váš názor.

Porovnání 2004, 2005, 2006, 2007, 2008
Celá firma

Příloha č. 4 Porovnání hodnocení indikátorů

čís.	Popis	2004 počet resp.205	2005 počet resp 238	2006 počet resp.264	2007 Počet resp. 307	2008 Počet resp. 558
1.	Jak celkově hodnotíte sdílení podnikových cílů?	C - (USPOK.)	B - (ZLEPŠIT)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
2.	Jak celkově hodnotíte organizaci práce ve vašem útvaru?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
3.	Váš celkový názor na spolupráci v útvaru?	C - (USPOK.)	B - (ZLEPŠIT)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
4.	Váš celkový názor na spolupráci mezi útvary, týmy?	B - (ZLEPŠIT)	B - (ZLEPŠIT)	A - (ZMĚNIT)	A - (ZMĚNIT)	B - (ZLEPŠIT)
5.	Jak hodnotíte přístup vašeho útvaru ke kvalitě celkově?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
6.	Jak je z celkového pohledu oceňována vaše práce?	A - (ZMĚNIT)	A - (ZMĚNIT)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
7.	Jak celkově hodnotíte přístup spol. Schenker k rozvoji lidí?	A - (ZMĚNIT)	A - (ZMĚNIT)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
8.	Jak vnímáte celkově atmosféru v útvaru?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
9.	Jak hodnotíte podporu, kterou lidem poskytuje vedoucí útvaru?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
10.	Jak celkově hodnotíte pověst společnosti Schenker?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	B - (ZLEPŠIT)	B - (ZLEPŠIT)	C - (USPOK.)
11.	Jak celkově hodnotíte vztah lidí ve společnosti k zákazníkům?	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)
12.	Jaká je vaše celková spokojenost s prací ve spol.Schenker?	C - (USPOK.)	B - (ZLEPŠIT)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)	C - (USPOK.)

		2007		2008	
13.	Spokojenost s prací personálního úseku - celkový názor	307	A - (ZMĚNIT)	351	B - (ZLEPŠIT)
14.	Spokojenost s prací IT úseku - celkový názor	306	B - (ZLEPŠIT)	369	C - (USPOK.)
15.	Spokojenost s prací finančního úseku - celkový názor	307	B - (ZLEPŠIT)	220	C - (USPOK.)
16.	Spokojenost s prací Správního úseku - celkový názor	307	B - (ZLEPŠIT)	234	C - (USPOK.)

Zdroj: Schenker Intranet

Dotazníkové šetření - firemní kultura firmy Schenker spol. s r.o.

Zaručuji Vám, že všechny informace slouží výhradně za účelem vyhodnocení firemní kultury pro diplomovou práci, v žádném případě nebudou použity pro přímé vyhledávání autorů, informace nebudou nijak zneužity a nikdo nebude postihován.

Instrukce k vyplnění:

Dotazník slouží k vyhodnocení firemní kultury napříč společnostmi a dává odpověď na otázku, co by se dalo ve společnosti zlepšit, aby se zaměstnanci cítili lépe a celkově se mohla firemní kultura zlepšit.

Na každou odpověď si vytvořte svůj vlastní názor, jak popsanou situaci právě teď hodnotíte Vy sám/ sama.

Každou odpověď zakroužkujte nebo podtrhněte, popřípadě jinak viditelně označte.

Prosím o vyplnění třídícího formuláře:

Vybranou variantu zakroužkujte

Pohlaví:

1. žena 2. muž

Délka zaměstnání u společnosti:

1. méně než 6 měsíců
2. 6-12 měsíců
3. 1 až 2 roky
4. 2 až 4 roky
5. 4 až 6 let
6. 6 až 10 let
7. Více než 10 let

Funkční zařazení:

1. nemanážerská funkce (disponent, účetní,..)
2. specialista, produktový manažer apod.
3. manažer ROC, RPC, LSC
4. skladník
5. vedoucí oddělení

Filiálka:

.....

Hodnocení firemní kultury z pohledu celé společnosti:

1. Vztahy mezi spolupracovníky mezi jednotlivými pobočkami jsou spíše:
 - Přátelské - neformální
 - Konkurenční
 - Nepřátelské
 - Formální

2. Pracovní atmosféru v celé společnosti byste označili jako:
 - Tvůrčí – zaměřenou na kreativitu
 - Týmovou – spolupracující
 - Konkurenční – soupeřivou
 - Pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy

3. Co pro Vás znamená práce pro Vaší organizaci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
 - Materiální uspokojení (mzda, další hmotné požitky)
 - Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
 - Příležitost ke kariérovému růstu
 - Možnost být součástí týmu
 - Jiné – prosím, upřesněte

4. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

5. Vaše práce je nadřizným hodnocena: (můžete zaškrtnout více odpovědí)
 - Finanční osobní ohodnocení
 - Dalšími výhodami materiálního charakteru
 - Formálním pravidelným hodnocením
 - Neformálním hodnocením
 - Není hodnocena vůbec

6. Který komunikační prostředek mezi řadovými pracovníky různých poboček/oddělení je nejvíce používán?
 - Telefon
 - Email
 - Dopis, tištěná zpráva
 - Přímá komunikace „z očí do očí“

7. Který komunikační prostředek mezi nadřizným a podřizným je nejvíce používán?

- Telefon
- Email
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace „z očí do očí“

8. Komunikaci ve společnosti byste označili jako:

- Velmi formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Neformální

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

- Mohu otevřeně sdělovat
- Musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- Nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

10. Řídící styl top managementu byste označili jako:

- Demokratický
- Liberální
- Autoritativní

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

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

12. Informací mám:

- Málo
- Dostatečně
- Příliš mnoho a pro mě nepodstatných

13. Jsou obecně zaměstnanci loajální ke společnosti?

- Ano, velmi loajální
- Průměrně loajální, jako u většiny firem
- Ne, nejsou vůbec loajální

14. Znáte vize společnosti a pracujete podle pravidel?

- Ano
- Ne

15. Co je podle Vašeho názoru největší problém ve společnosti? Co by se pro Vás mělo zlepšit, abyste se cítili stoprocentně spokojeni?

.....
.....
Hodnocení firemní kultury z pohledu jednotlivých útvarů:

16. Vztahy mezi spolupracovníky v rámci Vašeho útvaru (oddělení či pobočka) jsou spíše:

- Přátelské - neformální
- Konkurenční
- Nepřátelské
- Formální

17. Pracovní prostředí je spíše:

- Týmové
- Individuální
- Konkurenční

18. Své názory na pracovní problémy a situaci na Vašem oddělení:

- Mohu otevřeně sdělovat
- Musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- Nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

19. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?

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

20. Máte dostatečný prostor pro seberealizaci?

- Ano
- Ne

21. Cítíte se být dostatečně autonomní ve vykonávání své práce?

- Ano
- Ne

22. Dává Vám společnost možnost vzdělávání?

- Ano
- Ne

23. Pokud byste se znovu rozhodovali o volbě zaměstnavatele, nastoupili byste k Schenker spol. s r.o. znovu?

- Ano
- Ano, ale pouze na svoji pobočku
- Ne

24. Je podle Vás Schenker spol. s r.o. atraktivní zaměstnavatel?

- Ano
 - Ne
- Z jakého důvodu -

25. Jste celkově spokojeni na Vaší pobočce?

- Ano
 - Ne
- Z jakého důvodu -

26. Co je podle Vašeho názoru největší problém na Vaší pobočce? Co by se pro Vás mělo zlepšit, abyste se cítili stoprocentně spokojeni?

.....
.....

Děkuji za Vaše názory a vyplnění dotazníku.