

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor
Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

**PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ ROLE
V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Autor diplomové práce: Andrea Pertlíková
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea PERTLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **Z06062**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Charakteristika a cíl práce: Specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury podniku a její role v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a k jejím rolím v podniku. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření, sestavit funkční dotazník a provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí neřízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění a zpracování dat a informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury v návaznosti na role řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi ve vybraných podnicích.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 60 - 70

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E.-NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002, 586 s., ISBN 80-726-1064-3.

KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002, 56 s., ISBN 80-7040-586-8.

KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002, 189 s., ISBN 80-7040-581-3.

LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. - KLEIBL, J. - ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. BECK, 2001, 264 s., ISBN 80-7179-389-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2004, 157 s., ISBN 80-7179-468-6.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 19. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011

v.z.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. února 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 29. 4. 2011

Andrea Pertlíková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za rady a podporu při vytváření této práce. Děkuji také za trpělivost a vstřícnost pracovníků vybraného podniku při napomáhání sběru dat. Zvláštní poděkování patří řediteli tohoto podniku za velké množství připomínek a ochotu při poskytování informací.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Literární rešerše	9
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.2 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.3 Vývojové trendy řízení lidských zdrojů	11
2.1.4 Strategické řízení lidských zdrojů	13
2.2 Podniková kultura	14
2.2.1 Význam a funkce kultury	14
2.2.2 Vybrané definice podnikové kultury	16
2.2.3 Prostředky podnikové kultury	17
2.2.4 Silná podniková kultura.....	19
2.3 Typologie podnikové kultury	21
2.3.1 Typologie podle F. Trompenaarse.....	21
2.3.2 Typologie podle T. B. Deala, A. A. Kennedyho	22
2.3.3 Typologie podle Handyho a Harrisona.....	24
2.3.4 Ansoffova typologie	26
2.3.5 Typologie podle K. Vriese a D. Millera	26
2.3.6 Typologie podle R. E. Milese a C. C. Snowa.....	27
2.3.7 Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků.....	28
2.4 Řízení a podniková kultura	30
3. Metodický postup	32
3.1 Cíl diplomové práce	32

3.2 Vymezení zkoumaného podniku.....	32
3.3 Sběr dat.....	33
3.4 Zpracování dat.....	35
4. Výsledky průzkumu (analýza).....	36
4.1 Vyhodnocení dotazníku	36
4.2 Strukturovaný rozhovor s ředitelem podniku.....	70
5. Diskuze	75
6. Závěr	80
7. Summary.....	82
8. Seznam literatury	84
9. Přílohy.....	86

1. Úvod

Již v dřívějších dobách byly lidské zdroje významným faktorem, který zajišťoval chod podniků. Málokdo si však tuto skutečnost plně uvědomoval. Lidské zdroje byly brány jako pouhá „pracovní síla“. Dalo by se říci, že se na ně nahlíželo jako na pouhé „subjekty zajišťující výrobu“. Avšak je nutné si uvědomit, že právě bez lidských zdrojů by podniky vůbec nemohly fungovat.

V průběhu doby začalo být na lidské zdroje nahlíženo jako na „subjekty tvořící kapitál podniku“. Personalisté se začali zabývat lidskými zdroji více, snažili se vytvářet svým pracovníkům lepší pracovní podmínky, hlouběji zkoumali jejich sociální prostředí a oblast psychologie. Tím zabezpečovali lepší symbiózu mezi podnikem a lidskými zdroji, která následně vedla i k lepším výsledkům ve výrobě.

Podniková kultura je neviditelná složka, která ovlivňuje chování jednotlivců (jak managementu, tak řadových zaměstnanců) v organizaci. Představuje určitý soubor norem a hodnot vytvářejících nepsaná pravidla, která se následně předávají novým členům organizace. Tito členové by se s nimi měli ztotožnit a jednat v souladu s těmito normami. Podniková kultura je zatím opomíjena, ale měla by jí být věnována pozornost, protože tím může být ovlivňována budoucí úspěšnost podniku.

Svět se vyvíjí v neustálém procesu změn, kdy dochází k přechodu od industriální společnosti ke společnosti znalostí a vstupuje do zcela nové ekonomiky, tzv. znalostní ekonomiky. Zvyšuje se zde význam vzdělávání se a učení se, díky tomu se rozvíjí lidský potenciál a stoupá tak význam lidského kapitálu. Dobrá podniková kultura budovaná ve smyslu znalostní společnosti vede k vyšší konkurenceschopnosti. Trh se stále mění, roste vývoj technologií (technologie zastarávají ze dne na den) a konkurence narůstá. Firmy mohou být úspěšné pouze tehdy, když budou neustále prohlubovat své znalosti a šířit je po celém podniku.

Kultura podniku je vnímána nejen uvnitř organizace, ale také svým okolím. Především tím, jak firma působí na okolní prostředí. K těmto prvkům patří především barvy, loga, vybavení interiérů, prezentace firmy pomocí propagačních předmětů apod.

Tyto prvky jsou vzhledem k prostředí nejvíce viditelné a zapamatovatelné. Vedou k lepšímu utkvění v paměti zákazníků a tím také k odlišení se od konkurence.

Kladný vliv podnikové kultury je více viditelný jen v případě, že je dostatečně silná. Musí mít v sobě zakotvenou kompatibilitu chování a myšlení pracovníků spojenou se sdílením stejných hodnot a cílů, čímž se zajistí určitá sounáležitost s organizací. Tímto způsobem se následně zabezpečí součinnost a vnitřní pospolitost v organizaci a také motivace pracovníků.

Firmy, jejichž management se podnikovou kulturou zabývá, mají lepší potenciál využívat lidské zdroje a všechny možnosti trhu ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem této diplomové práce bylo vystihnout podnikovou kulturu ve vybrané firmě vzhledem k její roli v řízení lidských zdrojů. Pro průzkum byl vybrán zemědělský podnik v západočeském kraji. Tento podnik vyniká především svými chovatelskými úspěchy v Čechách i zahraničí. Působí na trhu již delší dobu, proto bylo předmětem průzkumu zjišťování, zda se tento podnik drží již zavedených postupů či má snahu se neustále rozvíjet v rámci technologií a řízení lidských zdrojů v daném oboru. Závěrem byla navržena následná opatření, která by mohla přispět ke zlepšení podnikové kultury a tím i efektivnosti podniku.

2. Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2004).

Řízení lidských zdrojů je filozofie řízení lidí založená na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006b).

2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání,

v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (Armstrong, 2007).

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) specifikovali, že cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvantifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).

2.1.2 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů

Krninská (2002b) definovala základní funkce řízení lidských zdrojů v podniku, jejichž součástí jsou i personální činnosti:

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmístování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2004).

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostmi nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích

pracovníků organizace. Každý, kdo řídí byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce (Koubek, 2004).

2.1.3 Vývojové trendy řízení lidských zdrojů

Pod vlivem moderních technologií a zásadních změn ve způsobu podnikání se útvary řízení lidských zdrojů, tak jak je známe, vytrácejí. Již nenajdeme skupinu pracovníků, která by věděla všechno o zaměstnaneckých výhodách, mzdových programech či možnostech kariérového růstu v podniku. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že ke svému fungování potřebují víc než jen běžnou sadu lokálně uskutečňovaných personálních programů, které jim stačily v minulosti (Alfred J. Walker, 2003).

Podnikové útvary lidských zdrojů se v posledním desetiletí zaměřují více na přínos pro podnik, což má příznivý vliv na jejich schopnost zvyšovat výkonnost celé organizace. Z nejnovějších statí, knih a publikovaných rozhovorů lze vysledovat trendy, které mají významný dopad na celkové výsledky organizace. Patří sem zvyšování důležitosti útvaru lidských zdrojů na základě zvyšování jejich odpovědnosti, používání plánů organizačních změn, programů kvality, zvyšování produktivity, přijímání strategií řízení lidských zdrojů, rostoucí potřeba informačního systému lidských zdrojů a budování partnerských vztahů v organizacích (Dytrt, 2006a).

Horalíková (2004) zdůrazňuje, že rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách. Je chápán šířeji než personální řízení. Rozvoj

lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka.

Stýblo in Krninská (2002c) uvádí, že rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách. Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Podnik, který podcení strategii rozvoje lidských zdrojů, se dopouští nákladných strategických chyb.

Krninská (2002b) blíže specifikovala charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů, za které lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (příčemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobu jednání jedinců, ale čímsi více),
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává s náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),

- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

Zejména však v zemědělství jsou moderní přístupy k řízení a rozvoj lidských zdrojů dosti vzdálené požadavkům a nárokům současné praxe, jak uvádí Horalíková in Krninská (2002c). Většina zemědělských podniků se soustřeďuje na otázku „aktuálního přežití“ a cokoliv nad uvedený rámec považuje management za zbytečnou zátěž. Zemědělský management nadále preferuje produkční, ekonomickou a marketingovou funkci podniku, ale funkce řídicí, sociální, personální spolu s kulturologickými prvky a ekologickou funkcí zůstávají na okraji zájmu. Zvýšená péče o lidský kapitál by si vyžádala přílišné časové a především finanční náklady.

2.1.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad (Armstrong, 2007).

Koubek (2004) uvádí, že strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

2.2 Podniková kultura

Slovem **kultura** nebo kulturní označujeme vytvoření nových skutečností, které lépe odpovídají našim představám o jejich nejlepším a kultivovaném stavu. V tomto smyslu potom mluvíme o kulturních vztazích nebo o kultuře, jako o produktu umělecké tvorby. V latině znamenalo slovo kultura původně obdělávání země. V sociologii a sociální psychologii se tento termín chápe jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí s cílem vytvořit jejich vyšší a lepší stav (Truneček, 1999).

Kulturní zázemí organizace představuje „atmosféru“ pro fungování manažerské práce. Dnes se nejednou obrazně uvádí, že tato „atmosféra“ je součástí „interní ekologie organizace“. Toto obrazně chápané „životní prostředí“ tvoří organizační kultura spolu se sociální zodpovědností vedoucích pracovníků, vztahy mezi lidmi, etikou v jednání, vztahem k učení se (znalostem) a inovacím fungování organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.2.1 Význam a funkce kultury

Kultura se projevuje navenek vůči okolí hospodářské organizace duchovně, nemateriálně jako image, prezentace podnikové filozofie apod. Současně však i materiálně, a to jak samotnými produkty organizace, tak i věcnými nástroji vlastní

identity: designem, jednáním na trhu, propagací atd. Dovnitř, vůči členům organizace, se projevuje kultura nemateriálně například vlastními interpretacemi postavení podniku na trhu, stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem, zásadami personální práce apod. (Nový, Surynek, 2004).

Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. S rostoucí mezinárodní konkurencí také roste význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerského nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku (Cejthamr, 2010).

Kultura organizace má značný význam, protože vytváří smysl identity a jednoty účelu, smysl existence členů organizace, napomáhá vytváření oddanosti, pocitu závazku a pomáhá zformovat chování, protože poskytuje vodítko pro to, co se očekává. Může pracovat ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá k vysokému výkonu. Ale když bude podněcovat k neproduktivnímu chování, může tak pracovat proti organizaci. Silné kultury, na rozdíl od slabých kultur, se vytvářejí během značně dlouhého období, bývají lidmi v širší míře sdíleny a vyznávány a vyznačují se hluboce zakořeněným přesvědčením. Silné kultury jsou přiměřené jen tehdy, když podporují žádoucí chování. Když tomu tak není, jsou nepřiměřené a je třeba je změnit (Armstrong, 2008).

Kreitner a Kinicki (2004) ve svém průzkumu identifikovali čtyři funkce organizační kultury:

1. Dává členům organizační identitu, to znamená, že přitahuje a udržuje talentované lidi. Někdy působí jak magnet a zaměstnanci cítí, že patří do firmy mezi své kolegy.

2. Umožňuje kolektivní přijímání závazků. Lidé s pocitem, že vlastní organizaci jsou připraveni vzdát se sami sebe. Pak jsou vysoké platy, dividendy i produktivita.
3. Podporuje stabilitu sociálního systému a striktní standardy. To znamená, že pevná kontrola je více než jen disciplína. Vášnivě přijímání závazku pracovat tvrdě znamená silnou identifikaci s firmou.
4. Formuluje chování tím, že pomáhá členům vytvořit smysluplné okolní prostředí (Mallya, 2007).

2.2.2 Vybrané definice podnikové kultury

Nejvíce používaná a také nejvíce rozšířená **definice podnikové kultury** pochází od autora E. H. Scheina in Vysekalová, Mikeš (2009): „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

Truneček (2004) popisuje definici podnikové kultury následovně: Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění: je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

John Kotter in Gibson (2007) uvádí, že na jedné úrovni je podniková kultura něco jako skupinové normy nebo tradiční způsoby, které si postupem času vypracoval určitý soubor lidí. Tyto skupinové normy nejsou pouhými opakujícími se vzorci chování, které můžeme ve skupině pozorovat, ale jednáním, které všichni podvědomě prosazují. Něco má „kulturní“ charakter v případě, že nepočíná-li si některý člen obvyklým způsobem, ostatní ho automaticky dotlačí k tomu, aby se vrátil k zavedeným metodám práce.

Obecnou podstatnou zásadou pak je, že „organizační struktura a způsob jejího fungování musí s největší pravděpodobností zajistit, že ve všech případech interakce každý ze zainteresovaných jedinců na základě vlastního vychování, zkušenosti a možnosti bude považovat interakce za pomáhající mu a posilující jeho pocit osobní hodnoty“ (Nakonečný, 2005).

2.2.3 Prostředky podnikové kultury

Rozhodujícími prostředky podnikové kultury v řízení lidských zdrojů jsou **symboly**. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura) (Krninská, 2002a).

Verbální symboly:

Řeč jako přirozený nástroj lidské komunikace je považován současně za důležitý prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek.

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „přikrášlené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží pro přenos kultury (časově a místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Mýty jsou dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury, která má již za sebou delší tradici a delší dobu trvání (několik generací příslušníků). Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je velmi silně subjektivizován. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění (Krninská, 2002a).

Symbolická jednání - rituály, ceremoniály a obřady:

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů.

Obdobná charakteristika platí pro **ceremoniály**, které na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod. (Krninská, 2002a).

Symbolické artefakty materiální povahy:

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodné občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu.

Jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovávaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu (Krninská, 2002a).

2.2.4 Silná podniková kultura

Silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc, než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Neobyčejně významným faktorem se podniková kultura stává v procesu adaptace a zapracování nových zaměstnanců. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy, i s jejími úspěšnými pravidly meziosobních vztahů. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci. Vyjadřuje a promítá se v něm pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce mezi pracovníky, ochota ke kooperaci, vztah k bezprostředním nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců a podnikem. Silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu (Truneček, 2004).

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně však musí být snadno sdělitelné a srozumitelné všem pracovníkům příslušné instituce bez rozdílu zastávané pozice nebo dosaženého vzdělání.

- b) **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- c) **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání (Bedrnová, Nový, 2004).

Výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- **Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.** Ten usnadňuje komunikace a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité, situace interpretují stejným či obdobným způsobem. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.
- **Silná kultura usměrňuje chování lidí.** Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním „psychologických sankcí“ při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy (které by jinak mohly oslabovat motivaci a eliminovat inovační přístupy pracovníků) a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- **Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.** Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků (Lukášová, Nový, 2004).

2.3 Typologie podnikové kultury

Jedním z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd užívají k tomu, aby rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií.

Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojí:

1. teoretický – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti.

2. praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti (Lukášová, Nový, 2004).

2.3.1 Typologie podle F. Trompenaarse

Základem typologie, kterou prezentuje Fons Trompenaars ve své knize „Riding the Waves of Culture“, jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultur, jimž Trompenaars přidelil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (viz Schéma 1).



Schéma 1: Typologie podnikové kultury podle Trompenaarse (Lukášová, Nový, 2004)

Název **rodina** užívá Trompenaars pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“, stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je považováno za přirozené. Charakteristickým rysem organizace s kulturou **Eiffelovy věže** je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Jde o kulturu hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“, jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností. **Kultura řízené střely** je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Od kultury Eiffelovy věže, která je rovněž orientována na úkoly, se kultura řízené střely odlišuje tím, že to, co členové organizace dělají, není předem dáno. Pracovníci musejí sami hledat cestu, využívat expertů a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli. Loajalita k profesi a projektům je přitom vyšší než loajalita k organizaci. Hodnota lidí je odvozována od míry dosahování cílů. **Kultura inkubátoru** je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek. Ostatní členové organizace jsou tu pro jednotlivce od toho, aby mu oponovali, aby jej podporovali, aby nalézali zdroje a pomáhali mu při tvůrčích činnostech (Lukášová, Nový, 2004).

2.3.2 Typologie podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho

Podle Deal a Kennedyho je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Se zřetelem k tomuto předpokladu prostudovali autoři stovky firem a dospěli k závěru, že s přihlédnutím vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury (Lukášová, 2010):

„Všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno, jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřípustné. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny, naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše. Horoskopy a symboly štěstí a úspěchu jsou vítány (Bedrnová, Nový, 2004).

„Chléb a hry“

Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny, oblíbené jsou různé příběhy (např. o nemožných zákaznících). Používá se podnikový žargon, časté jsou zkratky z oblasti sportu (poločas, aut, červená karta apod.). Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“.

Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevat i navenek, oblečení je neformální (Bedrnová, Nový, 2004).

„Analytický projekt“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se tomu vyhnuli, je třeba se maximálně koncentrovat. Provedeme komplexní analýzu a poté dlouhodobou

prognózu. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Rychlost s sebou nutně přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevíтанá. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku (Bedrnová, Nový, 2004).

„Proces“

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Každou chvíli může někdo zvenčí či zevnitř upozornit na chybu, musíme být proto stále vyzbrojeni. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Tradiční slavnost – 25 let zaměstnání v podniku. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a studu stále pracují v podniku, někdy i desítky let (Bedrnová, Nový, 2004).

2.3.3 Typologie podle Handyho a Harrisona

Typologie Roura Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o pár let později Charles Handy ve své knize „Understanding Organizations“. Ten Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (viz Schéma 2) (Lukášová, Nový, 2004).

- **kultura moci** – zdůrazňující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, manažerský styl je výrazně autoritativní (autokratický), obvykle se jedná o organizace „jednoho muže“; v tom také spočívá nebezpečí tohoto typu firemní kultury – možná destabilizace způsobená selháním vrcholového vedení či odchodem klíčového člověka z vrcholové pozice mimo firmu;
- **kultura rolí** – je typická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou, kde je hlavním zdrojem autority poziční moc; z toho plyne také převaha autoritativního, nebo naopak formálního stylu řízení; důraz je kladen na konformitu (dodržování a respektování norem, pravidel, postupů a procedur); jedná se vlastně o obdobu procesní kultury z předchozího členění a tato firemní kultura je jedy rovněž typická pro veřejnou správu či státem (převážně) vlastněné firmy;
- **kultura úkolu (výkonu)** – důležitější než formální pozice je v tomto typu firemní kultury kompetentní plnění úkolů, motivací je radost z vykonané práce, převažuje participativní styl řízení, je typická pro menší firmy v rozvojové fázi; její křehkost vyvstává v období dlouhodobějších pracovních nezdarů;
- **osobní kultura (kultura podpory osobností)** – smyslem existence organizace s touto kulturou je podpora jejích členů, od kterých je ovšem vyžadován samostatný, často vysoce kvalifikovaný výkon a sounáležitost; typická je pro profesní organizace sdružující velký počet vysoce kvalifikovaných pracovníků, často specialistů (Tureckiová, 2004).

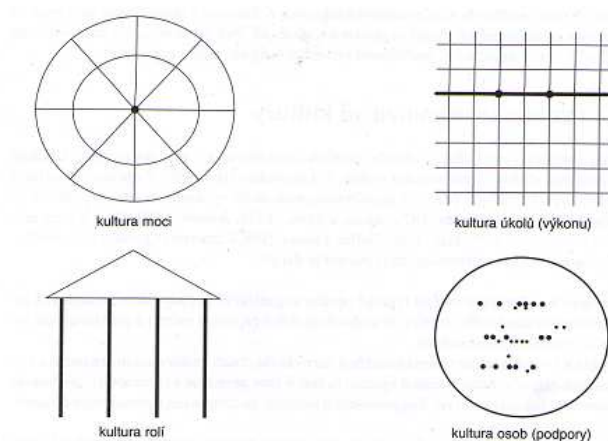


Schéma 2: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho (Lukášová, Nový, 2004)

2.3.4 Ansoffova typologie

H. I. Ansoff rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace na požadavky prostředí reaguje. Organizační kultura může podle něj být:

- **stabilní**, pokud je organizace introvertní, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování,
- **reaktivní**, je-li organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika,
- **anticipující**, je-li organizace rovněž orientována na současnost, ale v o něco větší míře akceptuje riziko a je schopna dílčích změn,
- **prozkoumávající**, je-li organizace extravertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře,
- **tvořivá**, jestliže je organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života (Lukášová, Nový, 2004).

2.3.5 Typologie podle K. Vriese a D. Millera

Odlišnou typologii podnikových kultur, odvozenou z psychologické terminologie a označující zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce, vypracovali K. Vries a D. Miller. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka zjevně neúnosné. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- a) **paranoidní kultura** – stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;
- b) **nátlaková kultura** – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze

ponechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřípustné;

- c) **dramatická kultura** – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, velmi se slaví úspěchy;
- d) **depresivní kultura** – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;
- e) **schizoidní kultura** – velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit (Bedrnová, Nový, 2004).

2.3.6 Typologie podle R. E. Milese a C. C. Snowa

Jinou typologií, která byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí, je typologie Milese a Snowa. Vedle tendencí ve strategickém chování je v ní ovšem zohledněn rovněž vliv interních faktorů na obsah kultury. Miles a Snow rozlišili tři základní typy organizací: průzkumník, obránce a analyzátor (Lukášová, 2010).

Průzkumníkem je organizace, která ustavičně vyhledává tržní příležitosti. Za průběžného monitorování podmínek a událostí ve vnějším prostředí usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístění na trhu, její strategií je růst. Dominantními útvary průzkumnické organizace jsou marketing a výzkum a vývoj. Efektivnost se měří na základě srovnání s konkurencí. Důraz je kladen na flexibilitu. Využívány jsou nové

technologie, decentralizované kontrolní systémy. Kritériem úspěchu je účelnost. Organizační struktury jsou decentralizované a flexibilní.

Obránce se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. Dominujícími strategiemi jsou strategie diferenciací a nízkých nákladů. Vývoj trhu mimo zvolenou oblast je ignorován. Důraz je kladen na účinnost výroby a distribuce zboží a služeb, nástrojem dosahování účinnosti je striktní kontrola. Organizace je centralizovaná, dominantními útvary jsou výrobní a ekonomický útvar.

Analyzátor představuje kompromis mezi dvěma uvedenými typy. Usiluje o stabilitu i o dynamismus a expanzi, a to simultánním rozvojem nových výrobků i trhů na jedné straně a udržování stabilní základny produktů i zákazníků na straně druhé. Uvedených cílů se snaží dosáhnout penetrací trhu, rozvojem výrobků i trhů a „průzkumovým“ přístupem v oblasti marketingu. Usiluje o účinnost ve stabilní oblasti produktů a trhů a účelnost v oblastech nových a o rovnováhu mezi zaměřením na interní kontrolu a externí prostředí. Důraz je kladen na koordinaci, organizační struktury jsou smíšené. Z firemních útvarů mají největší váhu marketing a aplikovaný výzkum spolu s výrobou (Lukášová, Nový, 2004).

2.3.7 Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Základními dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají v modelu čtyři typy organizační kultury, jsou flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření (viz Schéma 3). Typy kultury, které pomocí uvedených dimenzí autoři vymezili, označili jako kulturu klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní (Lukášová, Nový, 2004).



Schéma 3: Model soupeřících hodnot (Lukášová, Nový, 2004)

Klanovou kulturu, nazvanou na základě podobnosti s organizacemi rodinného typu, charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí. Jde o kulturu, pro kterou je příznačné sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení. Má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Vedoucí zastávají roli „rodičů“ a organizaci stmeluje loajalita nebo tradice. Oddanost firmě je vysoká. Zdůrazňován je dlouhodobý užitek rozvoje každého jedince, velký význam je připisován soudržnosti, morálce, pracovnímu prostředí. Zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Úspěch je chápán v souvislosti s charakterem interního klimatu a péčí o pracovníky. Za prvořadé jsou v organizaci považovány týmová práce, participace a konsenzus.

Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy, v němž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory, soustředěnými na účinnost. Za nejdůležitější je považován bezproblémový a hladký chod organizace, cílem je stabilita a efektivnost. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, hladké plnění harmonogramů, nízké náklady. Řízení zaměstnanců je soustředěno především na zabezpečení jistoty zaměstnání.

Při **adhokratické kultuře** je pracoviště dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátory. Organizaci stmeluje experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na to, být „špičkou“ v oblasti znalostí, vyvíjet nové a unikátní produkty a služby. Inovativnost a schopnost přizpůsobovat se turbulentnímu prostředí je vnímána jako zdroj ziskovosti a v uvedeném smyslu je posuzována také úspěšnost organizace. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu.

Latinský výraz *ad hoc*, který v češtině znamená „jen k tomuto účelu“, odráží charakteristický rys tohoto typu kultury – přechodnost organizačních struktur, využívání specialistů a přechodných týmů, mobilní kanceláře, nutnost rychlých a pružných změn reagujících na nové příležitosti. Nic nemůže být standardizováno, každý projekt je unikátní.

Tržní kultura je charakteristická pro organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soupeřiví a zaměřeni na cíle. Vedoucí „pohánějí“ zaměstnance k vysokým výkonům, jsou to konkurenti, přísní a vyžadující. Organizaci stmeluje orientace

na vítězství. Dlouhodobá pozornost je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Úspěch je definován získáním tržního podílu a penetrací trhu. Důležité jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu. Převládajícím stylem je tvrdá soutěživost (Lukášová, Nový, 2004).

2.4 Řízení a podniková kultura

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému. V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt podnikové kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou:

- koordinace,
- integrace,
- motivace.

Koordinace – lze jej obecně vymezit jako harmonizace jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení nadřazených cílů.

Integrace – je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému.

Motivace – podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasívním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků (Bedrnová, Nový, 2004).

Kulturologické pojetí podniku, organizace, firmy není zatím v naší současnosti příliš obvyklé, to však nesnižuje jeho význam a možnosti využití pro řízení lidských zdrojů.

Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- *základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců* – východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně;

- *pravidla pracovního a sociálního jednání*, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
- *symbolicky*, tedy ve zkratce, *vyjádřené podnikové cíle a základní principy* podnikové kultury (systémy symbolů), fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení (Krminská, 2002a).

3. Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat podnikovou kulturu vybrané firmy v závislosti na jejím řízení lidských zdrojů a zároveň sledování rozvoje lidských zdrojů v analyzované firmě.

Na základě odborné literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů a jejím moderním pojetím, týkající se především podnikové kultury, byl sestaven dotazník. Veškeré informace byly zjišťovány na základě dotazníkového šetření, přímým pozorováním a pomocí nestrukturovaných a následně také strukturovaného rozhovoru. Tyto informace byly utříděny, zpracovány, analyzovány a vyhodnoceny v rámci současného stavu podnikové kultury.

3.2 Vymezení zkoumaného podniku

V této diplomové práci byl zkoumán podnik zemědělského zaměření. Zaměstnanci firmy vyplnili sestavený dotazník, který byl následně posloužit k analýze postojů zaměstnanců vůči firmě.

Podnik

Tato společnost sídlící v Plzeňském kraji se zabývá činností v oblasti jak rostlinné, tak živočišné výroby. Firma je díky své obhospodařované výměře jednou z největších zemědělských podniků v tomto kraji. Společnost vznikla v roce 1996 na základě transformace Zemědělského družstva. Hlavním odvětvím podniku je především chov dojného skotu Holštýnského plemene. V letech 1996 – 2001 byla provedena první vlna modernizace v ustájení hospodářských zvířat, ve výši několika

desítek milionů korun, která především výrazně ovlivnila produktivitu práce. Všechny tyto projekty modernizace byly podporovány využitím PGRLF ve formě dotací a jištění úvěrů.

Firma má v posledních letech velké chovatelské úspěchy, kterých dosahuje na českých a také evropských výstavách. Jedná se především o trojici dojníc, které jsou z produkčních stád, nikoliv ze stád zvláště připravovaných k vystavování. Právě proto jsou všichni členi tohoto podniku na své úspěchy patřičně hrdí, což je významný rys pro podnikovou kulturu. Z tohoto důvodu byl tento podnik pro výzkum vybrán.

3.3 Sběr dat

Vlastní sběr dat, díky němuž byly získány informace potřebné ke splnění stanoveného cíle, byl prováděn pomocí následujících níže uvedených technik:

- dotazníkové šetření,
- metoda nestrukturovaných a strukturovaných rozhovorů,
- pozorování.

Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, tudíž neposkytovalo přesné informace o zaměstnancích. Proto byla zvolena také metoda pozorování, která dokreslovala veškeré dění ve firmě, chování zaměstnanců nejen mezi sebou, ale i ve vypjatých a stresových situacích. Pro úplnost informací byl zvolen nestrukturovaný a následně také strukturovaný typ rozhovoru přímo s ředitelem firmy.

Dotazníkové šetření

Dotazníková metoda patří k nejčastějším nástrojům sběru dat. Spočívá v písemném položení souboru otázek, na které následně dotazovaný respondent odpovídá. Otázky mohou být sestaveny způsobem, při kterém respondent pouze

zaškrtně políčko s již předepsanou odpovědí, či formou volného vepsání vlastní odpovědi. Vhodné je při tomto šetření obsáhnout co nejvyšší počet zkoumaných respondentů a následně použít vhodné zpracování za pomoci správné výpočetní techniky. Důležitá je při této metodě ochota respondenta spolupracovat a také určitá upřímnost, se kterou respondent na otázky odpovídá.

Rozhodující je dotazník sestavovat tak, aby upoutal respondentovu pozornost. Především pokládat jednoduché, přehledné a srozumitelné otázky. K výhodám dotazníkového šetření patří jednoduchost jeho vyhodnocení, také se řadí k nejlevnějším metodám průzkumu a respondenti si mohou odpovědi v klidu (např. doma) rozmyslet.

V dotazníku (viz Příloha 1) byla použita především forma uzavřených otázek, která spočívá v odpovídání respondentů na předem definované odpovědi. Celkem se tohoto šetření zúčastnilo 90 zaměstnanců. Dotazník byl sestaven z celkových 32 otázek, které se rozdělovaly do dvou základních kategorií. První kategorie se zabývala obecnými informacemi o respondentovi a druhá kategorie tvořila především informace, jakým způsobem zaměstnanci chápou a posuzují podnikovou kulturu v podniku. Návratnost dotazníků byla celkem v pořádku, pouze šest dotazníků nebylo navráceno. Návratnost tedy činila 93%.

Metoda nestrukturovaných a strukturovaných rozhovorů

Metoda rozhovoru je založena na přímé verbální komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Dokresluje tak již získané informace z dotazníkového šetření. Cílem je získat informace a názory o celkové organizaci podniku, jaká atmosféra na pracovišti panuje, či jak nahlíží na fungování firmy samotní zaměstnanci.

Rozhovory mohou být pouze mezi tazatelem a jedním dotazovaným, ale také mezi tazatelem a skupinou dotazovaných lidí.

V této diplomové práci byl použit nestrukturovaný typ rozhovoru, který spočívá v přípravě okruhu otázek, jejichž obsah a pořadí se volně přizpůsobuje průběhu rozhovoru. Tento typ rozhovoru byl uplatněn při získávání informací od zaměstnanců

firmy. Rozhovor byl proveden při konzultování nejasností ohledně dotazníků. Pro jeho rozšíření a doplnění byl následně zvolen i strukturovaný typ rozhovoru, který spočívá v předchozí přípravě souboru přesně stanovených otázek. Strukturovaný rozhovor (viz Příloha 2) byl uskutečněn s ředitelem podniku, kde byly získány informace o celkovém pohledu vedení na zaměstnance a také na chod firmy a podnikovou kulturu v ní.

Pozorování

Pozorování je poslední doplňující metoda tohoto sběru dat. Cílem této metody je plánované zaměření se na podstatné znaky podniku. Předpokladem je vytvořit si tak souvislosti mezi pozorovanými jevy. Tato metoda je subjektivní.

3.4 Zpracování dat

Následná analýza faktorů podnikové kultury ve vybrané firmě byla získána z odpovědí z dotazníkového šetření. Odpovědi respondentů byly zpracovány do přehledných tabulek, ve kterých byly hodnoty zaokrouhlovány na jedno desetinné místo. Tabulky se následně staly podkladem ke grafickému znázornění, kde byly hodnoty pro přehlednost zaokrouhlovány na celá čísla. Výsledná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí počítačových programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

4. Výsledky průzkumu (analýza)

Výsledky výzkumu se skládají z dotazníkové části, která byla následně doplněna o strukturovaný rozhovor uskutečněný s ředitelem podniku.

4.1 Vyhodnocení dotazníku

A. Obecné informace

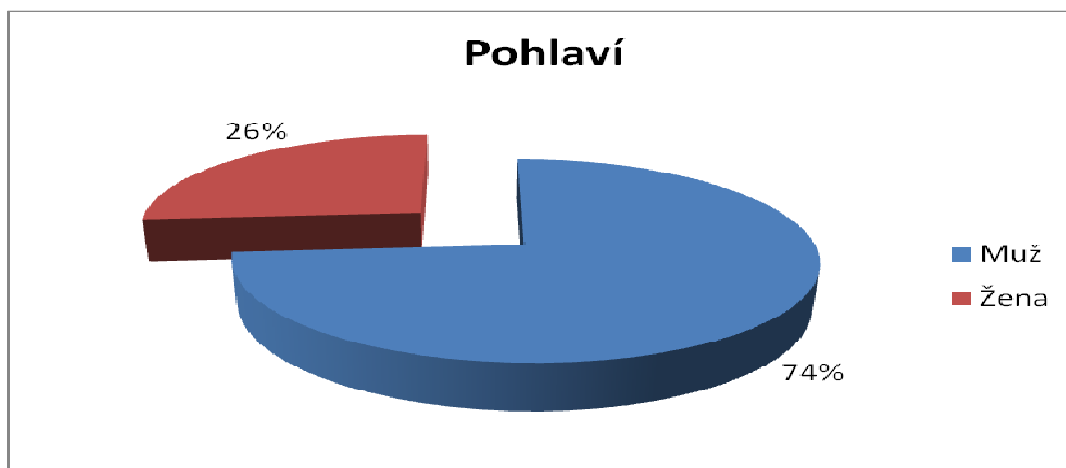
Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
Muž	62	73,8
Žena	22	26,2
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Pohlaví respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů tvořili většinu muži a to téměř 3/4 celku (přesněji 74 %). Zastoupení žen zde není tak veliké – pouze 1/4 (přesněji 26 %), což bývá pro zemědělské odvětví typické. Ženy v zemědělství zastávají především administrativní funkce, například mzdová a finanční účetní, ale také ošetřovatelka či dojička. Muži se nacházejí spíše na místech, kde je práce se stroji a zařízeními, ale také jsou nejčastěji na vedoucích pozicích.

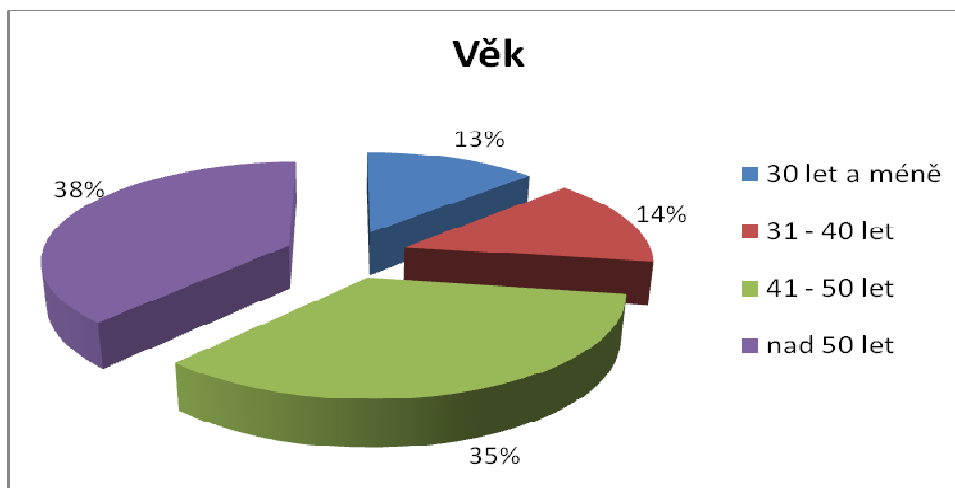
Otázka č. 2: Věk

Tabulka 2: Věk

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
30 let a méně	11	13,1
31 - 40 let	12	14,3
41 - 50 let	29	34,5
nad 50 let	32	38,1
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Věk respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Věková struktura v podniku vypovídá, že největší podíl mají zaměstnanci v rozmezí 41 – 50 let (téměř 35 %) a nad 50 let (38 %). Do těchto kategorií spadá v podniku více jak polovina zaměstnanců. Je to způsobeno především tím, že zaměstnanci jsou na svých pozicích po celou dobu fungování podniku. Mají díky tomu také značnou praxi v oboru. Zbytek struktury činí zaměstnanci ve věku 31 – 40 let, a sice 14 %, a také zaměstnanci pod 30 let (13 %), kteří jsou nejčastěji po vyučení či po absolvování střední a ve dvou případech také vysoké školy.

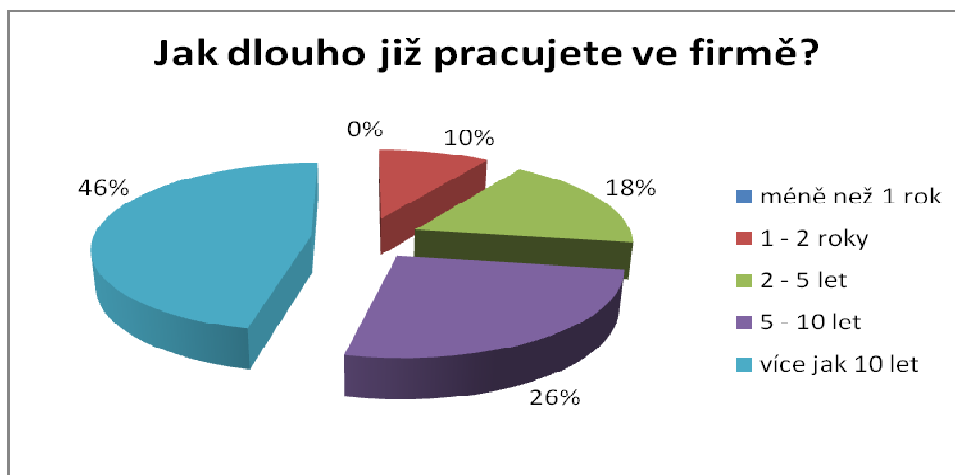
Otázka č. 3: Jak dlouho již pracujete ve firmě?

Tabulka 3: Počet let odpracovaných ve firmě

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
méně než 1 rok	0	0
1 - 2 roky	8	9,5
2 - 5 let	15	17,9
5 - 10 let	22	26,2
více jak 10 let	39	46,4
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Počet let odpracovaných ve firmě (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

V této firmě pracuje většina zaměstnanců déle jak 10 let, tento poměr činí 46 %. Je to způsobeno tím, že tato většina zaměstnanců stála již při zakládání sledovaného podniku a na svých místech pracují dodnes. Což je pro podnik velkým přínosem, protože tito zaměstnanci a také vedení již znají zavedené postupy a vědí, jak řešit případně nastalé situace. Dalším největším poměrem v celkové struktuře jsou zaměstnaní 5 – 10 let, tento poměr vůči celku činí 26 %, což vypovídá také o stálosti zaměstnanců. Nejmenším procentem (téměř 10 %) se podílí zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 1 – 2 roky. Do této kategorie patří především noví zaměstnanci, kteří jsou čerstvými absolventy středních škol s maturitou či bez maturity. Z výzkumu také vyplynulo, že žádný zaměstnanec zde není dobu kratší 1 rok.

Otázka č. 4: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Vzdělání

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
základní	6	7,1
středoškolské bez maturity	25	29,8
středoškolské s maturitou	47	55,9
vyšší odborné	3	3,6
vysokoškolské	3	3,6
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Vzdělání (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu dotazovaných absolvovalo 56 % střední školu s maturitou. Tito zaměstnanci jsou nejčastěji na pozicích vedoucích jednotlivých středisek či oddělení, ale také mzdová a finanční účetní. Vzdělání středoškolské bez maturity zastávalo celkem 25 dotazovaných, což činí 30 % z celku. Tito zaměstnanci a také zaměstnanci se základním vzděláním (7 %) jsou nejčastěji na pozicích dělník, krmič, ošetřovatel či skladník a opravář. Vysokoškolské vzdělání mají pouze 3 z dotazovaných (3,6 %), kteří zastávají pozice ředitel, ekonom a hlavní zootechnik. Posledních 3,6 % respondentů tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním.

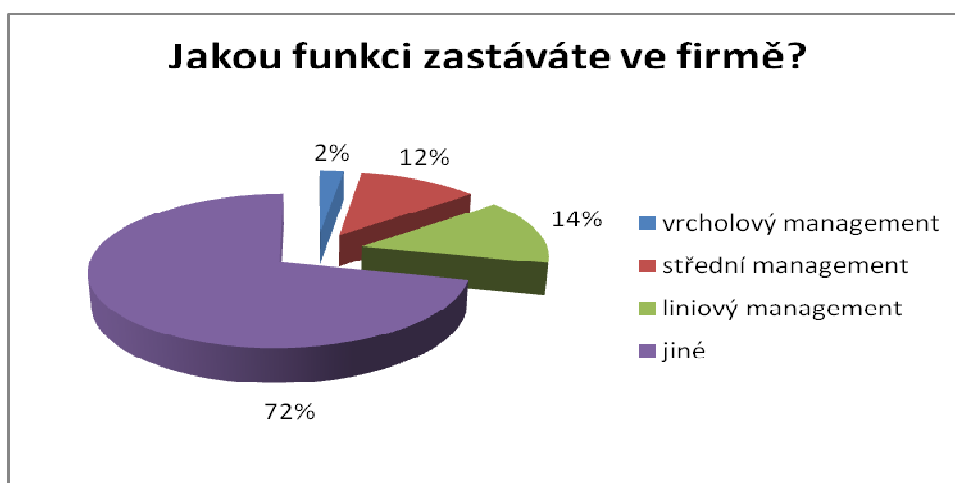
Otázka č. 5: Jakou funkci zastáváte ve firmě?

Tabulka 5: Firemní pozice

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
vrcholový management	2	2,4
střední management	10	11,9
liniový management	12	14,3
jiné	60	71,4
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Firemní pozice (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Největší počet zaměstnanců se zařadil do skupiny „jiné“, celkem 72 % dotazovaných. Patří sem především funkce dělník, skladník, opravář strojů, krmič, řidič, ošetřovatelka zvířat atd. Pro zemědělství je tento poměr z celku typický. Nejdůležitější složkou jsou zde právě manuální pracovníci. Liniový a střední management jsou téměř stejně zastoupeni, v rozmezí 12 – 14 %. Tito zaměstnanci jsou především na pozicích vedoucích jednotlivých středisek a oddělení. Nejmenším procentem (2 %) je zastoupený vrcholový management, kam spadá pozice ředitele podniku či náměstka organizace.

B. Informace o podniku

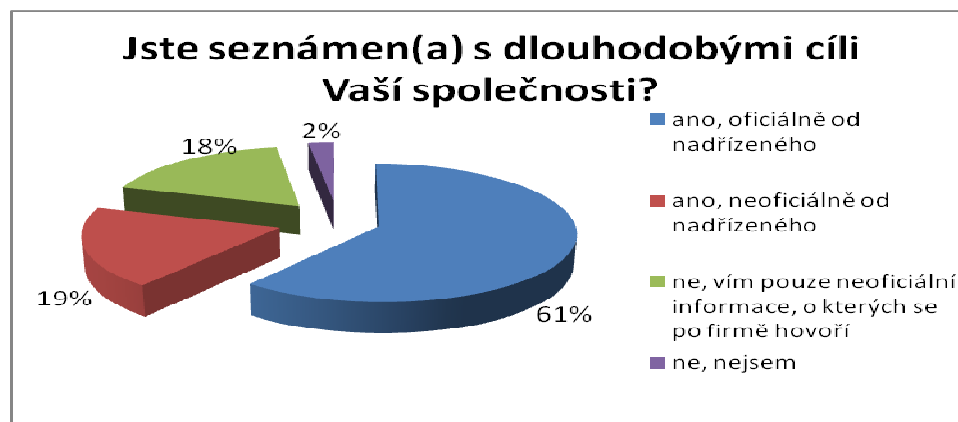
Otázka č. 6: Jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

Tabulka 6: Znalost dlouhodobých cílů společnosti

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, oficiálně od nadřízeného	51	60,7
ano, neoficiálně od nadřízeného	16	19
ne, vím pouze neoficiální informace, o kterých se po firmě hovoří	15	17,9
ne, nejsem	2	2,4
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Znalost dlouhodobých cílů společnosti (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně, celých 61 % zaměstnanců zná dlouhodobé cíle společnosti přímo od svého nadřízeného a 19 % také od nadřízeného, avšak neoficiální cestou. Nejčastěji se o otázkách týkajících se podniku hovoří při pravidelných schůzích, konajících se minimálně jednou týdně. Necelých 18 % dotazovaných zná pouze neoficiální informace, o kterých se po firmě hovoří. Pouze dva respondenti odpověděli, že nejsou vůbec seznámeni s dlouhodobými cíli společnosti, což činí 2 % z celku.

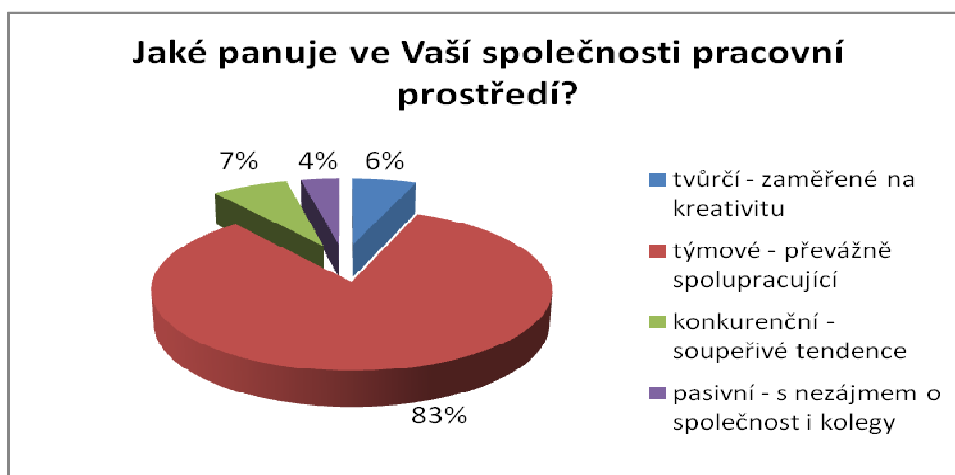
Otázka č. 7: Jaké panuje ve Vaší společnosti pracovní prostředí?

Tabulka 7: Pracovní prostředí

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
tvůrčí - zaměřené na kreativitu	5	6
týmové - převážně spolupracující	70	83,3
konkurenční - soupeřivé tendence	6	7,1
pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy	3	3,6
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7: Pracovní prostředí



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Prostředí, v němž dotazovaní zaměstnanci pracují, je z 83 % považováno za „týmové“, kde zaměstnanci především spolupracují mezi sebou, což bylo potvrzeno opravdu většinou zaměstnanců i při krátkých rozhovorech. Jen 6 % zaměstnanců považuje své pracovní prostředí za „tvůrčí“, které je zaměřené na kreativitu a dovednosti a samostatnost zaměstnanců. Více než 7 % dotazovaných zaměstnanců považuje pracovní prostředí za „konkurenční“, v němž panují soupeřivé tendence. Nejspíš se tito zaměstnanci cítí ohrožení, kvůli možnému nahrazení jiným pracovníkem. Tři zaměstnanci (necelé 4 %) zvolili, že jejich prostředí je spíše „pasivní“. Jsou zaměstnaní na pozicích, kde pracují většinou téměř celý den sami bez kolegů, např. ošetřovatel zvířat apod.

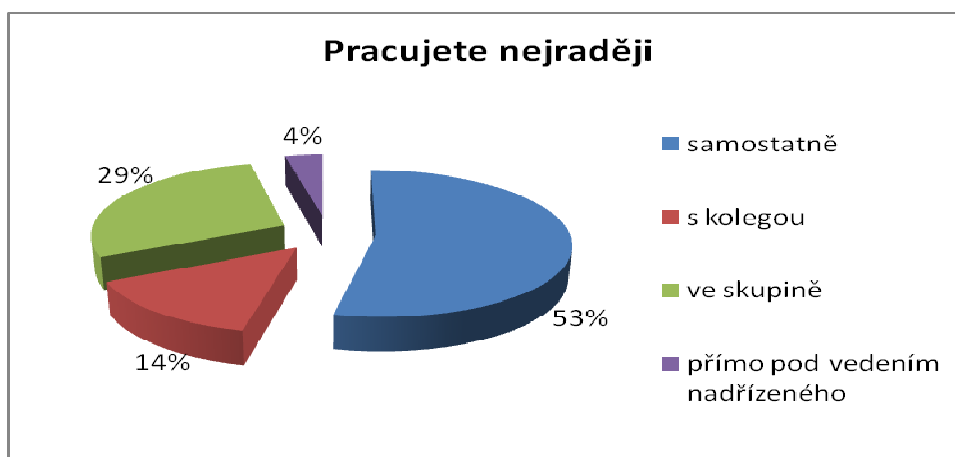
Otázka č. 8: Pracujete nejradyji

Tabulka 8: Pracujete nejradyji

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
samostatně	45	53,6
s kolegou	12	14,2
ve skupině	24	28,6
přímo pod vedením nadřízeného	3	3,6
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8: Pracujete nejradyji



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Nadpoloviční většina, 53,6 % zaměstnanců, pracuje nejraději samostatně. Tento způsob je vhodný pro utváření vlastní kreativity a zohlednění odborných dovedností. Necelých 29 % zaměstnanců nejraději pracuje ve skupině, což je dobré pro utváření a stmelování kolektivu. Tímto způsobem práce mohou zaměstnanci vytvářet skvělé výsledky, protože jak se říká „víč hlav víc ví“. Práci s kolegou preferuje 14 % zaměstnanců. Často tak nejraději pracují zaměstnanci, kteří si nejsou svými schopnostmi a dovednostmi jisti nebo si v nich nevěří a rádi se o svých nápadech a pracovních záležitostech radí ještě s někým dalším. Necelé 4 % zaměstnanců pracuje nejraději pod vedením nadřízeného. Často se tímto způsobem práce mohou vyvarovat chyb, které by se mohly v průběhu plnění případného úkolu vyskytnout.

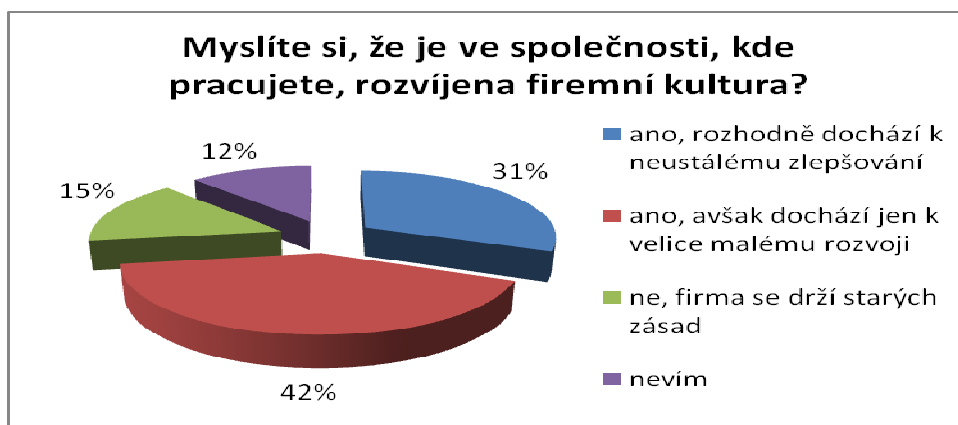
Otázka č. 9: Myslíte si, že je ve společnosti, kde pracujete, rozvíjena firemní kultura?

Tabulka 9: Rozvíjení firemní kultury

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, rozhodně dochází k neustálému zlepšování	26	31
ano, avšak dochází jen k velice malému rozvoji	35	41,6
ne, firma se drží starých zásad	13	15,5
nevím	10	11,9
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9: Rozvíjení firemní kultury



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

O tom, že ve firmě dochází k neustálému rozvoji a zlepšování firemní kultury, je přesvědčeno 31 % zaměstnanců. K inovování a zlepšování kultury by mělo docházet, firmy si tak zvyšují i svůj potenciál konkurenceschopnosti. Větší procento 41,6 % dotazovaných zastává názor, že dochází k rozvíjení firemní kultury, avšak jen velice pomalu. Mnohdy je to pro podniky lepší, že se k rozvoji a novým věcem v podniku přistupuje pomalu, protože lidé všeobecně nemají moc rádi změny. Při pomalém postupování se zaměstnanci lépe sžijí s novou nadcházející kulturou. Zaměstnanci si z 15,5 % myslí, že se firma stále drží starých zásad. Jsou to zaměstnanci především na pozicích s manuální dovedností – dělník, opravář, skladník, řidič. Z rozhovoru vyplynulo, že vidí podnikovou kulturu jako něco nepsaného, co ve firmě téměř nevědomky existuje, ale nedovedou si představit, jakým způsobem by se dala zlepšovat. A téměř 12 % dotazovaných se k danému tématu vyjádřilo slovy „nevím“.

Otázka č. 10: Používají se ve společnosti, kde pracujete, následující prostředky firemní kultury?

Tabulka 10: Prostředky firemní kultury

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
firemní barvy a loga	42	40,4
propagační předměty	19	18,3
hodnocení pracovníků	11	10,6
firemní časopis	1	0,9
zvyky, rituály a ceremoniály	31	29,8
Celkem	104	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10: Prostředky firemní kultury



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U této otázky zvolilo několik zaměstnanců více možností. Nejčastějšími prvky firemní kultury a také současně asi nejzřetelnější jsou firemní barvy a loga. S tímto názorem souhlasilo 40 % dotazovaných. Dalším výrazným prvkem jsou propagační předměty, jako jsou například firemní propisky. Propagační předměty jako nástroj firemní kultury zvolilo 18 % zaměstnanců. Téměř 30 % respondentů si všímá coby prvku firemní kultury již zaběhnutých zvyků, rituálů a ceremoniálů. Do této kategorie řadí především schůze, které se konají pravidelně jednou do týdne a valné hromady konající se jednou do roka. Necelých 11 % zaměstnanců považuje za prostředky podnikové kultury hodnocení pracovníků, které probíhá ve firmě přibližně jednou do roka. Na výročních schůzích se pak vyhodnocuje zaměstnanec, který celý rok pracoval nejvíce a nejsvědomitěji ze všech. Firemní časopis, jak z rozhovorů vyplynulo, v tomto podniku nemají, avšak jeden zaměstnanec tuto odpověď uvedl.

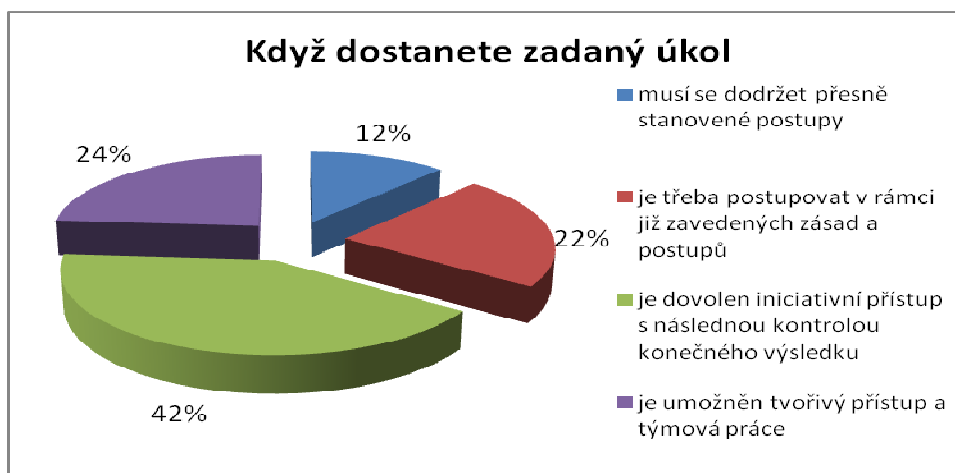
Otázka č. 11: Když dostanete zadaný úkol:

Tabulka 11: Zadaný úkol

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
musí se dodržet přesně stanovené postupy	10	11,9
je třeba postupovat v rámci již zavedených zásad a postupů	19	22,6
je dovolen iniciativní přístup s následnou kontrolou konečného výsledku	35	41,7
je umožněn tvořivý přístup a týmová práce	20	23,8
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11: Zadaný úkol



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů se při plnění daného úkolu musí držet přesně stanovených postupů 12 % dotazovaných. Tento postup zvolili respondenti především na pozicích traktoristů, dělníků a skladníků. Větším dílem 42 % se podílí iniciativní přístup s následnou kontrolou konečného výsledku, což zvolily především pracovnice na pozicích mzdová a finanční účetní, ale také vedoucí jednotlivých oddělení. Při práci používá 24 % zaměstnanců tvořivý přístup. Tvořivou práci dělá především vrcholový management a pracovníci na pozicích krmič a ošetřovatel. Podle již zavedených

postupů pracuje 22 % dotazovaných, kdy tento názor zastávali především pracovníci na pozicích vedoucích oddělení a také ošetřovatelé zvířat.

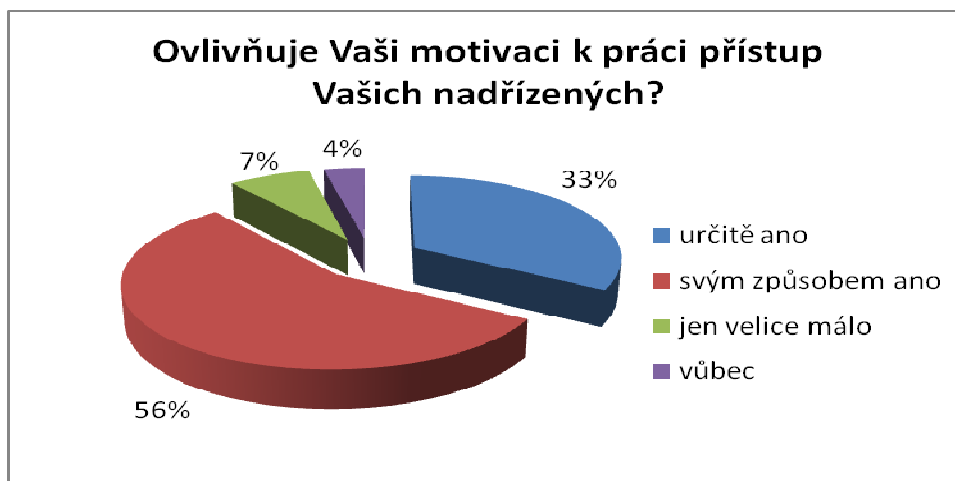
Otázka č. 12: Ovlivňuje Vaši motivaci k práci přístup Vašich nadřízených?

Tabulka 12: Vliv na motivaci k práci

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
určitě ano	28	33,3
svým způsobem ano	47	55,9
jen velice málo	6	7,2
vůbec	3	3,6
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12: Vliv na motivaci k práci



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Největší počet respondentů 56 % odpovědělo, že jejich motivace k práci je svým způsobem ovlivněna přístupem nadřízených k práci. Zaměstnanci obvykle pozorují, jak jejich vedení nahlíží a přistupuje k práci, čili se tento podíl dal očekávat. „Určitě ano“ odpovědělo 33 % dotazovaných, kdy většina pracuje přímo pod vedením, takže sami mají přehled o svých nadřízených. „Jen velice málo“ nahlíží na práci nadřízených

7 % dotazovaných, kteří mají přesně zadané úkoly, které jsou pro chod podniku důležité, jako například mzdová a finanční účetní – ty musí na konci roku vždy účetnictví uzavřít a zkontrolovat, protože výsledky jejich práce jsou poté odevzdány na finanční úřad. „Vůbec“ se o práci svých nadřízených nezajímá 4 % respondentů, kteří pracují většinou samostatně a obvykle také dál od sídla podniku, což jsou například traktoristé.

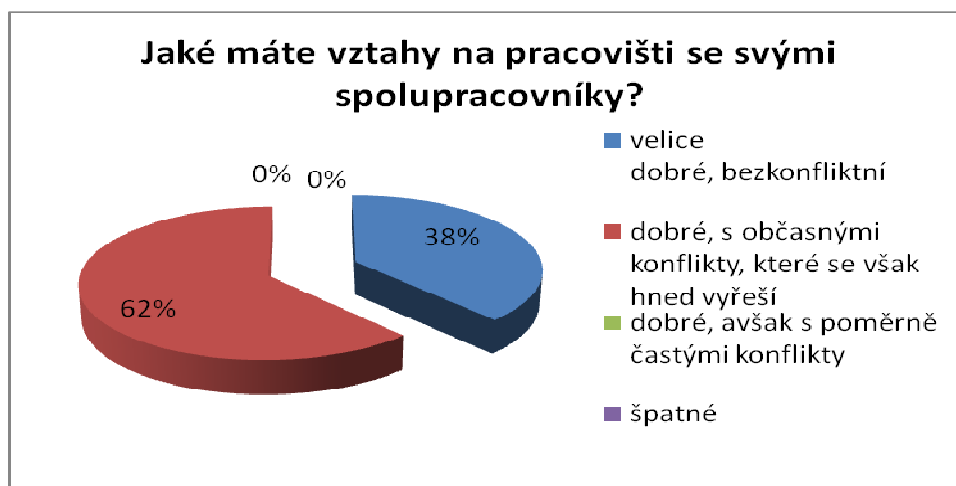
Otázka č. 13: Jaké máte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

Tabulka 13: Vztahy na pracovišti

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
velice dobré, bezkonfliktní	32	38,1
dobré, s občasnými konflikty, které se však hned vyřeší	52	61,9
dobré, avšak s poměrně častými konflikty	0	0
špatné	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Naprostou většinou odpovědí bylo „velice dobré a bezkonfliktní“ prostředí na pracovišti mezi zaměstnanci a to celých 62 %. Ostatní respondenti se zařadili do kategorie „dobré pracovní prostředí s občasnými konflikty, které se však vždy brzy vysvětlí“. Při pozorování dění v tomto podniku opravdu vyplynulo, že prostředí zde panuje dobré, přátelské. S občasnými konflikty se při práci mezi lidmi počítá, každý člověk má svůj názor, který chce prosadit. Je dobře, že si v této firmě dokážou mezi sebou zaměstnanci vše bez jakýchkoliv konfliktů vysvětlit.

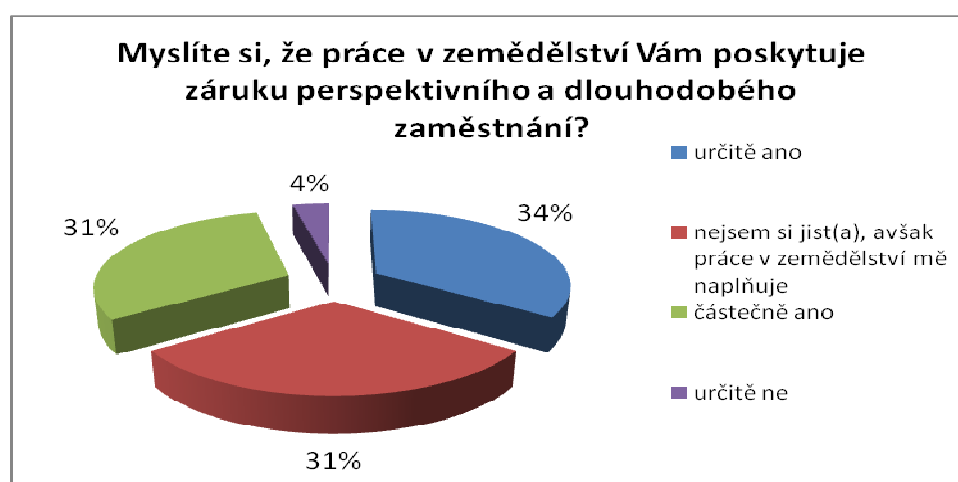
Otázka č. 14: Myslíte si, že práce v zemědělství Vám poskytuje záruku perspektivního a dlouhodobého zaměstnání?

Tabulka 14: Perspektiva zaměstnání v zemědělství

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
určitě ano	29	34,5
nejsem si jist(a), avšak práce v zemědělství mě naplňuje	26	31
částečně ano	26	31
určitě ne	3	3,5
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14: Perspektiva zaměstnání v zemědělství



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Perspektivu v zemědělství vidí 34 %, což je 1/3 dotazovaných. Téměř 1/3, přesněji 31 % si není zcela jista perspektivou zaměstnání v zemědělství a dalších 31 % zaměstnanců je o tom přesvědčeno pouze částečně. Zřejmě špatné zkušenosti mají 3 pracovníci (3,5 %) této firmy, proto nejspíš zvolili právě odpověď „určitě ne“.

Z analýzy výsledků lze konstatovat, že 60 % dotazovaných si buď není jisto, nebo pouze částečně si je jisto perspektivou zaměstnání. Zemědělství je velice ovlivněno přírodními podmínkami, což už samo o sobě vyvolává určitou nejistotu. Významným faktorem je celková poptávka po jednotlivých zemědělských produktech, která je určující pro výkupní ceny komodit. Tato cena je mnohdy pro producenty komodit nevýhodná, proto je potřeba dotací ze strany Evropské unie či státu.

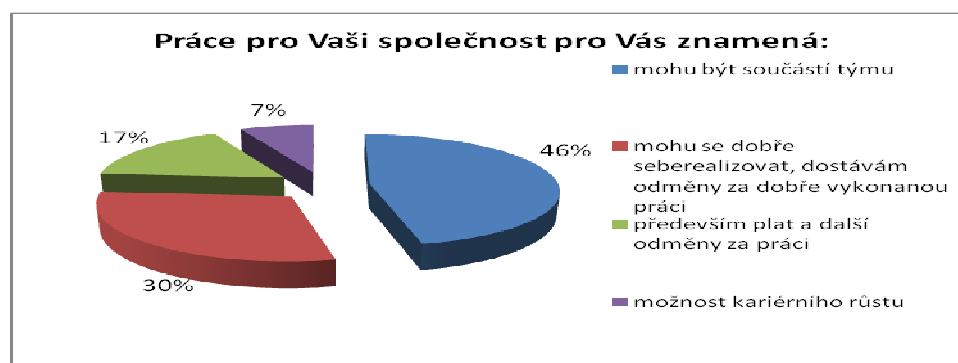
Otázka č. 15: Práce pro Vaši společnost pro Vás znamená:

Tabulka 15: Práce pro společnost

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
mohu být součástí týmu	39	46,4
mohu se dobře seberealizovat, dostávám odměny za dobře vykonanou práci	25	29,8
především plat a další odměny za práci	14	16,7
možnost kariérního růstu	6	7,1
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15: Práce pro společnost



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Většina dotazovaných 46 % odpověděla, že práce pro jejich společnost znamená „být součástí týmu“. Výsledky odpovědí této otázky opět potvrdily, že ve sledovaném podniku existuje týmová spolupráce. A téměř 30 % se může lépe seberealizovat a zároveň je jejich práce také náležitě oceněna. Pro necelých 17 % práce znamená spíše plat a odměny za práci, které jsou samozřejmě pro život také důležité. Nejmenší podíl 7 % měla odpověď „možnost kariérního růstu“. Ve firmě je převážná většina manuálně pracujících zaměstnanců, proto odpovědí na tuto otázku nebylo větší množství.

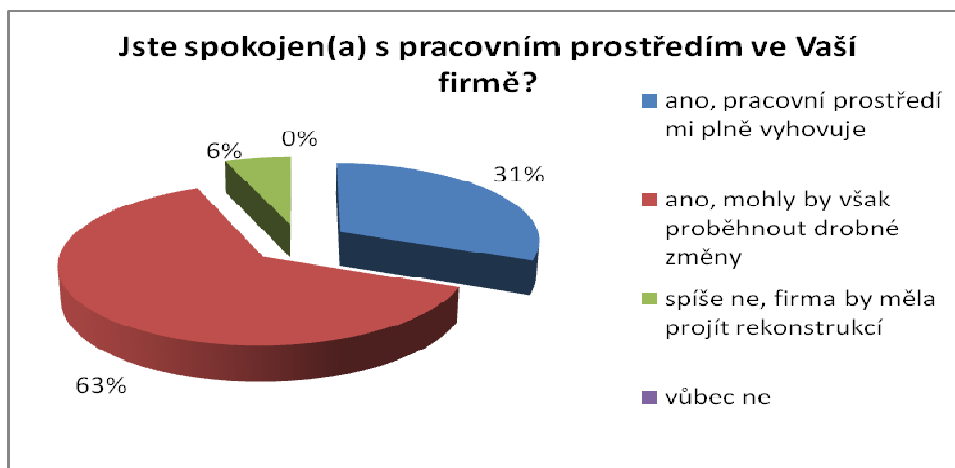
Otázka č. 16: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím ve Vaší firmě?

Tabulka 16: Spokojenost s pracovním prostředím

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, pracovní prostředí mi plně vyhovuje	26	31
ano, mohly by však proběhnout drobné změny	53	63
spíše ne, firma by měla projít rekonstrukcí	5	6
vůbec ne	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Většina respondentů 63 % potvrdila, že jejich pracovní prostředí je vyhovující, avšak mohly by proběhnout drobné změny. Čili téměř 2/3 dotazovaných by chtělo, aby se jejich pracovní prostředí změnilo. V podniku dochází k neustálému vývoji, ale ne všechny zaměstnance každá inovace uspokojí. Návrhy se změnami většina zaměstnanců svým nadřízeným sděluje. Pracovní prostředí plně vyhovuje 31 % zaměstnanců, což je spojeno se spokojeností pracovníků v této firmě. V některých částech firmy je zřejmě potřeba větší modernizace, proto se 6 % zaměstnanců shodlo, že by firma měla projít rekonstrukcí. Je potěšující, že žádný zaměstnanec na tuto otázku neodpověděl zcela záporně, že není vůbec spokojený s prostředím ve firmě.

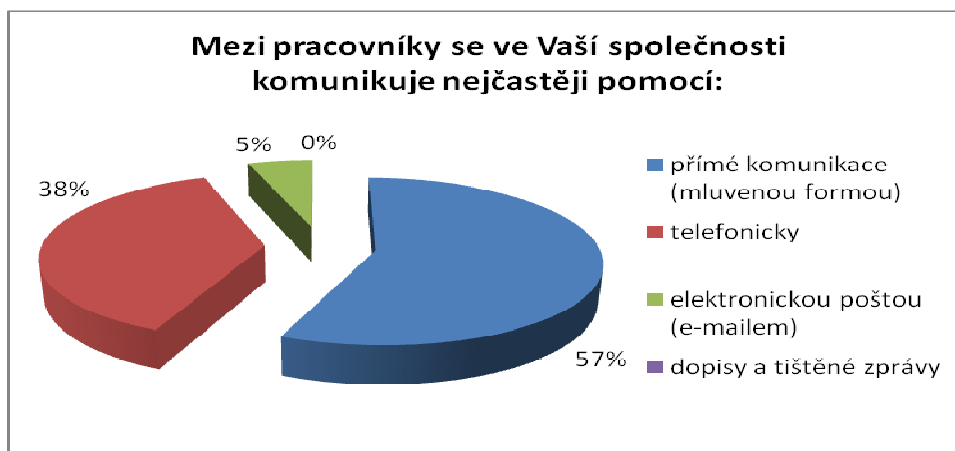
Otázka č. 17: Mezi pracovníky se ve Vaší společnosti komunikuje nejčastěji pomocí:

Tabulka 17: Firemní komunikace

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
přímé komunikace (mluvenou formou)	52	56,5
telefonicky	35	38
elektronickou poštou (e-mailem)	5	5,5
dopisy a tištěné zprávy	0	0
Celkem	92	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 17: Firemní komunikace



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Při této otázce zvolilo několik respondentů více možností z výběru. Nejčastějším typem komunikace ve firmě je mluvená forma, což zvolilo téměř 57 % dotazovaných. Tato forma je nejběžnější u většiny firem. Zaměstnanci si tak lépe vysvětlí požadovaný úkol a zároveň tento způsob podporuje bližší kontakty mezi zaměstnanci. Další obvyklý typ komunikace je telefonem, tuto možnost zvolilo 38 % respondentů. Používá se pro urychlení řešení určitých situací a v naléhavých případech, například když se traktoristům na poli cokoli porouchá, zavolají si o pomoc či náhradní díly. E-mailem komunikuje pouze 5 % zaměstnanců, kteří jsou většinou z oddělení administrativy. Tištěné zprávy se v současné době již nepoužívají.

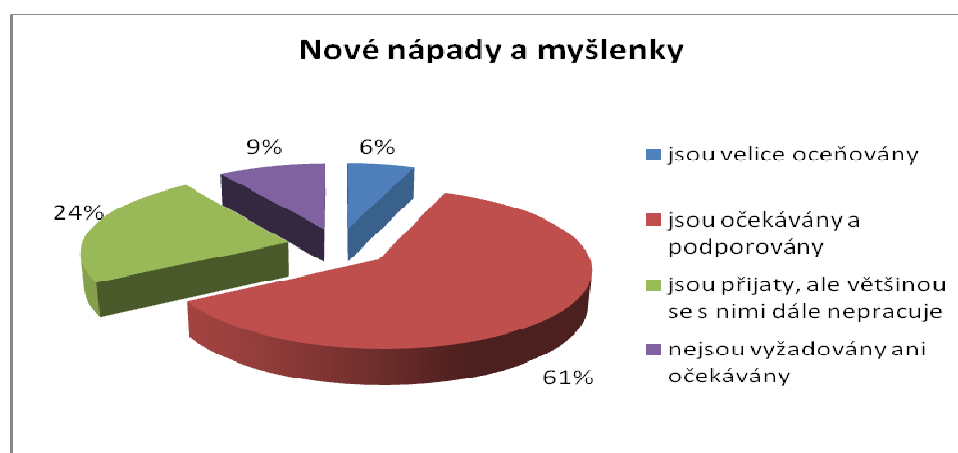
Otázka č. 18: Nové nápady a myšlenky

Tabulka 18: Nové nápady a myšlenky

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
jsou velice oceňovány	5	6
jsou očekávány a podporovány	51	60,7
jsou přijaty, ale většinou se s nimi dále nepracuje	20	23,8
nejsou vyžadovány ani očekávány	8	9,5
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 18: Nové nápady a myšlenky



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Nové nápady a myšlenky jsou podle většiny respondentů (téměř 61 %) očekávány a podporovány. To je dobré pro chod firmy, protože jedině zaměstnanec, který je v určitém oboru odborník či umí zacházet s určitými stroji, také dokáže rozpoznat, jak by šlo některé technologie vylepšit či jak zefektivnit výrobu. Podle 24 % respondentů jsou jejich nápady sice přijaty, avšak dále se s nimi již nepracuje. Podle 9,5 % zaměstnanců jejich nápady nejsou vyžadovány ani očekávány, tudíž ani nemají snahu své nápady prosazovat. Nejméně respondentů 6 % se domnívá, že jsou jejich nápady velice oceňovány.

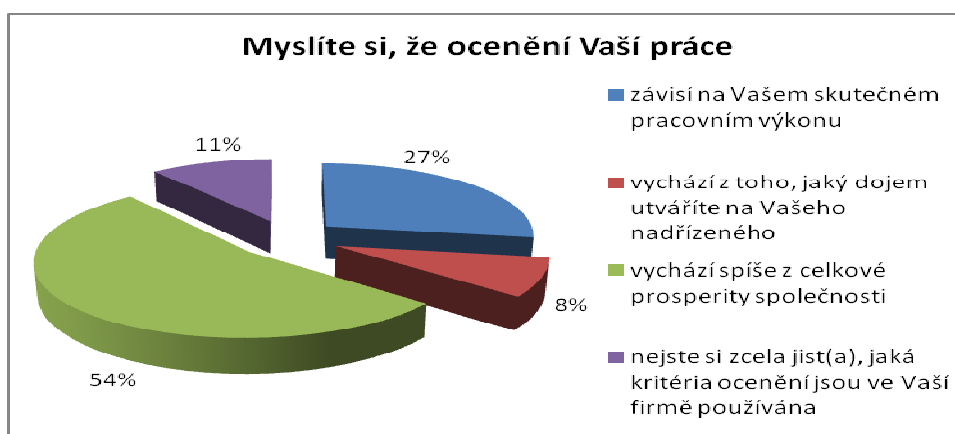
Otázka č. 19: Myslíte si, že ocenění Vaší práce

Tabulka 19: Ocenění práce

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
závisí na Vašem skutečném pracovním výkonu	23	27,4
vychází z toho, jaký dojem utváříte na Vašeho nadřízeného	7	8,3
vychází spíše z celkové prosperity společnosti	45	53,6
nejste si zcela jist(a), jaká kritéria ocenění jsou ve Vaší firmě používána	9	10,7
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 19: Ocenění práce



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Většina zaměstnanců, téměř 54 %, se domnívá, že jejich ocenění práce závisí na celkové prosperitě společnosti. A zároveň celková prosperita podniku závisí také do jisté míry na zaměstnancích. Dále odpovědělo 27,4 % respondentů, že ocenění práce vychází z jejich skutečného pracovního výkonu, což odpovídá spravedlivé odměně za práci. Téměř 11 % dotazovaných přímo neví, jaká kritéria oceňování jsou v jejich podniku používána a pouhých 8 % si myslí, že závisí na dojmu, který utváří na svého nadřízeného. Z průzkumu vyplynulo, že v tomto podniku oceňování zaměstnanců závisí převážně na prosperitě firmy.

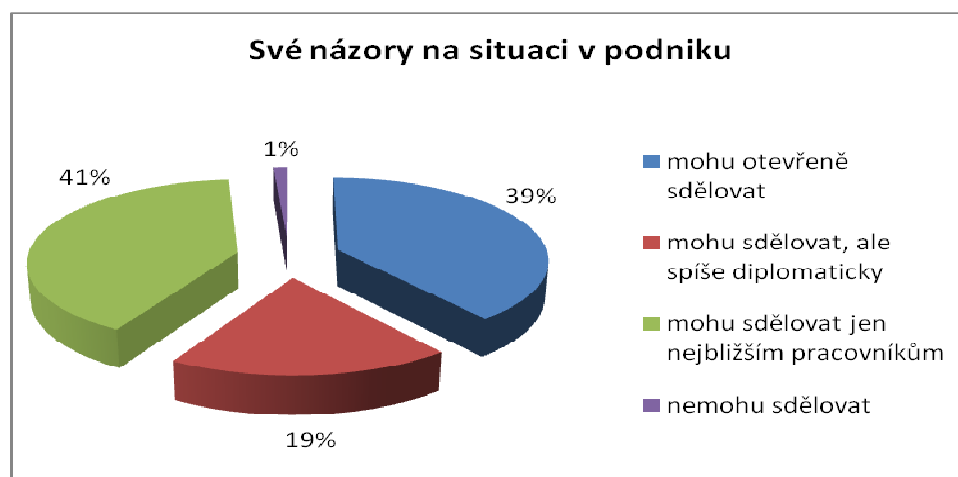
Otázka č. 20: Své názory na situaci v podniku

Tabulka 20: Názory na situaci v podniku

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
mohu otevřeně sdělovat	33	39,3
mohu sdělovat, ale spíše diplomaticky	16	19
mohu sdělovat jen nejbližším pracovníkům	34	40,5
nemohu sdělovat	1	1,2
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 20: Názory na situaci v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Téměř 60 % zaměstnanců má obavy ve firmě sdělovat veřejně své názory. Z toho téměř 41 % respondentů sděluje názory pouze svým nejbližším spolupracovníkům a 19 % respondentů sděluje názory spíše diplomatickým způsobem. Více než 1/3 zaměstnanců (39 %) své názory sděluje otevřeně. Tento přístup je také výhodný pro vedení podniku, které může lépe vyhodnotit, zda jsou jejich zaměstnanci ve firmě spokojeni a s čím nesouhlasí, případně mohou být jejich připomínky zohledněny ve prospěch fungování podniku. A pouhé 1 % dotazovaných své názory nesděluje kvůli obavám z případných postihů.

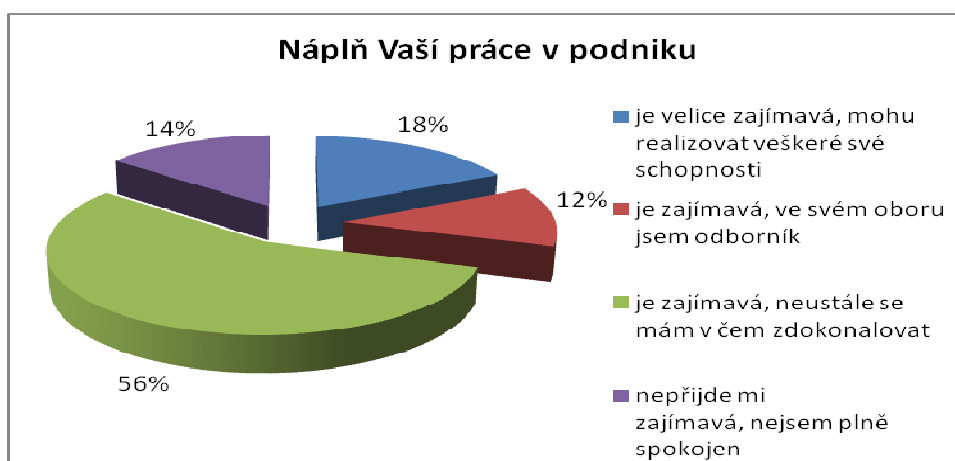
Otázka č. 21: Náplň Vaší práce v podniku

Tabulka 21: Náplň práce v podniku

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
je velice zajímavá, mohu realizovat veškeré své schopnosti	15	17,9
je zajímavá, ve svém oboru jsem odborník	10	11,9
je zajímavá, neustále se mám v čem zdokonalovat	47	55,9
nepřijde mi zajímavá, nejsem plně spokojen	12	14,3
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 21: Náplň práce v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Téměř 56 % dotazovaných považuje svou práci v podniku za zajímavou a neustále se v něčem zdokonaluje. Což je pro podnik dobrým přínosem, když se zaměstnanci snaží učit stále novým věcem a zdokonalují své dovednosti. Téměř 18 % zaměstnanců je rádo za svou práci, přijde jim zajímavá a mohou tak využít všechny své schopnosti a dovednosti. Necelých 12 % respondentů se považuje za odborníka ve své práci, rozumí jí a splňuje jeho očekávání. Plně spokojeno se svým zaměstnáním není 14 % dotazovaných, práce jim nepřijde zajímavá a neuspokojuje je. Tito zaměstnanci zřejmě hledají úplně jiný typ práce, zřejmě mimo zemědělský obor.

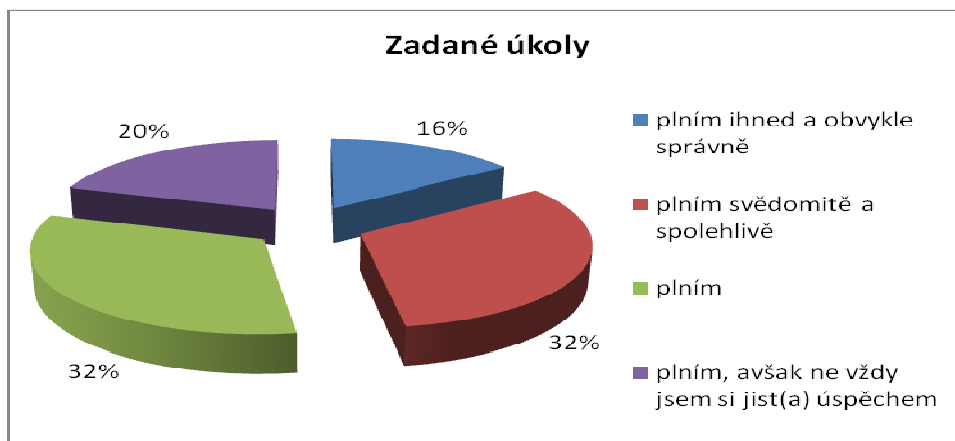
Otázka č. 22: Zadané úkoly

Tabulka 22: Zadané úkoly

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
plním ihned a obvykle správně	13	15,5
plním svědomitě a spolehlivě	27	32,1
plním	27	32,1
plním, avšak ne vždy jsem si jist(a) úspěchem	17	20,3
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf: Zadané úkoly



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Téměř 16 % zaměstnanců plní úkoly, které jsou jim zadány ihned a obvykle také správně. Svědomitě a spolehlivě plní své úkoly 32 % respondentů. Zaměstnanci v této organizaci jsou opravdu velice svědomití při výkonu pracovních činností, přistupují k nim s velkou pečlivostí a spolehlivostí. Avšak je tu více než polovina dotazovaných, kteří svou práci buď pouze plní či si není jisto úspěchem. Zaměstnanců, kteří své úkoly pouze plní je v této firmě 32 %. S nejistotou svého úspěchu při plnění úkolů se potýká 20 % zaměstnanců.

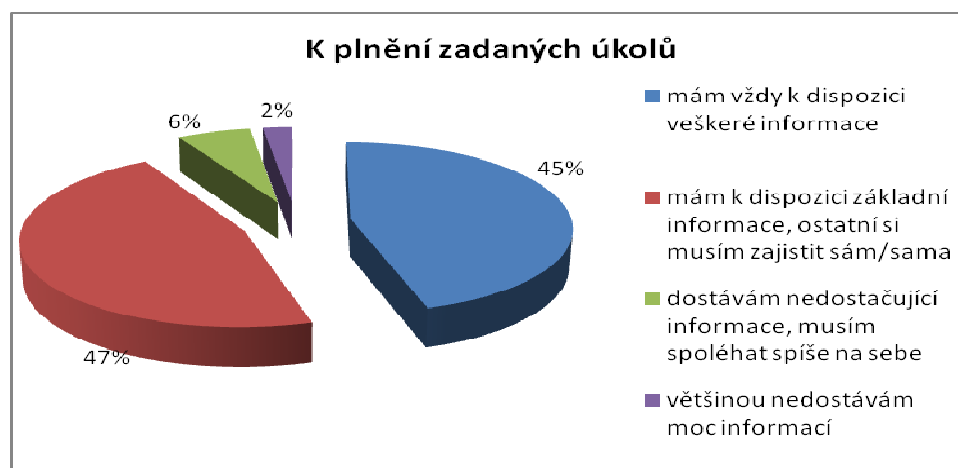
Otázka č. 23: K plnění zadaných úkolů

Tabulka 23: Plnění zadaných úkolů

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
mám vždy k dispozici veškeré informace	38	45,2
mám k dispozici základní informace, ostatní si musím zajistit sám/sama	39	46,4
dostávám nedostačující informace, musím spoléhat spíše na sebe	5	6
většinou nedostávám moc informací	2	2,4
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 23: Plnění zadaných úkolů



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

O tom, že k zadanému úkolu zaměstnanci dostanou pouze základní informace a ostatní si musí zajistit sami je přesvědčeno necelých 47 % zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou většinou velice samostatní a vědí, kde následné instrukce ke splnění úkolu hledat. Veškeré informace má k dispozici 45 % dotazovaných. Patří sem především zaměstnanci pracující pod přímým vedením. V plnění úkolu spoléhá spíše na sebe 6 %. Tito zaměstnanci jsou obvykle soběstační a ve své práci velice zruční. A pouhé 2 % se domnívají, že informovanost k jejich práci není dostačující.

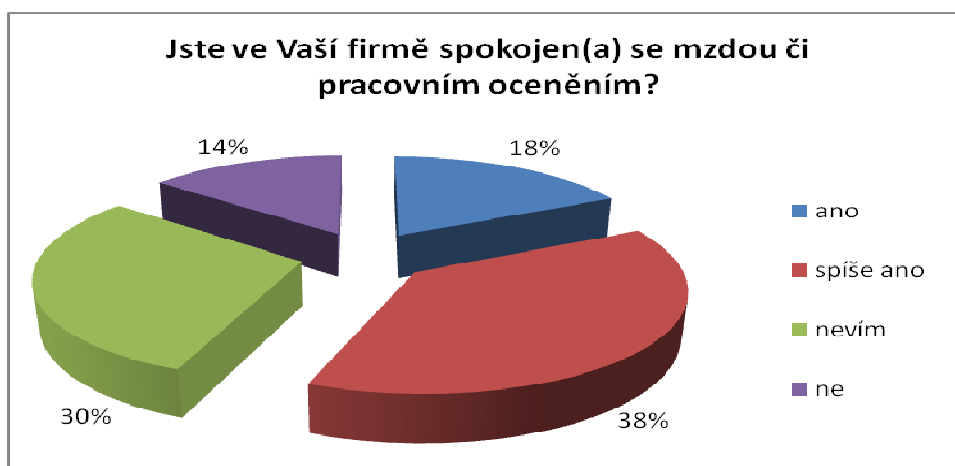
Otázka č. 24: Jste ve Vaší firmě spokojen(a) se mzdou či pracovním oceněním?

Tabulka 24: Spokojenost se mzdou či pracovním oceněním

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano	15	17,8
spíše ano	32	38,1
nevím	25	29,8
ne	12	14,3
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 24: Spokojenost se mzdou či pracovním oceněním



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S pracovním ohodnocením je více než polovina (55%) respondentů v této firmě spokojena. Odpověď „spíše ano“ činila téměř 18 % a odpověď „ano“ 38 %. Necelá polovina zaměstnanců neví či není spokojena se mzdou. Necelých 30 % zaměstnanců „neví“ zda je s pracovním ohodnocením spokojena a 14 % respondentů vyjádřila svou nespokojenost se mzdou.

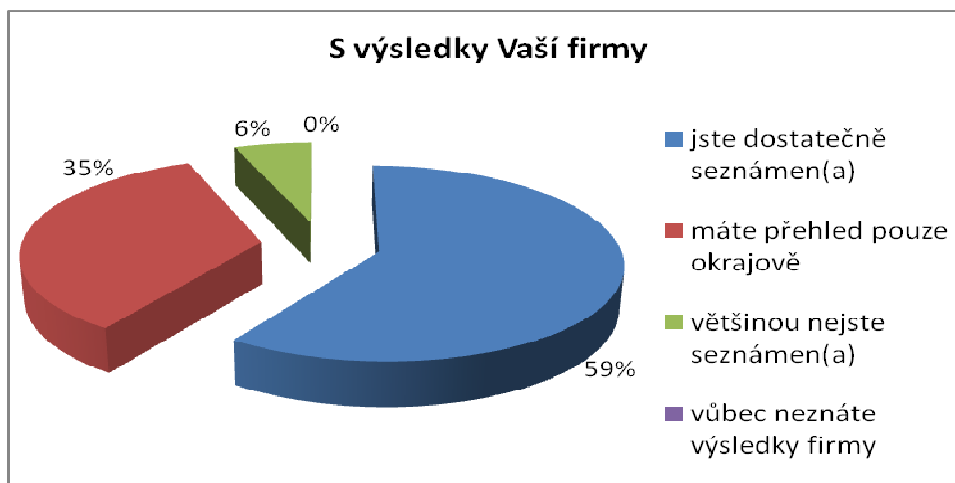
Otázka č. 25: S výsledky Vaší firmy

Tabulka 25: Výsledky firmy

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
jste dostatečně seznámen(a)	50	59,5
máte přehled pouze okrajově	29	34,5
většinou nejste seznámen(a)	5	6
vůbec neznáte výsledky firmy	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 25: Výsledky firmy



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S výsledky firmy je řádně a dostatečně seznámeno 59 % dotazovaných, což je nadpoloviční většina. K ním se přidává zhruba 35 % respondentů, kteří mají přehled o výsledcích firmy, avšak pouze okrajově, nikoli příliš podrobně. Každý zaměstnanec by měl alespoň okrajově vědět, jak si firma, ve které pracuje stojí. Avšak je tu i 6 % zaměstnanců, kteří mají pocit, že většinou nejsou seznámeni s výsledky firmy.

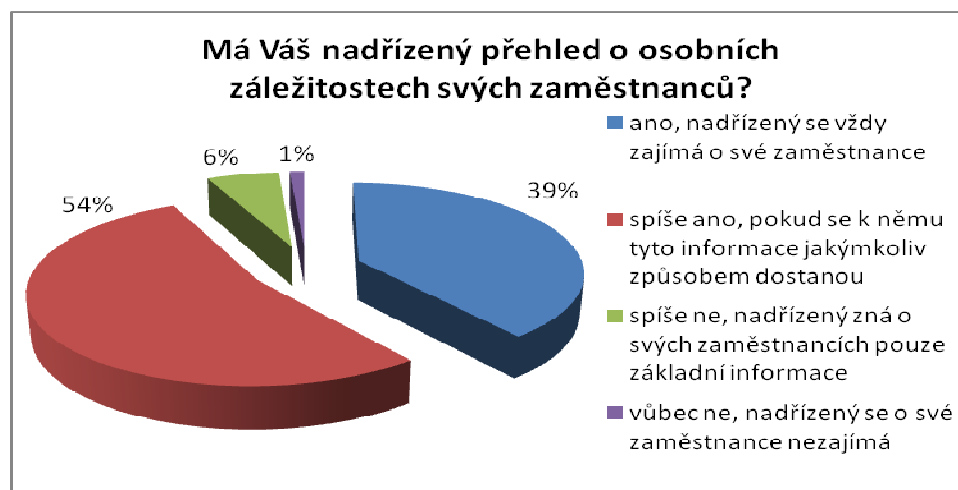
Otázka č. 26: Má Váš nadřízený přehled o osobních záležitostech svých zaměstnanců?

Tabulka 26: Osobní záležitosti zaměstnanců

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, nadřízený se vždy zajímá o své zaměstnance	33	39,3
spíše ano, pokud se k němu tyto informace jakýmkoliv způsobem dostanou	45	53,5
spíše ne, nadřízený zná o svých zaměstnancích pouze základní informace	5	6
vůbec ne, nadřízený se o své zaměstnance nezajímá	1	1,2
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 26: Osobní záležitosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Zájem nadřízeného o své zaměstnance potvrdilo 39 % dotazovaných. Necelých 54 % dotazovaných je přesvědčeno, že jejich nadřízený se zajímá o své zaměstnance, vzhledem k informacím, které se k němu jakoukoliv cestou dostanou. Tento způsob získávání informací je pro venkovské prostředí typický. O tom, že nadřízený nemá o svých zaměstnancích příliš informací, pouze základní, je přesvědčeno 6 % dotazovaných. A pouze 1 % respondentů se domnívá, že se jejich nadřízený o své zaměstnance příliš nezajímá. Do jisté míry by měl mít nadřízený o svých zaměstnancích přehled. V této firmě je spíše osobitý přístup k zaměstnancům, což potvrdil i dotazníkový průzkum.

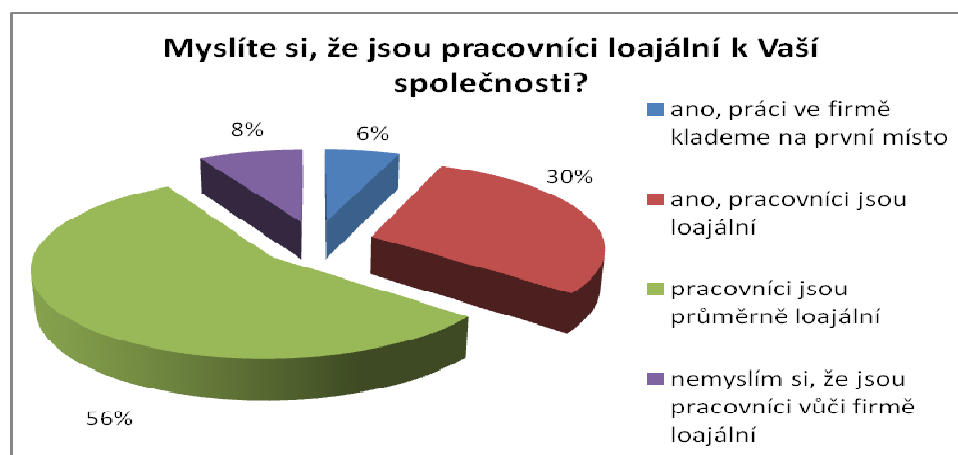
Otázka č. 27: Myslíte si, že jsou pracovníci loajální k Vaší společnosti?

Tabulka 27: Loajalita vůči firmě

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, práci ve firmě klademe na první místo	5	6
ano, pracovníci jsou loajální	25	29,8
pracovníci jsou průměrně loajální	47	56
nemyslím si, že jsou pracovníci vůči firmě loajální	7	8,2
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 27: Loajalita vůči firmě



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Více než polovina dotazovaných, a to 56 %, v průzkumu odpovědělo, že jsou vůči firmě „průměrně loajální“, což značí, že svou práci považují pouze za finanční zdroj. Téměř 30 % zaměstnanců potvrdilo opravdovou loajalitu. Při analyzování dat vyplynulo, že většina zaměstnanců v této firmě pracuje velice ráda. Práci na první místo klade 6 % dotazovaných. Do této skupiny se řadí především ředitel a vedoucí pracovníci, kteří jsou této firmě „věrní“ již od jejího založení. S firmou se příliš neidentifikuje 8 % respondentů, kteří následně odpověděli, že k tomuto podniku nejsou příliš loajální.

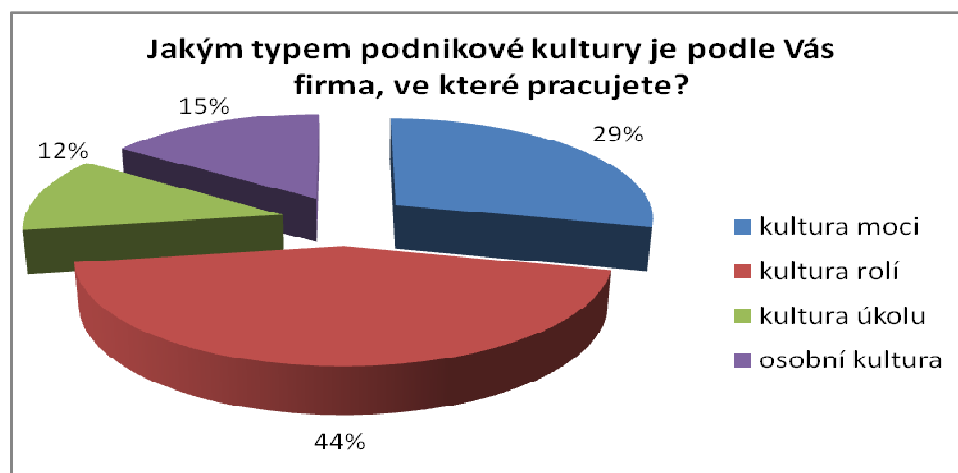
Otázka č. 28: Jakým typem podnikové kultury je podle Vás firma, ve které pracujete? (v nabídce je uvedena typologie podle Handyho a Harrisona)

Tabulka 28: Typologie podnikové kultury (Handy a Harrison)

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
kultura moci	24	28,6
kultura rolí	37	44
kultura úkolu	10	11,9
osobní kultura	13	15,5
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 28: Typologie podnikové kultury (Handy a Harrison)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z dotazování vyplynulo, že 44 % zaměstnanců považuje podnikovou kulturu ve svém podniku za „kulturu rolí“, která je typická pro firmy se silnou autoritou, kde jsou respektována všechna pravidla a postupy. Dalších téměř 29 % dotazovaných si představuje kulturu v tomto podniku jako „kulturu moci“, která poukazuje na vztahy nadřízených a podřízených, vedení má silnou autoritu a v případě odchodu této silné autority by mohlo vést až k destabilizaci podniku. „Kulturu úkolu“ zvolilo 15 % respondentů. Tato kultura je založená spíše na soustředění se na plnění úkolů a motivací je radost z případně dobře vykonaného úkolu. A pouze 12 % dotazovaných zvolilo „osobní kulturu“, která je typická pro podnik, ve kterém se nachází hodně specialistů, kteří jsou zvyklí především pracovat samostatně s vysokým výkonem.

Tato typologie podnikové kultury je všeobecně známá a nejvíce používaná. V dotaznících byly jednotlivé typy kultur popsány pro lepší představu zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci, ačkoliv tato otázka byla poměrně složitá, se ve většině odpovědí shodli na podnikové kultuře, která v jejich firmě opravdu panuje.

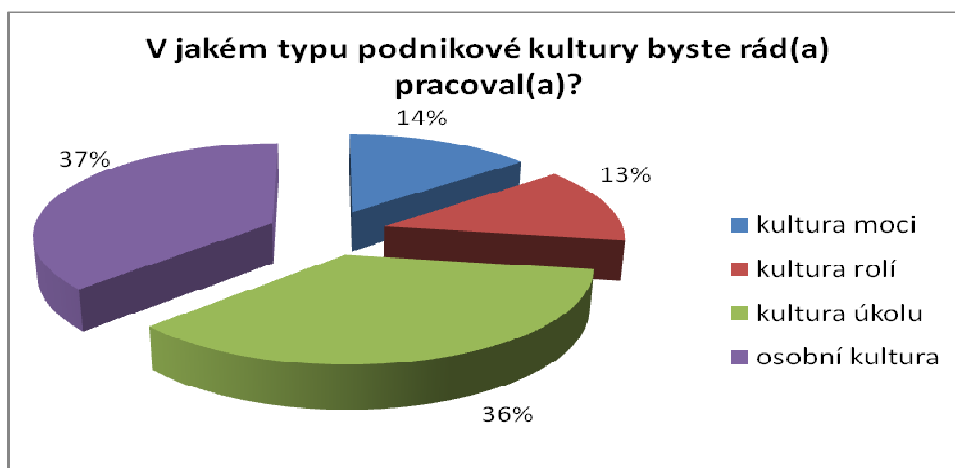
Otázka č. 29: V jakém typu podnikové kultury byste rád(a) pracoval(a)?

Tabulka 29: Typ podnikové kultury

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
kultura moci	12	14,3
kultura rolí	11	13
kultura úkolu	30	35,7
osobní kultura	31	37
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 29: Typ podnikové kultury



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Na základě analýzy získaných dat lze konstatovat, že téměř 3/4 zaměstnanců by se zamlouvala jiná kultura, než která u nich v podniku panuje. V této společnosti by si představovalo 37 % zaměstnanců spíše „osobní kulturu“ a téměř 36 % „kulturu úkolu“. Zbývá 1/4 zaměstnanců se ztotožňuje s kulturami, které v podniku panují, a sice 13 % se vyjádřilo pro „kulturu rolí“ a 14 % pro „kulturu moci“.

Zde záleželo na pocitu zaměstnanců, která podniková kultura by se jim spíše zamlouvala. Téměř 3/4 zaměstnanců by chtělo jinou kulturu než ve které v současné době pracují. Rádi by pracovali samostatně, tím by našli větší upokojení z dobře vykonané práce a byli by tím také více motivováni. Toto je typické pro většinu firem na českém trhu, nejen v zemědělském oboru.

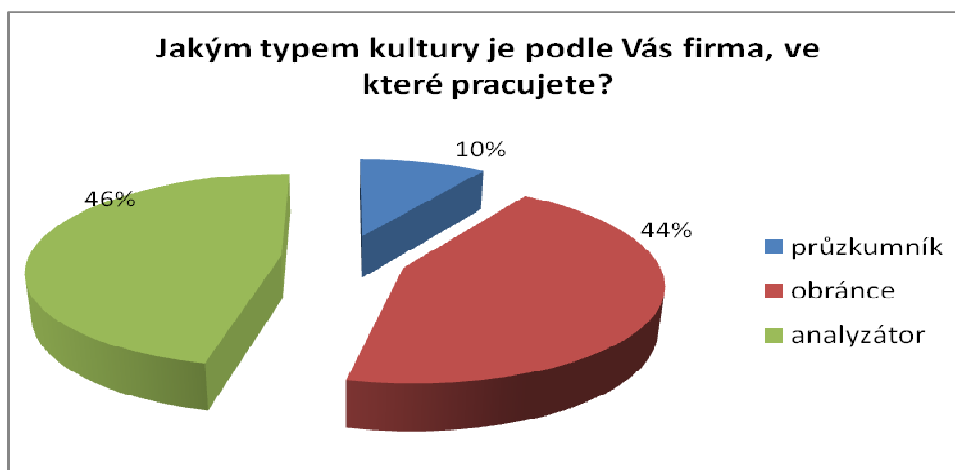
Otázka č. 30: Jakým typem podnikové kultury je podle Vás firma, ve které pracujete? (v nabídce je uvedena typologie, kterou zpracovali Miles a Snow)

Tabulka 30: Typologie podnikové kultury (Miles a Snow)

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
průzkumník	8	9,5
obránce	37	44
analyzátor	39	46,5
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 30: Typologie podnikové kultury (Miles a Snow)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Typ podnikové kultury „průzkumník“ zvolilo necelých 10 % dotazovaných. Tento typ je zaměřen na neustálou analýzu trhu s následným srovnáváním s konkurenty. Tímto způsobem se chovají i společnosti nezemědělského typu. Přesně 44 % respondentů si myslí, že typ organizační kultury v jejich podniku je „obránce“. Tento typ se specifikuje většinou na úzkou oblast trhu, kde získá určitý okruh zákazníků. Snaží se odlišovat od ostatních konkurentů a důraz kladou hlavně na distribuci produktů s velikou kontrolou. Typ „analyzátor“ zvolilo 46 % zaměstnanců. Tento typ je jistý kompromis mezi oběma typy. Snaží se získat a udržet si určitý okruh

zákazníků, což je v zemědělské produkci velice důležité, protože je zde specifický segment odběratelů. Zároveň se snaží prosadit a udržet se na trhu.

Z průzkumu lze vyčíst, že se zaměstnanci v těchto typech podnikové kultury opět shodovali a potencionální kulturu přímo v jejich podniku odhadli správně. Podniky pracující v zemědělství nemají od státu příliš jistotu v zabezpečení. Musí proto neustále analyzovat trh, aby vůbec obstály.

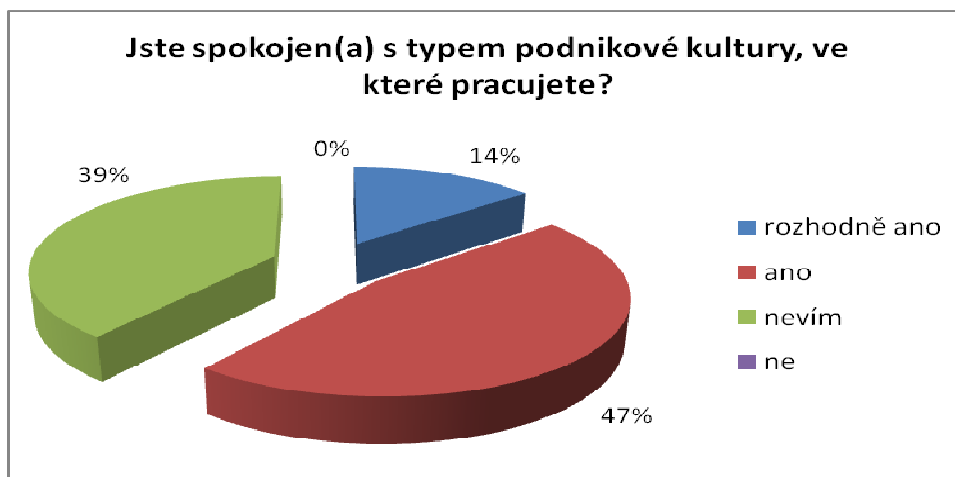
Otázka č. 31: Jste spokojen(a) s typem podnikové kultury, ve které pracujete?

Tabulka 31: Spokojenost s podnikovou kulturou

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
rozhodně ano	12	14,3
ano	39	46,4
nevím	33	39,3
ne	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 31: Spokojenost s podnikovou kulturou



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Více než polovina zaměstnanců vyjádřila spokojenost s podnikovou kulturou v organizaci. „Ano“ odpovědělo téměř 47 % dotazovaných, „rozhodně ano“ odpovědělo

14 % pracovníků. A 39 % dotazovaných se k této otázce vyjádřilo slovy „nevím“, nevyjádřilo tudíž příliš svůj názor na tuto problematiku.

Z průzkumu vyplývá, že je v těchto odpovědích rozpor. V otázce č. 29 téměř 3/4 zaměstnanců odpovědělo, že by si přálo spíše jiný typ kultury, než ve které se v současné době nachází. Oproti tomu v této otázce více než polovina zaměstnanců potvrdila, že jsou s typem podnikové kultury, ve které pracují, spokojeni. Lze tedy konstatovat, že ačkoli by pracovníci chtěli něco úplně jiného, chtěli by změnit kulturu v jejich prostředí, přesto se se současnou kulturou smířili a akceptují ji.

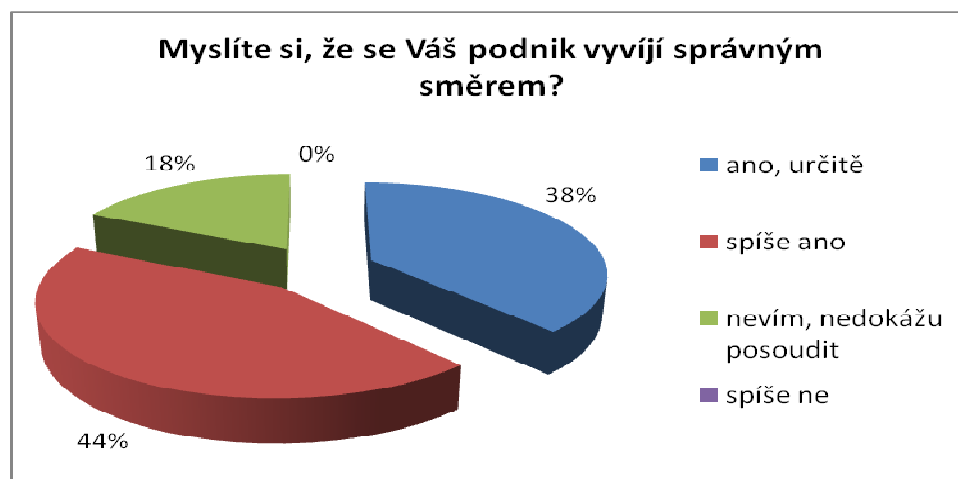
Otázka č. 32: Myslíte si, že se Váš podnik vyvíjí správným směrem?

Tabulka 32: Vývoj podniku

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
ano, určitě	32	28,1
spíše ano	37	44
nevím, nedokážu posoudit	15	17,9
spíše ne	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 32: Vývoj podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U těchto odpovědí se téměř 3/4 respondentů shodlo na kladném vyjádření k této otázce. „Spíše ano“ je s podnikem a jejím vývojem spokojeno 44 % dotazovaných. O tom, že se podnik vyvíjí správným směrem, je přesvědčeno 38 % z celkového počtu. K tomuto tématu se vyjádřilo slovy „nevím“ téměř 18 %. A žádný respondent se nedomnívá, že by se podnik nevyvíjel správným směrem, což je pro vedení podniku pozitivní zjištění. Z názorů respondentů plyne, že zaměstnanci jsou s úrovní podniku spokojeni.

4.2 Strukturovaný rozhovor s ředitelem podniku

Jak probíhá běžný rok ve Vaší firmě?

Běžný rok v naší firmě v živočišné výrobě probíhá souvisle a nepřetržitě. Ostatní střediska, dílna a rostlinná výroba jsou pracovně přizpůsobena zvláště sezónním pracím. Největší nápor zemědělských prací začíná v dubnu a končí v polovině října. V zimním období jsou pracovníci výše uvedených profesí využiti při střídání pracovníků v živočišné výrobě, dále jsou opravovány stroje a technologie v živočišné výrobě, ořezávání přerostlých stromů podél komunikací, vodotečí, okraje lesů a polí atd.

Jak Vás vnímají zaměstnanci?

Preferuji a vyžaduji zodpovědnost, odbornost a zkušenosti zaměstnanců. Autoritativní avšak i přátelská rozhodnutí jsou samozřejmostí. Většina pracovníků se ztotožňuje s programem podniku.

Jak vnímají zaměstnanci svoji práci?

Naprostá většina zaměstnanců pracuje v našem podniku mnoho let, úkoly plní svědomitě o čemž svědčí, že fluktuace v naší zemědělské a.s. neexistuje. Můžeme mluvit jen o jedincích během několika let.

Jak si podle Vás stojí podnik vůči největším konkurentům? Je jich hodně v okolí?

Každý zemědělský podnik v okrese, kraji i v ČR je svým způsobem konkurentem. V blízkém okolí je konkurence poněkud větší, protože část zemědělských komodit jako je např. mléko, hovězí i vepřové maso je zpracováváno v dané oblasti a tím dochází k větší konkurenci mezi těmito podniky. Produkty rostlinné výroby jsou vyváženy mimo oblast okresu i kraje a také do zahraničí, proto je konkurenceschopnost pro většinu podniků stejná.

Vyskytují se v podniku určité problémy v prosazování podnikové kultury?

Myslím si, že v našem podniku se problémy tohoto typu nevyskytují.

Jak probíhá motivace zaměstnanců?

Motivace zaměstnanců je tvořena především mzdovou politikou, dále možnostmi kariérního postupu nejlepších pracovníků, zlepšováním pracovního prostředí a dobré vztahy v pracovních kolektivech.

Jak prezentujete svou podnikovou kulturu veřejnosti? (např. propagace, média, firemní propisky nebo jiné propagační předměty apod.)

Propagace našeho podniku je na velmi dobré úrovni. Kromě webových stránek, je naše společnost prezentována v tisku i v TV. Každý rok zaměstnanci obdrží pracovní oděvy s názvem firmy, samozřejmostí jsou propisky, zapalovače, čepice, skleničky, hrníčky atd. Propagaci napomáhají i velké fotografie našich úspěšných dojníc v nadživotní velikosti, které jsou instalovány na několika našich budovách.

Snažíte se o budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci? Firemní večírky, společná dovolená, firemní chata na půjčování atd.

Především se pravidelně jednou do roka koná valná hromada, kde se konzultují výsledky práce. Kromě oficiálních setkání, jsou pořádány dožínky, tzv. rozloučení s předchozím rokem, jednotlivá střediska zajišťují večírky ve svých kolektivech mimo území našeho podniku (např. bowling, kuželky, sportovní a kulturní akce). Náš podnik

vlastní dvě chaty v Hracholuskách, které jsou kromě zimního období ve velké míře za menší ceny využívány našimi zaměstnanci včetně jejich rodinných příslušníků.

Jak často nakupujete nové stroje, kdy jste začali používat novou technologii?

Každým rokem nakupujeme novou zemědělskou techniku a modernizujeme všechny provozy, abychom v tvrdé konkurenci obstáli a mohli našim zaměstnancům zabezpečit dobrou práci a finanční hodnocení. V roce 1988 když jsem nastoupil jako předseda JZD a hospodařili jsme na 3500 ha, pracovalo v našem podniku 587 zaměstnanců, nyní hospodaříme na 4100 ha zemědělské půdy v 25 obcích a veškerou práci na této ploše zajišťuje 110 zaměstnanců (produktivita = vyšší mzdy).

Jak probíhá všední den a kontrola zaměstnanců?

Kromě živočišné výroby, kde je pracovní postup neměnný, v dílně, službách a rostlinné výrobě je každý den ráno zaměstnancům rozdělována práce jejich nadřízenými pracovníky a tato pracovní činnost je ovlivněna danou situací na pracovišti - počasí, provozuschopnost strojů, změny technologií, časového harmonogramu, vzdálenost pracoviště atd.

Snažíte se vylepšovat prostředí podniku?

Po celou existenci našeho podniku se snažíme cílevědomě zlepšovat naše prostředí - welfare zvířat, modernizace provozů, nákup nové výkonnější techniky, opravy staveb, opravy komunikací, oplocování jednotlivých zemědělských areálů, ochrana provozu hlídači se psy. Za posledních 10 let jsme investovali v tomto podniku do modernizace 200 mil. Kč.

Poskytujete svým zaměstnancům rekvalifikační kurzy nebo zaměstnáváte zaměstnance již proškolené s praxí v oboru?

Veškeré školení a kurzy včetně BOZP, které jsou zákonem nařízeny, všichni zaměstnanci každoročně absolvují. Probíhá rovněž školení řidičů, svářečů, obsluhy tlakových nádob, vysokozdvíhových vozíků, obsluhy jeřábu, dále profesní zkoušky řidičů z povolání atd.

Jste spíše pro inovaci technologií nebo zastáváte spíše již zavedené postupy?

Pokud chce zemědělský podnik uspět v konkurenci a nadále se rozvíjet, musí neustále sledovat v daném oboru nové trendy, inovace, postupy, zkušenosti, které se každým rokem inovují a zlepšují. Staré a dobré postupy, pokud nezabraňují rozvoji společnosti, je také dobré zachovat.

Dáváte na rady zaměstnanců, když přinesou nové nápady na vylepšení? Nebo spíše dáte na vlastní úsudek?

Většinu názorů a rad zaměstnanců, které zlepšují a podporují rozvoj podniku, jsou posuzovány na poradě vedení a větší část podnětů je uvedena do praxe.

Potýkal se Váš podnik také s krizí? Jak to ovlivnilo zaměstnance?

Každý dobrý podnik musí každou krizi ustát a překonat. Přesně před dvěma lety došlo k výrazným negativním změnám v cenách zemědělských produktů. Naše společnost i přes horší hospodářské výsledky obstála, o čemž svědčí ta skutečnost, že v této době odešel z našeho podniku jen 1 člověk.

Myslíte si, že ČR má v zemědělství hodně prosperujících podniků, které poskytují lidem zaměstnání?

Po vstupu do EU, i přestože podmínky v porovnání s ostatními zeměmi EU jsou pro nás velmi nevýhodné, je nejméně 60 % prosperujících podniků v ČR, které úspěšně konkurují velmi bohatě dotovaným zemím na západ a na jih od nás.

Jakým stylem probíhal výběr zaměstnanců do Vaší firmy? (pohovory, doporučení známých atd.)

Malou fluktuaci pracovníků v naší společnosti neřešíme volným nábořem ani pohovorem se zájemci o zaměstnání. Pokud chceme přijmout nového pracovníka (např. za zaměstnance, který odešel do důchodu) získáváme informace a doporučení od našich zaměstnanců, přátel i známých. Informace získáváme i od dalších zemědělských podniků.

Informujete zaměstnance o chodu podniku?

Všichni technicko-hospodářští pracovníci na svých úsecích informují své podřízené o práci představenstva, dozorčí rady, dále informují o poradách vedení podniku, výsledky v daném oboru, stáji, plodině jsou pravidelně podrobně rozebírány na poradách se všemi zaměstnanci (kalkulace nákladů, výnosů atd.). Po podrobném rozboru jsou na i nejmenších provozech prováděna opatření, která vylepšují a zlevňují náklady a přinášejí lepší výsledky.

Máte ve firmě nějaké zaměstnanecké výhody?

Levnější nákup komodit je samozřejmostí, svoz osobními auty do zaměstnání zvláště živočišné výroby za dotovanou cenu taktéž. Přispíváme zaměstnancům i důchodcům na obědy, pracovníkům pracujících v prodloužených směnách i na svačinu, v případě velmi teplého počasí dostávají všichni zaměstnanci nealkoholické nápoje zdarma. Také dovolená v našich chatkách na Hracholuskách je námi dotována pro naše zaměstnance včetně jejich rodinných příslušníků.

5. Diskuze

V předchozí kapitole byly zhodnoceny a prodiskutovány výsledky dotazníkového šetření. Tato kapitola je zaměřena na shrnutí a interpretaci zjištěných výsledků a jejich návaznost na podnikovou kulturu zemědělského podniku. Vše je doplněno o poznatky zjištěné pomocí strukturovaného rozhovoru s ředitelem podniku.

Výzkum, který byl proveden v zemědělském podniku potvrdil, že ženy v tomto oboru zastávají spíše administrativní pozice či jako obsluha dojíčích zařízení, zatímco muži se vyskytují především ve vedoucích funkcích nebo jsou na pozicích manuálních pracovníků. Díky tomuto nastavení je zastoupení mužů v porovnání se ženami v této firmě obvykle četnější. Věková struktura zaměstnanců je převážně v rozmezí 40 až 50 let. Do tohoto rozpětí spadá téměř 3/4 pracovníků, kteří své pozice zastávají obvykle po celou dobu fungování podniku a mají tak značnou praxi v oboru. Na základě analýzy získaných dat vyplynulo, že téměř polovina zaměstnanců je na svých pozicích více než 10 let. Zaměstnanci, kteří jsou součástí podniku v rozmezí jednoho roku až dvou let, tvoří nejmenší procentuální zastoupení (necelých 10 %). Do této kategorie se řadí především absolventi škol s maturitou a bez maturity. Tohoto vzdělání dosáhlo celkově největší procento (85 %) pracovníků společnosti. Nejčastější dosažené vzdělání pracovníků je tedy středoškolské s maturitou a to především zemědělského, ale také ekonomického směru, kam patří například mzdová a finanční účetní a vedoucí jednotlivých středisek. Poměrně velké zastoupení však mají i zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity - jde především o manuální pracovníky na pozicích skladník, krmič, ošetřovatel apod. Zaměstnavatel po svých pracovnících na těchto pozicích nevyžaduje vyšší vzdělání, jelikož jsou v tomto oboru potřebné především praktické znalosti. Vysokoškolské vzdělání nemá v této firmě velké zastoupení, pouze 4 % zaměstnanců.

O stálosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci vypovídá skutečnost, že během celého roku žádný nový zaměstnanec nepřibyl. Lze tedy konstatovat, že fluktuace pracovníků v této firmě neexistuje.

Přestože Evropská unie a Česká republika poskytuje zemědělcům určité podpory formou dotací, vnímají v dnešní době mladí lidé oblast zemědělství jako neatraktivní obor s minimální šancí výraznějšího kariérního růstu, proto volí tento obor stále méně. V rámci dotačních možností Česká republika poskytuje částečné financování za pomoci přímých plateb jako je například SAPS či TOP-UP. Dále z evropských fondů za pomoci Programu rozvoje venkova, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti v zemědělství a také rozvoj podnikání v zemědělské výrobě. Prioritou je modernizace zemědělských podniků s celkovým zlepšením výkonnosti podniku.

Zkoumaný podnik využívá především dotaci PGRLF, neboli Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond. Tato dotace patří k nejúčinnějším nástrojům českého zemědělství, jejíž prioritou je podpora v podobě dotování části úroků z úvěru. Jedná se především o úvěry poskytované na nákup nových strojů a zařízení. Pomoc ze strany státu v politice zemědělství však není stále zcela dostačující. I po vstupu do Evropské unie má Česká republika v této oblasti méně výhodné podmínky než okolní vyspělejší státy. Ale i přesto je zde spousta silných podniků, které úspěšně konkurují i bohatě dotovaným zemím. Avšak malé zemědělské podniky mají velice obtížné podmínky.

S cíli společnosti nejsou zaměstnanci dostatečně seznámeni. Téměř pětina pracovníků se potřebné informace dozvídá pouze z doslechu, tudíž nejsou plně zainteresováni do plnění cílů podniku. Na druhou stranu jsou klíčové výsledky společnosti zaměstnancům pravidelně sdělovány. Vedení podniku informuje své podřízené o práci představenstva, o konajících se poradách či dosažených výsledcích v daném oboru jak v rostlinné tak živočišné výrobě. Tyto informace jsou na poradách rozebírány se všemi zaměstnanci a následně jsou po podrobném rozboru prováděna opatření, která vylepšují procesy, snižují náklady, což v důsledku přináší také lepší výsledky podniku. V pracovním kolektivu panuje týmové bezkonfliktní prostředí, kde si případné nejasnosti mezi sebou zaměstnanci ihned vysvětlí. Přestože zaměstnanci považují prostředí za týmové, pracují raději individuálně. Při zpracovávání

zadaného úkolu je pracovníkům umožněno používat tvořivý přístup, ale musí se zároveň držet také určitých stanovených a zavedených postupů. Vedení podniku potvrdilo, že zaměstnanci plní zadané úkoly svědomitě.

Motivování zaměstnanců je částečně ovlivněno také přístupem nadřízených k práci, s čímž se ztotožňuje 89 % pracovníků. Chování nadřízených zde představuje vzor a motivaci k práci. Motivace ze strany vedení je tvořena především mzdovou politikou, možností kariérního postupu nejlepších pracovníků a zlepšováním pracovního prostředí včetně dobrých vztahů ve firemním kolektivu. Se mzdou jsou v tomto podniku zaměstnanci spokojeni.

Snahou vedení této firmy je neustále vylepšovat pracovní prostředí modernizací provozů, nákupem nové a výkonnější techniky, dále opravovat stavby a komunikace, starat se o welfare zvířat. V průběhu posledních 10 let investoval podnik do modernizace již 200 mil. Kč. Pokud se chce podnik neustále rozvíjet a být konkurenceschopný, musí stále sledovat inovace a nové trendy. Naproti tomu je vhodné zachovat si staré postupy, které nezabraňují rozvoji společnosti. Téměř 2/3 pracovníků má drobné připomínky k souvislostem vztahujícím se k jejich přímému pracovnímu okolí. Jde především o osobní prostředí zaměstnanců, které by mělo být inovováno.

Komunikace ve společnosti probíhá nejčastěji mluvenou formou, zamezí se případným nedorozuměním a podporuje se tak bližší kontakt mezi zaměstnanci. Další častá forma je telefonická komunikace. Je využívána především v naléhavých případech či při nutném spojení se spolupracovníkem pracujícím v jiném středisku.

Většinu nových nápadů, rad, myšlenek a názorů pracovníků se snaží vedení přijímat a dále je realizovat. Po poradě vedení jsou podněty od zaměstnanců týkající se především rozvoje podniku, uváděny do praxe. Pracovníci přicházejí s novými nápady a sdělují své názory na situaci podniku. Téměř 60 % zaměstnanců má však ve firmě obavy sdělovat otevřeně své názory. Většinou se svěřují jen svým nejbližším spolupracovníkům. Přesto je zde 40 % zaměstnanců otevřeně sdělujících své názory, které jsou následně akceptovány a dále zpracovány vedením podniku.

Nábor nových zaměstnanců neprobíhá pohovorem se zájemci o zaměstnání, ale vedení společnosti nejprve získává informace a doporučení od zaměstnanců,

známých či od dalších zemědělských podniků. Přijímají tedy do svých řad zaměstnance zkušené v oboru. Sami pracovníci se považují za odborníky, kteří se mají neustále v čem zdokonalovat. Je to především vlivem stále se inovujících technologií a nových trendů.

Podnik své zaměstnance proškoluje. Každoročně absolvují všichni pracovníci kurz BOZP, který je nařízen zákonem. Dále je poskytováno školení řidičů, svářečské zkoušky, zkoušky obsluhy tlakových nádob, vysokozdvihných vozíků či jeřábu a také profesní zkoušky řidičů z povolání. Všechny tyto kurzy jsou zaměřené profesně. Bylo by vhodné zařadit také kurzy zaměřené na seberealizaci pracovníků k rozvoji dovedností a prohloubení vědomostí.

Z celkového analyzování podniku lze konstatovat, že více než polovina zaměstnanců je jen průměrně loajální vůči organizaci, čili svou pracovní aktivitu považují pouze za finanční zdroj. Téměř 1/3 pracovníků je loajálních. Práci ve firmě klade na první místo jen 6 % zaměstnanců, kam se řadí především vedení společnosti.

Zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké výhody ve formě levnějšího nákupu komodit, dále svoz osobními auty do zaměstnání za dotovanou cenu, zaměstnancům je přispíváno na obědy a pracovníkům pracujících v prodloužených směnách poskytují svačinu a v případě velmi teplého počasí také nealkoholické nápoje zdarma. Podnik vlastní dvě chaty, které zaměstnanci především v letním období využívají k rodinným dovoleným. K dalším setkáním pořádajícím se ve firmě patří dožínky, tzv. loučení s předchozím hospodářským rokem, a také různé sportovní a kulturní akce, které pořádají zaměstnanci ve svých kolektivech mimo území podniku. Což je dobré pro stmelování kolektivu.

Panuje zde atmosféra autoritativního i přátelského prostředí, v němž se také zaměstnanci v dotazníkovém průzkumu v typologii podnikové kultury shodli. Z nejpoužívanější typologie podle Handyho a Harrisona vyplynulo jejich ztotožnění se s kulturou ve svém podniku jako „kulturou rolí“ a „kulturou moci“, což současně vyplynulo i z rozhovoru s ředitelem podniku. Tato kultura je typická pro firmy se silnou autoritou, kde jsou respektována všechna pravidla a postupy. Zaměstnanci však v dotazníkovém šetření uvedli, že by se jim zamlouvala spíše „kultura úkolu“ a „osobní kultura“. Tento problém se vyskytuje u většiny firem na českém trhu, nejen

v zemědělství – jak zmiňují ve svých publikacích autoři Truneček (2004) a Mládková (2005). Pro pracovníky by bylo žádoucí odvádět práci samostatně (kultura úkolu), aby byli následně více motivováni dobře odvedenou prací s lepším oceněním (osobní kultura). Zaměstnanci jsou však v tomto ohledu konzervativní a spokojí se s kulturou, panující v jejich organizaci, což je dokladováno téměř 3/4 respondenty, kteří cítí, že vedení společnosti je vede správným směrem čímž zaručen správný budoucí vývoj podniku. Z druhé typologie podnikové kultury podle Milese a Snowa zvolili zaměstnanci typ „analyzátor“, který se snaží udržet si určitý okruh odběratelů, což je v zemědělské produkci velice důležité, protože má specifický druh zákazníků. Zároveň se snaží prosadit a udržet se na trhu. Musí proto neustále analyzovat trh, aby lépe obstáli vůči konkurenci.

S pojmem podniková kultura je seznámen spíše management firmy. Zaměstnanci obvykle nemají o tomto termínu žádné informace. Při rozhovoru většina pracovníků potvrdila přítomnost podnikové kultury, která je dána současným stavem. Je akceptována jako něco samozřejmého a neuvažuje se o její změně či řízení. Kultura ve sledovaném podniku je rozvíjena, ale podle zaměstnanců dochází k nepatrnému rozvoji, což je pro pracovníky mnohdy lepší. Lidé všeobecně nemají rádi změny. Při pomalém postupování se zaměstnanci lépe sžívají s novinkami, mnohdy tak ani nepostřehnou, jak rapidní změna proběhla.

Mezi nejvýznamnější a nejzřetelnější prostředky firemní kultury patří barvy a loga. Zaměstnanci dostávají od vedení podniku pracovní oděvy s názvem firmy. Dalšími prvky jsou propagační předměty ve formě propisek, zapalovačů, čepic, skleniček, hrníčků apod. Do své propagace zahrnují také velké fotografie svých úspěšných dojníc v nadživotní velikosti, které mají instalovány na několika budovách. Tyto dojnice jsou chloubou celého podniku, protože získávají ocenění na českých i mezinárodních výstavách.

6. Závěr

Budoucí společnost i ekonomika bude znalostní, založená na znalostech, vědomostech a dovednostech. Firmy se budou tomuto trendu přizpůsobovat a zabezpečovat zvyšující se znalosti svých zaměstnanců. Podnik se vzdělanějšími zaměstnanci má předpoklad lépe využívat technologie a tím se stát konkurenceschopnějším. Tento pohled související především s managementem firmy a řízením lidských zdrojů se stává v současné společnosti stále významnějším.

Podnik se snaží prohlubovat vědomosti svých pracovníků. Poskytuje jim různé kurzy, které jsou zaměřené především profesně, kam patří svářecí zkoušky, zkoušky obsluhy vysokozdvíhových vozíků či školení řidičů. Bylo by vhodné zařadit také kurzy zaměřené na rozvoj dovedností a prohloubení vědomostí zaměstnanců. Organizační strukturu u zemědělských podniků tvoří ze 2/3 manuální pracovníci, čili je u nich zapotřebí především manuální zručnost a znalost techniky, se kterou se každý den setkávají. Proto kurzy pro rozvoj myšlení a osobnostního potenciálu nejsou v zemědělských oborech využívány. Vedení by mělo zaměstnance motivovat i k vyššímu vzdělání, protože vzdělaní lidé jsou mnohem zodpovědnější a tvořivější, čímž se stávají větším přínosem pro podnik.

Věkovou strukturu tvoří převážně zaměstnanci kolem 50 let věku, kteří zastávají své pracovní pozice po celou dobu fungování podniku. Případná změna podnikové kultury by nebyla lehká. Pracovníci jsou zvyklí na již zaběhnuté postupy, tudíž jsou podmínky pro změnu firemní kultury značně ztížené. Vedení se však snaží v oblasti technologie přizpůsobovat novým trendům a postupům. Vzhledem k modernizaci spojené s novou technikou a novými technologiemi se managementu firmy opravdu daří. Využívají především částečné financování ve formě podpor a dotací, kterými se stát a EU snaží vypomáhat zemědělským podnikatelům. Opomíjena je změna týkající se především osobního prostředí pracovníků. Větší zájem o osobní potřeby zaměstnanců by vedl k jejich následnému zlepšení identifikace s firmou.

Informovanost o výsledcích podniku ze strany vedení není vůči zaměstnancům dostačující. Pracovníci by měli mít dostatek informací o dění ve firmě, protože jsou

si vědomi, že při dobré prosperitě firmy budou lépe ohodnoceni a naopak. Ani připomínky ze strany zaměstnanců nebývají dostatečně projevované. Zaměstnanci si názory na chod podniku sdělují spíše mezi sebou, než aby je vyslovili také před vedením firmy. Tyto informace by mohly být pro vedení inspirující k vytváření lepších pracovních a osobních podmínek zaměstnanců či ke zlepšení efektivnosti a výkonnosti podniku.

V současné době je nejosvědčenější a často jediný způsob motivace k lepším pracovním výkonům mzdová politika. Je to zřejmé u většiny firem na českém trhu. To je důvod k dostatečnému zabývání se podnikovou kulturou, protože kvalitní a silná podniková kultura dokáže motivovat zaměstnance k větší identifikaci se s firmou, týmové sounáležitosti a tím i následnému zlepšení pracovních výsledků.

Návrhy směřující k žádoucí podnikové kultuře:

- Motivace k vyšší identifikaci s firmou.
- Zvýšit zájem o osobní potřeby týkající se pracovního prostředí zaměstnanců.
- Poskytovat dostatek informací o dění ve firmě všem pracovníkům.
- Využívat nápady a myšlenky nejschopnějších zaměstnanců.
- Snaha o změnu podnikové kultury. Ve firmě byla zjištěna kultura rolí a kultura moci. Zaměstnanci by uvítali spíše kulturu úkolu a osobní kulturu. Akceptují však současný stav, protože cítí, že vedení je vede správným směrem.

Žádoucí podniková kultura by měla vytvářet podmínky a prostor pro rozvoj zaměstnanců a jejich neustálé vzdělávání se. Podniková kultura je významným faktorem konkurenceschopnosti a růstu firem v dnešním rozvíjejícím se světě a současně vymezujícím prvkem při řízení lidských zdrojů.

7. Summary

Corporate culture is an invisible component that affects the behavior of individuals (both management and ordinary employees) in an organization. It represents a set of norms and values that form the unwritten rules, which are later handed down to new members of the organization. These members should become familiar with them and act in accordance with these norms. Corporate culture has been still neglected, but it should be paid more attention to it since it may influence future business success.

The aim of this thesis was to describe the corporate culture a chosen company due to its role in human resource management. A farm in West Bohemia was selected for the survey. This company is special for its breeding successes in the Czech Republic and also abroad. It has been working for a long time in the market so the subject of the survey was determination whether the company keeps established procedures or tends continues to develop the technology and human resources management in the given field. In conclusion there was proposed follow-up measures, which could contribute to improving corporate culture and thus the effectiveness of the company.

The company tries to deepen knowledge of the employees. It provides them with a variety of courses aimed professionally, which includes welding tests, tests for forklift operators or driver courses. It would also be appropriate to include courses devoted to development and deepening knowledge of employees. The organizational structure of agricultural holdings form 2 / 3 of manual workers, so they mostly need manual dexterity and knowledge of techniques which they face every day. Therefore, courses for the development of thinking and personal potential in agricultural fields are not used.

The age structure of the employees is mostly around 50 years of age who hold their posts throughout the operation of the enterprise. Changing corporate culture and established procedures in that place is not easy. Workers are accustomed to that abits, so the conditions for changing the corporate culture are very difficult. Management, however, tries to adapt to new trends and procedures. Due to the

modernization related to the new technology and new technologies, management of the company is going well. They use mainly the form of partial funding of grants and subsidies that the state and the EU try to help out to agricultural entrepreneurs. The change of the personal environment of the employees is neglected. More interest in personal needs of employees would lead to better subsequent identification with the company.

Information about the company's results from management to employees is not sufficient. Human resources should be informed more about happenings in the company because they are aware that welfare of the company will lead to their better appreciation and vice versa. Even comments from the staff are not often sufficient. Staff tend to communicate their views on running the company among themselves rather than to express the views leadership of the company. Such information could be inspirational for the leadership to create better work and personal conditions for employees or to improve efficiency and productivity of the company.

Proposals leading to a desirable corporate culture should lead primarily to higher incentive to identify with the company, as well as increased interest in personal working environment for employees, provide enough information about what is happening in the company to all staff, use ideas of the most capable employees, try to change the current corporate culture, because the staff would welcome this change.

Improved corporate culture should give the possibility of continuous development and education. It is important to show to human resources what is expected and required from them. This can be done by means of familiarizing all employees with the existence of elements in the business, their impact on any situation and also by the subsequent acceptance and respect of those elements.

8. Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 80-247-2177-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 80-247-3348-X
5. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006b. 137 s. ISBN 80-86851-45-1
6. DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006a. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
7. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-7261-159-1
8. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7
9. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
11. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
12. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3

13. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3
14. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
15. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-8
16. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
17. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X
18. PAVLICA, K. *Sociální výzkum: Podnik a management*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
19. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE v Praze, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0
20. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3
21. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
22. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 328 s. ISBN 80-7261-143-7
23. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5
24. WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

9. Přílohy

Příloha 1: Dotazník – Podniková kultura

Příloha 2: Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s ředitelem podniku

Příloha 1: Dotazník – podniková kultura

Dotazník – podniková kultura

Vážený respondente,

tento dotazník, týkající se podnikové kultury ve Vaší společnosti, je anonymní a slouží pouze k vypracování mé diplomové práce. Tato data tudíž nebudou použita k jiným účelům. Prosím o zodpovězení následujících otázek a mnohokrát děkuji za Vaši ochotu.

Andrea Pertlíková, studentka 5. ročníku

A. Obecné informace

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Věk

- a) 30 let a méně
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) nad 50 let

3. Jak dlouho již pracujete ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 2 – 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) více jak 10 let

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

5. Jakou funkci zastáváte ve firmě?

- a) vrcholový management (generální ředitel, náměstek organizace, atd.)
- b) střední management (vedoucí kontroly, vedoucí marketingového oddělení atd.)
- c) liniový management (mistr ve výrobě, vedoucí závodní jídelny atd.)
- d) jiné

B. Informace o podniku

6. Jste seznámen(a) s dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

- a) ano, oficiálně od nadřízeného
- b) ano, neoficiálně od nadřízeného
- c) ne, vím pouze neoficiální informace, o kterých se po firmě hovoří
- d) ne, nejsem

7. Jaké panuje ve Vaší společnosti pracovní prostředí?

- a) tvůrčí – zaměřené na kreativitu
- b) týmové – převážně spolupracující
- c) konkurenční – soupeřivé tendence
- d) pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy

8. Pracujete nejraději

- a) samostatně
- b) s kolegy

- c) ve skupině
- d) přímo pod vedením nadřízeného

9. Myslíte si, že je ve společnosti, kde pracujete, rozvíjena firemní kultura?

- a) ano, rozhodně dochází k neustálému zlepšování
- b) ano, avšak dochází jen k velice malému rozvoji
- c) ne, firma se drží starých zásad
- d) nevím

10. Používají se ve společnosti, kde pracujete, následující prostředky firemní kultury?

- a) firemní barvy a loga
- b) propagační předměty
- c) hodnocení pracovníků
- d) firemní časopis
- e) zvyky, rituály a ceremoniály (např. výroční schůze s hodnocením)

11. Když dostanete zadaný úkol:

- a) musí se dodržet přesně stanovené postupy
- b) je třeba postupovat v rámci již zavedených zásad a postupů
- c) je dovolen iniciativní přístup s následnou kontrolou konečného výsledku
- d) je umožněn tvořivý přístup a týmová práce

12. Ovlivňuje Vaši motivaci k práci přístup Vašich nadřízených?

- a) určitě ano
- b) svým způsobem ano
- c) jen velice málo
- d) vůbec

13. Jaké máte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

- a) velice dobré, bezkonfliktní
- b) dobré, s občasnými konflikty, které se však hned vyřeší
- c) dobré, avšak s poměrně častými konflikty
- d) špatné

14. Myslíte si, že práce v zemědělství Vám poskytuje záruku perspektivního a dlouhodobého zaměstnání?

- a) určitě ano
- b) nejsem si jist(a), avšak práce v zemědělství mě naplňuje
- c) částečně ano
- d) určitě ne

15. Práce pro Vaši společnost pro Vás znamená:

- a) mohu být součástí týmu
- b) mohu se dobře seberealizovat, dostávám odměny za dobře vykonanou práci
- c) především plat a další odměny za práci
- d) možnost kariérního růstu

16. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím ve Vaší firmě?

- a) ano, pracovní prostředí mi plně vyhovuje
- b) ano, mohly by však proběhnout drobné změny
- c) spíše ne, firma by měla projít rekonstrukcí
- d) vůbec ne

17. Mezi pracovníky se ve Vaší společnosti komunikuje nejčastěji pomocí:

- a) přímé komunikace (mluvenou formou)
- b) telefonem
- c) e-mailem
- d) tištěné zprávy, dopisy

18. Nové nápady a myšlenky

- a) jsou velice oceňovány
- b) jsou očekávány a podporovány
- c) jsou přijaty, ale většinou se s nimi dále nepracuje
- d) nejsou vyžadovány ani očekávány

19. Myslíte si, že ocenění Vaší práce

- a) závisí na Vašem skutečném pracovním výkonu
- b) vychází z toho, jaký dojem utváříte na Vašeho nadřízeného
- c) vychází spíše z celkové prosperity společnosti
- d) nejste si zcela jist(a), jaká kritéria ocenění jsou ve Vaší firmě používána

20. Své názory na situaci v podniku

- a) mohu otevřeně sdělovat
- b) mohu sdělovat, ale spíše diplomaticky
- c) mohu sdělovat jen nejbližším pracovníkům
- d) nemohu sdělovat

21. Náplň Vaší práce v podniku

- a) je velice zajímavá, mohu realizovat veškeré své schopnosti
- b) je zajímavá, ve svém oboru jsem odborník
- c) je zajímavá, neustále se mám v čem zdokonalovat
- d) nepřijde mi zajímavá, nejsem plně spokojen

22. Zadané úkoly

- a) plním ihned a obvykle správně
- b) plním svědomitě a spolehlivě
- c) plním
- d) plním, avšak ne vždy jsem si jist(a) úspěchem

23. K plnění zadaných úkolů

- a) mám vždy k dispozici veškeré informace
- b) mám k dispozici základní informace, ostatní si musím zajistit sám/sama
- c) dostávám nedostačující informace, musím spoléhat spíše na sebe
- d) většinou nedostávám moc informací

24. Jste ve Vaší firmě spokojen(a) se mzdou či pracovním oceněním?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) ne

25. S výsledky Vaší firmy

- a) jste dostatečně seznámen(a)
- b) máte přehled pouze okrajově
- c) většinou nejste seznámen(a)
- d) vůbec neznáte výsledky firmy

26. Má Váš nadřízený přehled o osobních záležitostech svých zaměstnanců?

- a) ano, nadřízený se vždy zajímá o své zaměstnance
- b) spíše ano, pokud se k němu tyto informace jakýmkoliv způsobem dostanou
- c) spíše ne, nadřízený zná o svých zaměstnancích pouze základní informace
- d) vůbec ne, nadřízený se o své zaměstnance nezajímá

27. Myslíte si, že jsou pracovníci loajální k Vaší společnosti?

- a) ano, práci ve firmě klademe na první místo
- b) ano, pracovníci jsou loajální
- c) pracovníci jsou průměrně loajální
- d) nemyslím si, že jsou pracovníci vůči firmě loajální

28. Jakým typem podnikové kultury je podle Vás firma, ve které pracujete?

(v nabídce je uvedena typologie podle Handyho a Harrisona)

- a) kultura moci – založena na vztazích nadřízenosti a podřízenosti, obvykle označována jako organizace „jednoho muže“
- b) kultura rolí – založena na dodržování a respektování norem, pravidel a postupů; převažuje autoritativní styl řízení
- c) kultura úkolu – založená na kompetentnosti plnění úkolů, motivací je radost z vyplněné práce
- d) osobní kultura – od členů je vyžadován samostatný a vysoce kvalifikovaný výkon a sounáležitost

29. V jakém typu podnikové kultury byste rád(a) pracoval(a)?

- a) kultura moci
- b) kultura rolí
- c) kultura úkolu
- d) osobní kultura

30. Jakým typem podnikové kultury je podle Vás firma, ve které pracujete?

(v nabídce je uvedena typologie, kterou zpracovali Miles a Snow)

- a) průzkumník – organizace ustavičně vyhledává tržní příležitosti; důležitý je marketing, výzkum a vývoj; neustále se srovnávají s konkurencí
- b) obránce – specifikuje se na úzkou oblast trhu; snaží se získat stabilní okruh zákazníků; důraz kladen na distribuci výrobků
- c) analyzátor – kompromis mezi oběma typy; usiluje o dynamiku a expanzi a zároveň o udržení základny zákazníků

31. Jste spokojen(a) s typem podnikové kultury, ve které pracujete?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) nevím
- d) ne

32. Myslíte si, že se Váš podnik vyvíjí správným směrem?

- a) ano, určitě
- b) spíše ano
- c) nevím, nedokážu posoudit
- d) spíše ne

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha 2: Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s ředitelem podniku

1. Jak probíhá běžný rok ve Vaší firmě?
2. Jak Vás vnímají zaměstnanci?
3. Jak vnímají zaměstnanci svoji práci?
4. Jak si podle Vás stojí podnik vůči největším konkurentům? Je jich hodně v okolí?
5. Vyskytují se v podniku určité problémy v prosazování podnikové kultury?
6. Jak probíhá motivace zaměstnanců?
7. Jak prezentujete svou podnikovou kulturu veřejnosti? (např. propagace, média, firemní propisky nebo jiné propagační předměty apod.)
8. Snažíte se o budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci? Firemní večírky, společná dovolená, firemní chata na půjčování atd.
9. Jak často nakupujete nové stroje, kdy jste začali používat novou technologii?
10. Jak probíhá všední den a kontrola zaměstnanců?
11. Snažíte se vylepšovat prostředí podniku?
12. Poskytujete svým zaměstnancům rekvalifikační kurzy nebo zaměstnáváte zaměstnance již proškolené s praxí v oboru?
13. Jste spíše pro inovaci technologií nebo zastáváte spíše již zavedené postupy?
14. Dáváte na rady zaměstnanců, když přinesou nové nápady na vylepšení? Nebo spíše dáte na vlastní úsudek?
15. Potýkal se Váš podnik také s krizí? Jak to ovlivnilo zaměstnance?
16. Myslíte si, že ČR má v zemědělství hodně prosperujících podniků, které poskytují lidem zaměstnání?
17. Jakým stylem probíhal výběr zaměstnanců do Vaší firmy? (pohovory, doporučení známých atd.)
18. Informujete zaměstnance o chodu podniku?
19. Máte ve firmě nějaké zaměstnanecké výhody?