



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení podnikové kultury ve vybraném podniku

Vypracoval: David Kotil
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval 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 bakalářské 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:

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Martinu Pechovi, Ph.D., vedoucímu práce, za jeho odborné vedení, rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti InTiCa Systems s.r.o. za ochotu při poskytování informací souvisejících s výzkumnou částí mé práce a všem respondentům za jejich vstřícnost a čas.

Abstrakt

Již od 80. let 20. století je řízení podnikové kultury téměř nedílnou součástí každé úspěšné společnosti. Avšak v mnoha společnostech není stav podnikové kultury a způsob jejího řízení vhodný pro dosažení cílů, které si společnost vytyčila. Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza podnikové kultury společnosti InTiCa Systems s.r.o. a navrhnutí změn vedoucích ke zlepšení jejího současného stavu. K analýze podnikové kultury je použita metoda OCAI, vyvinutá autory R. Quinnem a K. Cameronem, která umožní klasifikaci podnikové kultury do jednoho ze čtyř základních typů. Na základě výsledků této analýzy jsou navržnuta opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu podnikové kultury společnosti InTiCa Systems s.r.o.

Klíčová slova: Podniková kultura, hodnoty, typologie Quinna a Camerona, OCAI

Abstract

Since 1980, corporate culture management is becoming an integral part of almost every successful company. Yet in many of these companies, the corporate culture and its management are not ideal for achieving the goals that the company has set. The main aim of this bachelor thesis is improving the corporate culture of the company InTiCa Systems s.r.o. To achieve that, the corporate culture is analysed by questionnaire method OCAI, developed by authors R. Quinn and K. Cameron. This method allows classification of corporate culture into one of four basic types. Based on the results, suggestions are presented in order to achieve some of the key aspects of the desired corporate culture of the company InTiCa Systems s.r.o.

Keywords: Corporate culture, values, Quinn's and Cameron's typology, OCAI

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled.....	5
2.1 Pojem kultura	5
2.2 Podniková kultura	6
2.2.1 Prvky podnikové kultury.....	6
2.2.2 Síla podnikové kultury	9
2.2.3 Diferenciace subkultur	10
2.2.4 Fragmentace podnikové kultury.....	11
2.2.5 Typologie podnikových kultur.....	11
2.3 Utváření a změna podnikové kultury	14
2.3.1 Model změny organizační kultury	16
2.4 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů.....	17
2.5 Role manažerů při řízení podnikové kultury.....	18
3 Cíl a metodický postup.....	21
3.1 Cíl bakalářské práce	21
3.2 Metodika	22
4 Praktická část	25
4.1 InTiCa Systems s.r.o.	25
4.2 Vyhodnocení dotazníku OCAI.....	25
4.2.1 Celkový profil podnikové kultury InTiCa Systems s.r.o.	25
4.2.2 Interpretace 6 klíčových kulturních aspektů	29
4.2.3 Diferenciace subkultur podle jednotlivých oddělení.....	36
4.2.4 Rozdíly mezi podnikovou kulturou mužů a žen	42
4.2.5 Rozdíly v podnikové kultuře mezi nadřízenými a podřízenými	44
4.2.6 Podniková kultura podle délky působení zaměstnanců v podniku	47

4.2.7 Zhodnocení postupů řízení podnikové kultury	50
4.2.8 Návrhy na zlepšení současného stavu podnikové kultury.....	51
5 Závěr	54
Přehled použité literatury	57
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	

1 Úvod

Na světě existuje mnoho úspěšných a prosperujících firem, avšak každá firma je úspěšná po svém. Pokud budeme pátrat po společných rysech úspěšných společností, dospějeme k závěru, že klíčem k úspěchu není shodný způsob řízení či shodný postoj k zákazníkům. To, co mají prosperující firmy společné, je to, že to jsou sžité celky. Organismy, které si uvědomují smysl své existence, a které vědí, co a jak je k přežití třeba. Naopak u firem potýkajících se s problémy panuje vnitřní rozkolísanost. Atmosféra, ve které zájmy a ambice jednotlivců převažují nad zájmy a cíli společnosti a potřebami zákazníků. Existuje tedy zřejmá souvislost mezi úspěšností firmy a její podnikovou kulturou.

Ještě na začátku tisíciletí málokterý manažer věděl, co to podniková kultura vlastně je. Dnes je tento pojem mezi manažery běžně užívaný. Stal se součástí výuky managementu na vysokých školách, ve vzdělávacích kurzech a předmětem vědeckých článků. Jedná se o souhrn představ, hodnot a vzorců chování, které jsou mezi zaměstnanci ve firmě dlouhodobě udržovány a které utvářejí podnikové klima. Podniková kultura je tedy abstraktní pojem. Je určitým mystériem, které však nelze opomíjet v žádné fázi řídicího procesu.

S podnikovou kulturou velmi úzce souvisí také řízení lidských zdrojů. Právě lidé totiž formují podnikovou kulturu. Zároveň jsou také klíčovým zdrojem společnosti, který z dlouhodobého hlediska poskytuje společnosti konkurenční výhodu, díky jejich znalostem a schopnostem. Je tedy nezbytné, aby podniky o tento zdroj náležitě pečovaly. Ať už vytvářením vhodných podmínek pro rozvoj jejich znalostí a schopností či umožněním jejich plného využití ve prospěch celého podniku.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu a zhodnotit postupy jejího řízení ve vybraném podniku. Na základě této analýzy pak navrhnout zlepšení. Pro analýzu podnikové kultury je použita metoda OCAI, vyvinutá autory R. Quinnem a K. Cameronem, která umožňuje zjištění nejen současného, ale i žádoucího stavu podnikové kultury. Zaznamenané rozdíly jsou z hlediska významnosti zanalyzovány i statisticky.

Bakalářská práce je rozdělena do následujících kapitol: 1 – Úvod, který slouží k seznámení čtenáře s problematikou v obecné rovině. 2 - Literární přehled. Účelem této kapitoly je utvoření detailnějšího obrazu o problematice podnikové kultury podle autorů

významných v oboru. Je zde vysvětlena důležitá terminologie související s podnikovou kulturou. 3 – Cíl a metodický postup; tato kapitola specifikuje cíle bakalářské práce, jsou zde stanoveny 2 pracovní hypotézy a podrobně popisuje použité metody analýzy podnikové kultury. Kapitola 4 – Praktická část; předkládá výsledky výzkumu, analyzuje současný stav řízení podnikové kultury v podniku a obsahuje návrhy změn pro zlepšení současného stavu podnikové kultury. Poslední kapitolou je 5 – Závěr, kde jsou stručně shrnuty výsledky výzkumu a kde je zhodnoceno, do jaké míry byly splněny stanovené cíle této práce.

2 Literární přehled

2.1 Pojem kultura

„Kulturou se v antropologii rozumí sdílená soustava významů vyjádřených zejména v hodnotách, symbolech a znacích, jež se promítá do norem chování a produktů chování.“
(Soukup, 2015, str. 28)

„Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“ (Lukášová, 2010, str. 12)

Proces začleňování jedince do kultury se nazývá enkulturace. Jedinec je do kultury začleňován postupně, zejména vlivem sociálních interakcí, ale i díky vlivu médií a institucí, jako jsou škola, zaměstnání a podobné. Začleněný jedinec se pak stává nejen nositelem, ale zároveň předavatelem této kultury (Lukášová, 2010).

Každý jedinec je členem několika sociálních celků současně a všechny ho v určité míře ovlivňují. Podle toho, na kolik je jedinec ovlivňován danou příslušností k těmto celkům, rozlišujeme několik kulturních úrovní:

- Národní kultura
- Regionální, etnická či náboženská kultura
- Kultura spojená s pohlavím
- Generační kultura
- Kultura sociální třídy – spojená s dosaženým vzděláním či zaměstnáním
- Organizační kultura

(G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010).

Jednotlivé úrovně kultury jsou mnohdy vzájemně v konfliktu. Například hodnoty spjaté s náboženskou kulturou mohou být v rozporu s hodnotami generačními apod. (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010).

Fakt, že se tyto úrovně překrývají, však umožňuje jedinci úspěšně fungovat v rámci více kulturních celků (Lukášová, 2010).

Kultura je tedy něčím abstraktním, nicméně na nás významně působí, mnohdy aniž bychom si to sami uvědomovali. Proto je důležité, abychom tyto kulturní síly pochopili a nestali se jejich obětmi (Schein, 2010).

2.2 Podniková kultura

V rámci managementu se pojem podniková (případně organizační či firemní) kultura používá od 60. let 20. století. Většího zájmu se dočkala v průběhu 70. a 80. let, díky prudkému ekonomickému růstu Japonska, který podnítil zájem západních zemí o místní manažerské techniky a způsoby řízení (Lukášová, 2010).

Definice podnikové kultury je těžko uchopitelná a neexistuje jednoznačná shoda. Přední autoři definují podnikovou kulturu následovně:

„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ (Kilmann, Saxton a Serpa in Lukášová 2010, str. 17)

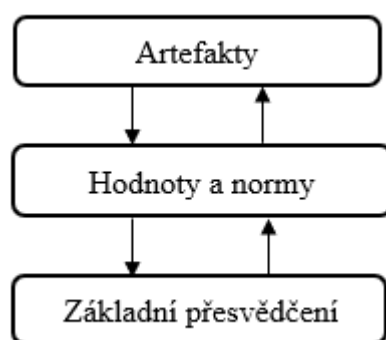
„Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítní, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein in Lukášová 2010, str. 17)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlafová, 1993, str. 19)

2.2.1 Prvky podnikové kultury

Podniková kultura se zjednodušeně řečeno může označit jako „způsob, kterým se věci ve firmě dělají“. Takovéto zjednodušení však může být zavádějící a může vést k podceňování situace. Podniková kultura se skládá z několika úrovní, z nichž jen malá část je vidět na první pohled. Abychom podnikovou kulturu mohli úspěšně pochopit a ovlivnit, je třeba dostat se k hlubším, na první pohled neviditelným, úrovním (Schein, 2009).

Obrázek 1: Scheinův tříúrovňový model organizační kultury



(Zdroj: Lukášová, 2010, str. 27)

Artefakty se nacházejí na povrchu podnikové kultury. Patří mezi ně vše, co je na první pohled vidět, slyšet a cítit, když přijдете do styku s neznámou kulturou. Můžeme zde zařadit architekturu, vybavení kanceláří, jejich styl, používaný jazyk, oblečení zaměstnanců, používané technologie apod. (Schein, 2010).

Hodnoty jsou považovány za jádro podnikové kultury. Jedná se o všeobecné sklony, které jedinec či skupina přijala za své, přikládá jim význam a považuje je za důležité. Hodnoty pak ovlivňují jejich výběr a preference v určitých záležitostech (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010). Organizační hodnoty jsou výsledkem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. To, co členové organizace považují za správné a důležité. Například spokojenost zákazníků či důraz na šetrnost k životnímu prostředí (Lukášová, 2010).

Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality. Tyto představy členové organizace berou jako samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Pro členy organizace jsou mnohdy natolik samozřejmé, že je nevhodné o nich diskutovat nebo je dokonce zpochybňovat (Lukášová, 2010).

Tyto základní představy vznikají na základě úspěšné aplikace konkrétního řešení na nově vzniklý problém, se kterým se organizace ještě nepotkala. Pokud je poté toto řešení aplikováno opakovaně a vždy s úspěchem, členové organizace začnou věřit, že takto věci fungují. Hypotézu přijmou jako realitu. Postupem času pak členové organizace zapomenou, že i toto základní přesvědčení bylo na počátku pouhým návrhem a nadále jej již nezpochybňují (Schein, 2010).

Normy jsou nepsaná pravidla a zásady, které v organizaci platí a fungují jako návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají, jak se mají v určitých situacích chovat, jak mluvit, ale dokonce i v co věřit či jak se oblékat. V rámci organizace jsou předávány ústně, ale mohou být vyjadřovány i chováním (Armstrong, Taylor, 2015).

Dodržování a nedodržování těchto norem pak může být ve skupině „odměňováno“ resp. „trestáno“. Členové organizace, kteří tyto normy dodržují, jsou vnímáni pozitivně. Naopak ke členům, kteří si tyto normy neosvojí, se ostatní mohou chovat nevšímavě až nepřátelsky (Lukášová, 2010).

Organizační mluva je způsob dorozumívání v organizaci, který odráží sdílené hodnoty a vyjadřuje míru formálnosti či neformálnosti vztahů. V každé organizaci mohou být užívány specifické výrazy a pojmy. To, na kolik je znalost obsahu těchto pojmů v organizaci sdílena, vyjadřuje míru porozumění a koordinace členů organizace a potažmo i sílu podnikové kultury (Lukášová, 2010).

Symboly kultury jsou slova, gesta, obrázky či předměty, které mají zvláštní význam, který však rozpoznají pouze lidé, kteří sdílejí danou kulturu. Postupem času se mění, staré mizí a vznikají nové. Mnohdy se také stává, že symboly jedné kultury jsou převzaty jinou kulturou (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010).

Historiky (společně s mýty) jsou verbálními symboly. Jedná se o příběhy a vyprávění založená na skutečnosti, vyplývající z historie organizace, ale v průběhu času přikrášlená jednotlivými interpretacemi. Slouží k propojení minulosti organizace s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Zároveň slouží i pro přenos kultury v čase a místě (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Mýty nemají ve všech směrech racionální základ. Jsou to určité způsoby uvažování či výkladu, které objasňují určité chování v organizaci. Vznikají spíše z toho důvodu, že lidé potřebují něčemu věřit. Vědění zde nehraje tak velkou roli (Lukášová, 2010).

Hrdinové jsou osoby imaginární či skutečné, živé či mrtvé, vyznačující se charakteristikami v organizaci vysoce ceněnými. V organizaci pak slouží jako modelové vzory chování (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010).

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jejich udržování napomáhá hladkému fungování organizace, snižuje nejistotu pracovníků a vytváří stabilní a předvídatelné prostředí, které pracovníkům umožňuje vytváření vlastní identity (Lukášová, 2010).

2.2.2 Síla podnikové kultury

Koncepce podnikové kultury předpokládá, že podniková kultura má vliv na veškeré vnitropodnikové dění v organizaci-od chování zaměstnanců až po procesy řízení. Je velmi důležité vědět, nakolik je dění podnikovou kulturou ovlivňováno (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Síla organizační kultury je vyjádřena tím, nakolik jsou dané hodnoty, normy, přesvědčení a symboly v organizaci sdíleny. V čím větší míře, tím je podniková kultura silnější a tím více ovlivňuje dění v organizaci. V neposlední řadě závisí na obsahu podnikové kultury. Od něj se odvíjí, zdali bude vliv na dění pozitivní či negativní. Pokud je podniková kultura slabá, organizace není ovlivňována vlivem sdílených hodnot, jelikož ty jsou sdíleny slabě. Naopak chování členů v rámci organizace je převážně ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, osobními názory a hodnotami (Lukášová, 2010).

Abychom organizační kulturu mohli označit jako silnou, musí splňovat následující kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti organizační kultury musí být jasné, přehledné a dávat všem pracovníkům najevo, co je nutné, žádoucí, přípustné a co nepřípustné. Zároveň musí být relativně stálé, logicky uspořádané a tvořit propojený celek. Musí být také snadno sdělitelné a srozumitelné všem zaměstnancům, nehlédě na jejich pozici či vzdělání.
- b) **Rozšířenost.** Je nutné, aby celý komplex organizační kultury byl v rámci sociálního systému organizace maximálně rozšířen, a aby s ním zaměstnanci byli dostatečně seznámeni. Navíc je žádoucí, aby zaměstnanci v každém okamžiku a na každém místě přicházeli do styku s jednotlivými prvky organizační kultury a aby si uvědomovali jejich existenci.
- c) **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace organizačních hodnot, norem a vzorů zaměstnanci organizace. Zakotvenost pak zajišťuje trvalost a praktickou účinnost kulturních vzorů v organizaci.

Organizační kulturu můžeme tedy označit jako silnou pouze tehdy, pokud se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech, nebo alespoň většiny zaměstnanců organizace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Přínosy a negativa silné podnikové kultury

Většina důsledků, vyplývajících z existence silné podnikové kultury, bývá interpretována jako přínosná a pozitivní. V praxi však lze pozorovat, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze silné podnikové kultury, rostou i důsledky, které lze hodnotit přinejlepším rozporně nebo dokonce negativně. Mezi hlavní přínosy patří:

1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a činí ji pro pracovníky přehlednou a snadněji pochopitelnou
2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci
3. Umožňuje rychlé rozhodování
4. Urychluje plynulou implementaci
5. Snižuje nároky na kontrolu pracovníků
6. Zvyšuje motivaci a týmový duch
7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému

Hlavní negativní projevy silné podnikové kultury jsou následující:

1. Tendence k uzavřenosti
2. Fixace na tradiční názory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace
3. Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu
4. Složitá adaptace nových pracovníků

(Bedrnová, Nový a kol., 2007)

2.2.3 Diferenciace subkultur

Organizační kultura funguje jako celek, ale je složena z dílčích organizačních subkultur, které mohou být navzájem v konfliktu. Jednotlivé subkultury jsou relativně samostatné a většinou vznikají na základě odlišností jednotlivých pracovních pozic v rámci podniku. Například kultura řídicích pracovníků může být odlišná od kultury dělníků apod. (Schein, 2010).

Prostor pro vznik subkultur je zejména v organizacích, ve kterých je organizační kultura jako celek slabá a neintegrující. V těchto organizacích pak často dochází ke střetu subkultur, které mohou mít negativní dopad na výkonnost organizace. Subkultury však nejsou jen výsadou organizací se slabou kulturou. Mohou se vyskytnout i v organizacích,

kde je podniková kultura silná. Ta však funguje jako integrující celek, a ačkoliv se subkultury navzájem liší, nejsou spolu v konfliktu a nedochází k poškozování výkonnosti organizace (Lukášová, 2010).

„Důležité je, aby rozhodující organizační cíle a priority, stejně jako cesty a způsoby jejich dosahování, byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud pak jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, je stále možno hovořit o silné organizační kultuře.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 436)

2.2.4 Fragmentace podnikové kultury

Fragmentace podnikové kultury je obtížně popsitelná a uchopitelná, jelikož představuje nejasnosti panující v dané kultuře. Tyto nejasnosti mohou vycházet z ignorace, zmatení, ale také z černobílého myšlení. Členové organizace pak tyto nejasnosti ale nevnímají jako překážku či problém, ale přijímají je jako součást jejich pracovního života (Martin, 2002)

Fragmentovaná kultura prochází neustálými změnami a nemá ani příležitost ke stabilizaci do subkultur či dokonce k jednotné integraci (Harris, Ogbonna, 1998). Předpokládá se, že jakýkoliv konsenzus, ke kterému se v rámci fragmentované kultury dospěje, je pouze dočasný. Tato shoda se nijak nereflektuje na ostatní problémy v budoucnosti. Z pohledu fragmentace podnikové kultury je toto nejvyšší dosažitelný stupeň shody (Hatch, Cunliffe, 2006).

Podle Graysona (2001) k fragmentaci podnikové kultury dochází ve chvíli, kdy 3 úrovně podnikové kultury nejsou ve vzájemné shodě. Tedy ve chvíli, kdy artefakty nekorespondují s hodnotami a ty neodpovídají základním přesvědčením. Fragmentovaná kultura je podle něj jako zahřívající se symfonický orchestr. Kakofonie mnoha zvuků, které však dohromady postrádají jakýkoliv rým či rytmus (Grayson, 2001).

2.2.5 Typologie podnikových kultur

Členění kultur do jednotlivých typologií je jedním z nástrojů, které slouží ke zpřehlednění složitého obsahu sociální reality (Lukášová, 2010).

První členění podnikových kultur představili Harrison (1979) a Handy (1978). Kultury rozčlenili do čtyř základních „typů“ podle hlavního zaměření.

- **Orientovaná na moc:** Organizace je ovládána charismatickými autokraty – většinou zakladateli.

- **Orientovaná na úkol:** Organizace je zaměřena na úkoly a projekty, které mají být splněny. Důraz se klade na výsledky.
- **Orientovaná na role:** Kultura v organizaci je založena na jasně daných pravidlech, která všem zaměstnancům vymezují jejich role, kterých se musí držet.
- **Orientovaná na osoby:** V centru organizačního dění je jednotlivec. Nikdo nemá vyloženě dominantní postavení. Panují partnerské vztahy.

(Schein, 2010)

Typologie podnikové kultury podle R. E. Quinna a K. S. Camerona je vymezena dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají 4 typy podnikových kultur. Těmito dimenzemi jsou flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření firmy. Typy kultury vzniklé kombinací těchto dimenzí byly označeny jako kultura klanová, hierarchická, adhokratická a tržní (Lukášová, 2010).

Klanová kultura je charakterizována jako kultura rodinného typu. V organizaci panuje přátelské prostředí, týmové smýšlení, zaměstnanci sdílejí hodnoty a cíle. Vedoucí pracovníci mají roli „rodičů“, zaměstnanci jsou loajální a všichni zastávají tradice. Klíčová je v organizaci týmová práce, participace a shoda (Lukášová, 2010).

Hierarchická kultura je typická pro podniky, které se vyznačují strukturovaným a formalizovaným pracovním prostředím. Důraz se klade na formální pravidla, která organizaci stmelují. Nejdůležitější je zde účinnost, stabilita a hladký chod organizace (Lukášová, 2010).

Adhokratická kultura se vyznačuje dynamickým a tvůrčím prostředím. Vedoucí jsou vizionáři a inovátoři, lidé se nebojí riskovat. Stmelujícími prvky organizace jsou experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Dalším charakteristickým rysem je nutnost rychlých změn jako reagování na nové příležitosti. Inovativnost a schopnost přizpůsobovat se těmto změnám je vnímána jako zdroj ziskovosti (Lukášová, 2010).

Tržní kultura je orientovaná na výsledky. Mezi zaměstnanci panuje soupeřivost. Vedoucí jsou přísní, vyžadující a ženou zaměstnance za vysokými výkony. Pozornost je věnována především měřitelným cílům a vůdcovství na trhu (Lukášová, 2010).

Obrázek 2: Typologie podnikových kultur podle Quinna a Camerona



(Zdroj: Cameron a Quinn in R. Lukášová, 2010, str. 108)

Tabulka 1: Další příklady typologií podnikové kultury

<i>Autor</i>	<i>Vymezující dimenze</i>	<i>Typy podnikové kultury</i>
F. Trompenaars	Orientace na úkoly vs. orientace na vztahy a hierarchie vs. rovnost	Inkubátor (orientace na seberealizaci), Řízená střela (orientace na projekty), Rodina (orientace na moc), Eiffelova věž (orientace na role)
T. E. Deal a A. A. Kennedy	Míra rizika v předmětu podnikání a rychlost zpětné vazby trhu	Kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, procesní kultura, kultura sázky na budoucnost
H. I. Ansoff	Reakce na požadavky prostředí	Stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivá kultura
M. Kets de Vriese a D. Miller	Neurotický styl chování vrcholového manažera	Organizace paranoidní, kompulzivní, histrionská, depresivní, schizoidní

Zdroje: Pfeifer a Umlaufová (1993), Lukášová (2010), Šigut (2004)

Ačkoliv každá organizace je jiná a žádnou nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétní typologii, tato členění nám přesto umožňují pochopit podstatné charakteristiky a rozdíly mezi organizacemi. To umožňuje manažerům lépe poznat jejich organizaci, vnímat její kulturní projevy a cíleně přemýšlet nad tím, jakou podobu má současná kultura a jakou by v budoucnu měla mít (Lukášová, 2010).

2.3 Utváření a změna podnikové kultury

Již od 80. let je podniková kultura vnímána jako překážka pro velké změny v organizaci a jako předpoklad organizačního úspěchu či neúspěchu. Kulturní změny jsou nezbytné pro zajištění nepřetržité organizační dynamičnosti. Brooks a Bate tvrdí, že úspěšná kulturní změna vyžaduje následující:

- Povědomí o současné kultuře
- Povědomí o žádané budoucí kultuře
- „Řízení“ politiky přijetí
- Aktivační mechanismus změny

(Brooks, 2003)

Změna podnikové kultury nemusí být vždy nutná. Pokud se analýzou zjistí, že zjištěná podoba podnikové kultury je pro daný podnik vyhovující, stačí ji cílevědomě a neustále udržovat. Pokud se však management organizace podnikové kultuře soustavně nevěnuje, podniková kultura je zpravidla neoptimální. Potřeba změny pak může vycházet z mnoha okolností. Mezi nejznámější můžeme zařadit například:

- Nesoulad mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky žádanou kulturou firmy
- Generační výměna ve firmě (ať už ve vedení či mezi liniiovými zaměstnanci)
- Změna v předmětu podnikání
- Změna postavení firmy na trhu
- Převzetí nebo fúze firmy

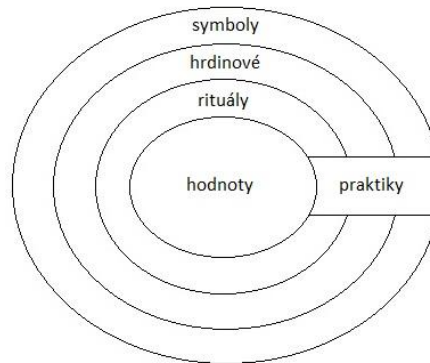
(Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Díky komplexnosti podnikové kultury je její vytváření a změna během na dlouhou trať. Podnikovou kulturou nelze manipulovat několika opatřeními a doufat ve výsledky. Management se jejímu utváření a změně musí věnovat soustavně, cíleně a dlouhodobě (Lukášová, 2010).

Změna podnikové kultury však může být relativně rychlá a jednoduchá pro „viditelné“ prvky kultury, označované Hofstedem jako „praktiky“ (viz obrázek č. 3). Lidé se během života běžně učí novým způsobům komunikace, vytvářejí si nové rituály a hrdiny. Klíčová je však změna hodnot, která je pomalá. Většinu hodnot si totiž utváříme od dětství,

přejímáme je od rodičů, kteří je přejímali od svých rodičů atd. To zajišťuje stabilitu hodnot ve společnosti a v daných kulturách, navzdory neustálým změnám, kterými procházejí praktiky (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 2010).

Obrázek 3: Hofstedeho "cibulový" diagram



(Zdroj: Hofstede in Lukášová, 2010, str. 29)

Brown (1995), Sackmann (2002) aj. rozlišují 2 základní typy změny podnikové kultury, podle jejich průběhu a charakteru.

Revoluční (popř. transformační, strategická či diskontinuální) změna probíhá tehdy, pokud existuje velký vnitřní či vnější tlak na organizaci, který ji vyvolává a vynucuje. Jako příklad takového tlaku můžeme uvést špatné hospodářské výsledky, ztrátu trhů či radikální změnu vnějšího prostředí. K této změně tedy dochází ve chvíli, kdy je organizace v krizi. Změna musí být radikální a fundamentální. To pro podnikovou kulturu představuje potřebu zcela nového obsahu kultury (Lukášová, 2010).

Evoluční změna naopak nevychází z krize, ale z pouhé potřeby v rámci organizace něco zlepšit. Zaváděné změny se pak většinou netýkají organizace jako celku, ale pouze dílčích prvků. Jedná se o změny, které se dějí postupně a dlouhodobě. Podniková kultura nemusí výrazně měnit svůj obsah, pouze se rozvíjí její určité rysy (Lukášová, 2010).

Existuje několik způsobů, jak formovat podnikovou kulturu. Armstrong (2014) tvrdí, že hodnoty a normy lze formovat celkem čtyřmi způsoby. Prvním způsobem je formování pomocí „lídrů“. Ti podnikovou kulturu totiž formovali již v minulosti. Ostatní zaměstnanci je mnohdy berou za své vzory a ztotožňují se s tím, jak se chovají a co očekávají. Druhým způsobem je formování kultury na základě kritických případů. Tedy na základě významných událostí z historie organizace, které slouží jako ponaučení do budoucna o tom, co je žádoucí a co nežádoucí. Za třetí, kultura vychází z efektivních pracovních

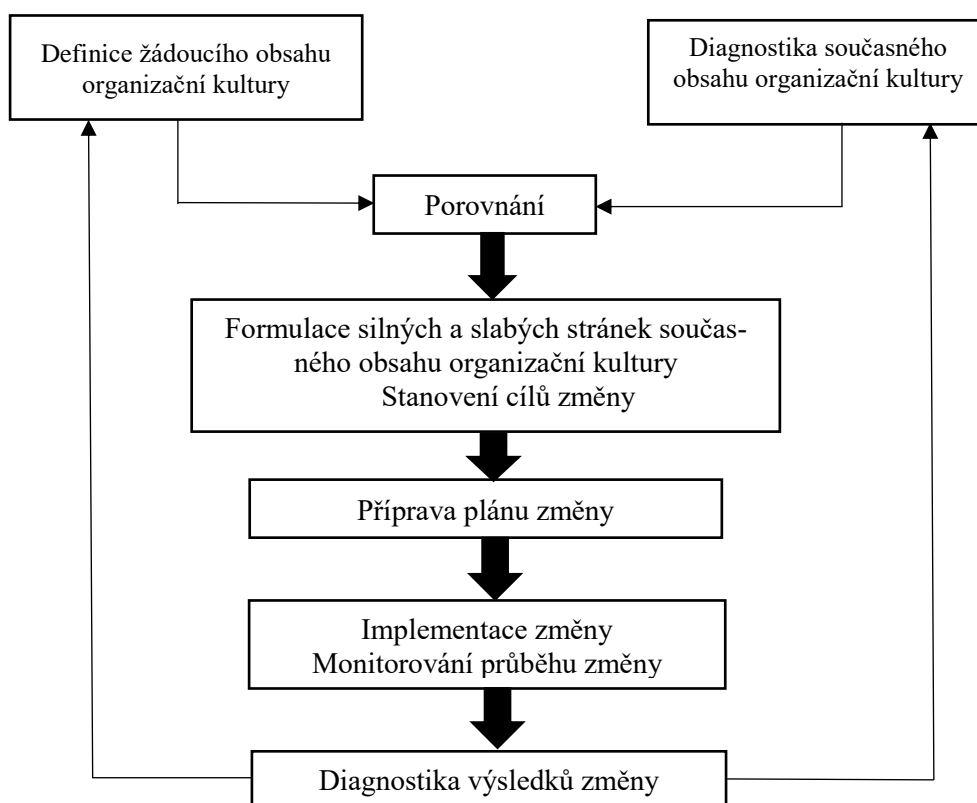
vztahů členů organizace, které formují hodnoty a očekávání. Čtvrtým, posledním způsobem, je prostředí organizace. Na kulturu má vliv, zdali je prostředí dynamické či neměnné (Armstrong, 2014).

2.3.1 Model změny organizační kultury

V případě změny podnikové kultury je doporučován následující postup podle Sackmanna (2002):

1. Definovat žádoucí obsah organizační kultury
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury
3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury
 - Identifikovat rozdíly
 - Formulovat silné a slabé stránky současné kultury
 - Stanovit cíle změny
4. Připravit plán změny
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok
6. Provést diagnostiku výsledků změn

(Lukášová, 2010)



(Zdroj: Sackmann in Lukášová, 2010, str. 166)

2.4 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

Předmětem řízení lidských zdrojů je vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. To zahrnuje strategické řízení, řízení lidského kapitálu, znalostí, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, jejich vzdělávání, odměňování apod. (Armstrong, 2015) Konkurenceschopnost a úspěch organizace je do velké míry určen právě kvalitou jejich zaměstnanců (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017).

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong, 2015, str. 47)

„Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 12)

Lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. Ať už materiální, finanční či informační. Determinují i jejich využívání, a proto jsou tím nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem organizace, který rozhoduje o její konkurenceschopnosti a prosperitě. Proto je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2007).

Všechny procesy v organizacích mají nějakou souvislost. V praxi se ukazuje, že nejtěsněji spolu souvisí právě řízení lidských zdrojů a organizační kultura. Ta totiž stanovuje cíle, zásady, kritéria, formy i metody personálního managementu. Personální a sociální procesy tak mohou být v organizaci uskutečňovány, pouze pokud jsou v souladu s danou organizační kulturou. Silná organizační kultura může mít dokonce podstatný vliv na kritéria přijímání nových pracovníků apod. Na druhou stranu tento vliv působí oběma směry. Personální management má velký vliv na utváření podnikové kultury organizace, na její upevňování a změnu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Změna organizační struktury může vycházet z postupů řízení lidských zdrojů. Tyto postupy totiž zaměstnancům poskytují informace a utvářejí jejich chování a zkušenosti se zaměstnáním. Stávají se prostředky k utváření organizační kultury. Aby se však pomocí postupů řízení lidských zdrojů mohla utvářet podniková kultura, musí být nejprve jasně stanovena strategie organizace. Například organizace zaměřující se primárně na obranu svého existujícího podílu na trhu by měly klást důraz na obsazování pracovních pozic

z vnitřních zdrojů a individuální vzdělávání zaměstnanců. Naopak firmy zaměřující se na růst a expanzi by měly lidské zdroje čerpat z vnějšku a pro zaměstnance zajišťovat týmově orientované tréninky (Cabrera, Bonache, 1999).

Pokud chce personální oddělení organizační kulturu měnit výraznějším způsobem, je třeba začít u změny hodnot jejich zaměstnanců. Hodnoty zaměstnanců jsou však relativně stálé a neměnné a je obtížné je změnit. Nejeftektivnějším způsobem proto bývá nábor nových zaměstnanců, kteří požadované hodnoty již sdílejí. K výběru takových zaměstnanců slouží tzv. P-O (person-organization) fit systém. Tento systém spočívá v hodnocení slučitelnosti hodnot nových zaměstnanců a hodnot organizace. Studie u takto vybraných zaměstnanců prokázaly vyšší angažovanost, větší spokojenost a lepší přístup k práci. Při výběru zaměstnanců by tak měl být kladen stejný důraz jak na jejich znalosti a schopnosti, tak na jejich osobnost a sdílené hodnoty (Cabrera, Bonache, 1999).

2.5 Role manažerů při řízení podnikové kultury

„Obecně je možné za manažera považovat jakéhokoliv vedoucího pracovníka, který se prostřednictvím svěřených vykonávaných funkcí (jako je právě plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) a prostřednictvím delegování pravomocí na podřízené maximálně snaží dosáhnout podnikových cílů.“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 104)

„Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber a kol., 2009, str. 20)

Management organizace má zpravidla největší vliv na formování podnikové kultury. Manažeři podnikovou kulturu ovlivňují nejen cíleně, ale i svou každodenní činností, mnohdy aniž by si to sami uvědomovali. Zaměstnanci vnímají, co je pro manažery důležité, co kontrolují a co je pro ně naopak vedlejší. Zároveň svým každodenním chováním, mluvou, oblékáním a mírou formálnosti poskytují zaměstnancům vzory, pozitivní i negativní. Mimořádně důležité při utváření podnikové kultury je pak chování manažerů při krizových situacích, jelikož právě v těch dochází u zaměstnanců k největší míře kolektivního učení. Management organizace, který chce podnikovou kulturu úspěšně změnit, si tedy musí uvědomovat, že změna začíná právě u něj. Musí se chovat v souladu s žádoucí kulturou, trvale a jednotně (Lukášová, 2010).

Aby manažer mohl úspěšně formovat podnikovou kulturu podle svých představ, musí tak činit postupně ve třech fázích učení a změny. První fází je podle Scheina (2010) rozmrazení. Manažer musí zaměstnance motivovat ke změně, dát jim najevo, že současná podniková kultura již není vyhovující. Toho může docílit vyvoláním pocitů existenčního ohrožení či pocitů viny. Zároveň však musí dát najevo svou podporu při překonávání těchto problémů. Druhou fází je pak učení nových konceptů, vytváření nových významů pro ty původní a vytvoření nových standardů úsudku. K tomu může sloužit stanovení vzorů. Ať už v podobě jiných podniků či jednotlivců. Zaměstnanci by pak měli aspirovat na dosažení těchto vzorů. Zároveň je tato fáze vhodná k testování nových řešení na vznikající problémy metodou pokus/omyl a osvojování si nových, úspěšných řešení. Poslední fází je pak internalizace nově vzniklých konceptů a standardů. Manažer by měl zaměstnance motivovat, aby tyto koncepty a postupy uplatňovali ve všech svých činnostech a vztazích, dokud je nepřijmou za své (Schein, 2010).

O'Donnell a Boyle (2008) definovali 6 základních pilířů, které jsou předpokladem pro pochopení organizační kultury a její úspěšnou změnu. Začít se podle nich musí u vytvoření vhodného klimatu umožňujícího změny. To může znamenat například propojení části organizační kultury, která vyžaduje změnu, na nějaký současný problém, který organizace řeší. Tento pilíř připomíná fázi rozmrazení podle Scheina (2010). Druhým pilířem jsou pak vůdci. Manažeři musí být vnímáni jako „mistři“ podnikové kultury, kteří odměňují či trestají vzniklé subkultury, podle toho, jestli je jejich subkultura v souladu s požadovanou organizační kulturou či nikoliv. Aby mohla být podniková kultura efektivně řízena, je důležité do její tvorby zapojovat zaměstnance, aby se organizace mohla měnit jako celek. Čtvrtým pilířem je orientace na tým. Práce v týmech je běžnou součástí fungování mnoha organizací. Umožňuje překonávat bariéry a může sloužit jako způsob podněcování žádoucích kulturních aspektů. Pátým pilířem je pak sledování kulturních změn u kultury jako celku, ale i u jednotlivých subkultur. Nesoulady v subkulturách totiž mohou podkopávat celkovou organizační kulturu a je důležité je zaznamenat včas. V neposlední řadě je pak třeba klást důraz na trénink, uznání a odměny. V mnohých organizacích je podniková kultura součástí obecných manažerských tréninků. V jiných se pak zkušenosti a informace o převládajících kulturních normách předávají od vedoucích k manažerům. Každopádně je nezbytné, aby ti měli o podnikové kultuře povědomí. Je také důležité zaměstnance odměňovat nejen finančně, ale klást stejný důraz i na nepeněžní odměny

jako vyznamenání, pochvaly a uznání, pokud vytvářejí efektivní organizační kulturu (O'Donnell, Boyle, 2008).

Obrázek 4: 6 pilířů pro porozumění a řízení organizační kultury



(Zdroj: O'Donnell, Boyle, 2008, str. 68)

Pokud se má podniková kultura měnit výraznějším způsobem, vyvstává otázka, zda má současný management dostatečný vliv na její změnu. Někteří autoři zastávají názor, že ti, kteří současnou podnikovou kulturu zformovali, ji nemohou změnit a je nutná výměna managementu. Ta může být úplná, nebo spočívat alespoň v obměně nejvyššího manažera. Na jeho místo je pak vhodné dosadit někoho z organizace, která již má požadovanou podnikovou kulturu. Tato obměna managementu však nemusí být vždy podmínkou. Její nutnost závisí zejména na délce působení manažera v organizaci a na hloubce požadované změny podnikové kultury (Lukášová, 2010).

3 Cíl a metodický postup

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu a popsat a zhodnotit postupy jejího řízení ve vybraném podniku. Na základě této analýzy pak navrhnout zlepšení. Cílem je také určení soudržnosti podnikové kultury vybraného podniku na základě míry její diferenciaci do subkultur v rámci jednotlivých oddělení a podle míry, do jaké 6 klíčových aspektů podnikové kultury, zkoumaných dotazníkem OCAI, koresponduje s celkovým profilem kultury vybraného podniku. Na základě výsledků dotazníku OCAI budou navržena opatření pro zlepšení současného stavu podnikové kultury směrem k preferovanému stavu. Jako předmět výzkumu bakalářské práce byla zvolena společnost InTiCa Systems s.r.o.

Výzkumná otázka 1: *Jaký je převažující typ kultury?*

Pracovní hypotéza 1: *Převažujícím typem kultury je tržní.*

První pracovní hypotéza vychází z faktu, že společnost InTiCa Systems s.r.o. působí v oblasti automobilového průmyslu, což je silně konkurenční prostředí, pro které je typický právě tržní typ kultury. Navíc z vlastních pracovních zkušeností v podniku autor vnímá orientaci vedení na pracovní výsledky, což je jedna z klíčových charakteristik tržní kultury.

Výzkumná otázka 2: *Je současný stav podnikové kultury vyhovující?*

Pracovní hypotéza 2: *Mezi současným a preferovaným stavem podnikové kultury existuje rozdíl.*

Na základě autorových pracovních zkušeností a vnímání atmosféry v podniku se u druhé hypotézy předpokládá, že stav podnikové kultury nebude pro zaměstnance plně vyhovující. Aby byl stav podnikové kultury ideální, musel by její stav být průběžně monitorován a směřován požadovaným směrem.

Druhá výzkumná otázka se zabývá zhodnocením naléhavosti řízení podnikové kultury. Zjišťuje, zda existuje požadavek změny současného stavu podnikové kultury. Pokud by neexistoval rozdíl v porovnání s preferovaným stavem, znamenalo by to, že podniková kultura má požadovaný obsah.

3.2 Metodika

Zpracování bakalářské práce probíhalo postupně v 5 krocích:

- 1) Prostudování odborné literatury
- 2) Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce
- 3) Zpracování analýzy podnikové kultury
- 4) Zhodnocení postupů řízení podnikové kultury
- 5) Návrhy zlepšení současného stavu

Jako měřicí nástroj organizační kultury byla vybrána metoda dotazníkového šetření OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), vyvinuta K. Cameronem a R. Quinnem. Tato metoda je pouze jednou z mnoha, kterými lze zkoumat podnikovou kulturu. Při mnoha výzkumech však byla prokázána jako užitečný nástroj k určení typu podnikové kultury a hodnot, které organizaci vystihují. A ačkoliv má tato dotazníková metoda netradiční podobu, je velmi jednoduchá a zkoumané vlastnosti podnikové kultury mají prokázaný vztah k efektivitě organizace. Metoda OCAI má podobu dotazníku skládajícího se ze 6 klíčových aspektů podnikové kultury organizace. Každý z aspektů dále popisují čtyři tvrzení. Respondent poté mezi tato čtyři tvrzení libovolně rozděljuje celkem 100 bodů podle toho, jak moc podle něj jednotlivá tvrzení vystihují právě jeho organizaci. U každé otázky vždy jednotlivé varianty odpovědí vystihují právě jeden z typů podnikové kultury (*A-klanová, B-adhokratická, C-tržní a D-hierarchická*). Čím více bodů k tvrzení respondent přiřadí, tím více vyjadřuje, že je ono tvrzení výstižné pro jeho organizaci. Tím se získává obraz o současném stavu podnikové kultury. Navíc respondent vyplňuje dotazník dvakrát. Při druhém vyplňování respondent odpovídá tak, jak by si přál, aby organizace vypadala v horizontu několika let. Z těchto odpovědí pak vzniká preferovaný profil organizační kultury podle jejích zaměstnanců. Tato metoda skórování byla Quinnem a Cameronem vyvinuta záměrně. Respondent musí důkladně zvážit, jak 100 bodů rozdělí a nemůže všem variantám přiřadit vysoký počet bodů (což například Lickertova stupnice umožňuje). Díky tomu lze tuto metodu považovat za více realistickou. Navíc se zkoumají pouze základní hodnoty a implicitní přesvědčení, u kterých byl prokázán vztah k efektivitě organizace.

6 klíčových kulturních aspektů:

- 1) Dominantní charakteristiky podniku (popisují rysy prostředí a atmosféry v podniku)
- 2) Charakteristiky vedení podniku (popisují styl vedoucích pracovníků)
- 3) Způsob vedení zaměstnanců (popisují styl vedení zaměstnanců, jaké metody jsou k jejich řízení užívány)
- 4) Soudržnost organizace (popisuje to, co drží podnik pohromadě)
- 5) Důležité strategické faktory (na jaké cíle je organizace zaměřena)
- 6) Kritéria úspěchu (popisují, co je v podniku považováno za úspěch)

Vyhodnocením těchto 6 kulturních aspektů lze zjistit typ dominantní podnikové kultury podle typologie Quinna a Camerona (*klanová, hierarchická, tržní a adhokratická*) a její sílu. Čím vyšší je počet dosažených bodů daného typu kultury, tím silnější a dominantnější je. Zároveň lze zjistit míru nesouladu mezi současnou podnikovou kulturou a preferovanou podnikovou kulturou, jelikož dotazník je každým respondentem vyplňován dvakrát. Lze také rozlišit jednotlivé subkultury, které v organizaci existují, pomocí porovnání výsledků dosažených v jednotlivých odděleních s výsledky podniku jako celku. Lze určit i sílu podnikové kultury, pokud porovnáme, na kolik se jednotlivé výsledky 6 klíčových aspektů kultury shodují s celkovým kulturním profilem organizace. Čím větší je míra shody, tím silnější je i daná kultura.

Vyhodnocení dotazníku OCAI je velmi jednoduché. U každého dotazníku se ze šesti otázek sečtou všechny varianty A a vydělí se šesti. Poté to samé s variantami B, C a D. Toto se opakuje u každého dotazníku a výsledky jsou mezi sebou sčítány. Výsledný počet bodů pro každou alternativu se pak získá vydělením celkového skóre u každé varianty počtem respondentů. Nejvyšší počet dosažených bodů u jedné z variant pak odpovídá dominantnímu typu podnikové kultury. Stejný postup se aplikuje pro dotazníkové šetření současného i preferovaného budoucího stavu. Rozdíl mezi současným a preferovaným stavem může být vyjádřen buďto číselně, případně graficky. Grafické znázornění spočívá v nanesení dosaženého počtu bodů jednotlivých alternativ na osy grafu typologie podnikové kultury podle Quinna a Camerona (viz Obrázek 2). Dotazník byl pro společnost In-TiCa Systems s.r.o. vyhodnocen nejen jako celek, ale i pro jednotlivá oddělení při použití stejné metody, ale za použití výsledků pouze od zaměstnanců daných oddělení.

Při vyhodnocování dotazníků je také klíčové vyhodnocení míry shody mezi 6 klíčovými kulturními aspekty, které dotazník zkoumá. Tato míra shody je vyjádřena tím, kolik ze 6 klíčových kulturních aspektů spadá do stejného kvadrantu typologie podnikové kultury, do kterého spadá celkový profil podniku. Při vyhodnocování této shody se tedy dotazník nezkoumá jako celek, ale po jednotlivých otázkách. Nejprve se sečtou všechny body u otázek číslo 1 přidělené variantě A, a jsou vyděleny počtem respondentů. Poté varianty B, C a D. To podá obraz o hodnotách, ze kterých vychází dominantní charakteristiky podniku. Poté se stejným způsobem postupuje u zbývajících otázek.

Dotazníky byly anonymní, avšak doplněny o 4 identifikační otázky, které respondenty roztřídily podle pohlaví, oddělení, na kterém působí, podle délky jejich působení ve firmě (na zaměstnance, kteří v podniku působí více či méně než 2 roky) a podle toho, zda zastávají vedoucí pozici či nikoliv.

Výsledky celkového profilu podnikové kultury byly zpracovány i statisticky, aby bylo zjištěno, zda jsou zaznamenané rozdíly významné i z tohoto hlediska. Jako hladina významnosti byla zvolena $\alpha=0,05$. U dat nebyla potvrzena distribuce sledující normální rozdělení, proto byly použity testy Kruskal-Wallis a Mann-Whitney U-test. Tyto statistické testy sloužily také k ověření pracovních hypotéz.

Informace sloužící ke zhodnocení současných postupů řízení podnikové kultury byly získány z rozhovorů s managementem podniku a s vedoucí pracovníci personálního oddělení.

Data byla získána v průběhu února 2019. Dotazníky byly vytištěny a rozdány personálním oddělením a následně hromadně vybrány. Průzkumu se zúčastnilo celkem 30 respondentů napříč celým podnikem. Celkem 9 zaměstnanců výroby, 8 z oddělení logistiky, 5 z oddělení kvality, 4 z nákupu, 3 zaměstnanci oddělení lidských zdrojů a 1 zaměstnanec oddělení pro průběžné zlepšování firemních procesů. Návratnost dotazníků činila 100 %.

4 Praktická část

4.1 InTiCa Systems s.r.o.

InTiCa Systems s.r.o. je původem německá společnost se sídlem v Pasově, která založila svou českou výrobní pobočku v roce 2005 v Prachaticích. Podnik pracuje v oblastech automobilové technologie a průmyslové elektroniky. Další výrobní pobočka se nachází v Mexiku. Prodejní pobočka má pak sídlo ve Velké Británii. Jedná se o předního evropského poskytovatele v oblasti vývoje, výroby a uvádění indukčních komponent a mechatronických konstrukčních skupin na trh. Společnost v České republice zaměstnává celkem přes 150 zaměstnanců, z nichž většina působí ve výrobě.

Mezi hlavní cíle společnosti patří spokojení zákazníci, dlouhodobé obchodní vztahy, výroba na nejvyšším stupni jakosti, vývoj inovativních produktů a výrobních technologií a generování konkurenceschopných cen.

4.2 Vyhodnocení dotazníku OCAI

4.2.1 Celkový profil podnikové kultury InTiCa Systems s.r.o.

Tabulka 1: Zprůměrované výsledky současné a preferované podnikové kultury

Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	3555	19,75	A	5360	29,78
B	4450	24,72	B	4185	23,25
C	5145	28,58	C	3625	20,14
D	4850	26,94	D	4830	26,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vyhodnocených dotazníků lze konstatovat, že společnost InTiCa Systems s.r.o. v současnosti nejlépe vystihuje typ tržní kultury (28,58 bodů). Tržní kulturu, jak je popsána v kapitole 2.2.5., charakterizuje pracoviště zaměřené na výsledky, kde jsou zaměstnanci soutěživí a zaměřeni na cíle. Vedoucí pracovníci bývají přísní, vyžadují dobré pracovní výkony. Tmelem podniku je orientace na vítězství. Pozornost je věnována dosahování měřitelných cílů. Důležitým prvkem je také vítězství na trhu a předstížení konkurence (Lukášová, 2010).

Je však třeba vzít v potaz, že hierarchický typ podnikové kultury dosáhl 26,94 bodů, což je pouze o 1,64 bodu méně. O společnosti tak lze říci, že v současnosti je její podniková kultura spíše kombinací těchto dvou typů. Hierarchická podniková kultura se vyznačuje velmi formalizovaným a strukturalizovaným pracovištěm. Vše řídí jasně dané

postupy a předpisy. Každý zaměstnanec má svou roli a své činnosti, kterých se drží. Stmující prvkem podniku jsou pravidla. Vedoucí jsou koordinátoři, organizátoři. Velký důraz se klade na účinnost, efektivitu a hladký chod organizace. Za úspěch jsou považovány včasné dodávky, plnění časových harmonogramů či nízké náklady, ale i bezpečí a jistota zaměstnání (Lukášová, 2010).

Data byla zpracována i statisticky, aby bylo zjištěno, zda jsou zaznamenané rozdíly významné i z tohoto hlediska. Jako hladina významnosti byla zvolena $\alpha=0,05$. U dat nebyla potvrzena distribuce sledující normální rozdělení, proto byly použity testy Kruskal-Wallis a Mann-Whitney U-test.

Vyhodnocení pracovní hypotézy 1

K vyhodnocení pracovní hypotézy 1 (porovnání významnosti rozdílů mezi jednotlivými typy kultur) byl využit Kruskal-Wallisův test. Oprávněnost výběru tohoto testu byla také potvrzena Levenovým testem na homogenitu rozptylů (p-hodnota u současných kultur = 0,0147 a 0,0293 u preferovaných kultur). Můžeme tedy usuzovat na prokazatelnou heteroskedasticitu rozptylů na 0,05 hladině významnosti.

Nulová statistická hypotéza Kruskal-Wallisova testu předpokládá, že v současnosti mezi jednotlivými typy kultur nejsou statisticky významné rozdíly. Výsledky testu ($p = 0,0000$) poukazují na prokazatelné rozdíly mezi typy kultur. Dále jsme tedy zjišťovali, mezi jakým typem současných kultur jsou tyto rozdíly. Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ můžeme zamítnout nulovou hypotézu pro klanovou kulturu, která se statisticky významně liší od všech ostatních typů. Při srovnávání ostatních typů kultury mezi sebou nemůžeme nulovou hypotézu zamítnout a rozdíly lze považovat za statisticky nevýznamné.

Tabulka 2: Statistické rozdíly mezi současnými typy kultur

Typ kultury	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická
Klanová	-	0,000040	0,000000	0,000039
Adhokratická	0,000040	-	0,117635	1,000000
Tržní	0,000000	0,117635	-	0,120695
Hierarchická	0,000039	1,000000	0,120695	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Nulová statistická hypotéza pro preferovaný stav také předpokládá, že mezi jednotlivými typy kultur nejsou statisticky významné rozdíly. Kruskal-Wallisovým testem byly

potvrzeny rozdíly mezi jednotlivými typy kultur ($p = 0,0000$). Analyzujeme-li tyto rozdíly, zjistíme, že nulovou hypotézu můžeme zamítnout pro všechny typy kultur, s výjimkou srovnání klanového a hierarchického typu kultury, kde je $p\text{-value} = 0,0867$ a kde tedy tuto hypotézu zamítnout nelze.

Tabulka 3: Statistické rozdíly mezi preferovanými typy kultur

Typy kultury	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická
Klanová	-	0,000001	0,000000	0,086716
Adhokratická	0,000001	-	0,028671	0,035070
Tržní	0,000000	0,028671	-	0,000000
Hierarchická	0,086716	0,035070	0,000000	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi současnou a preferovanou situací

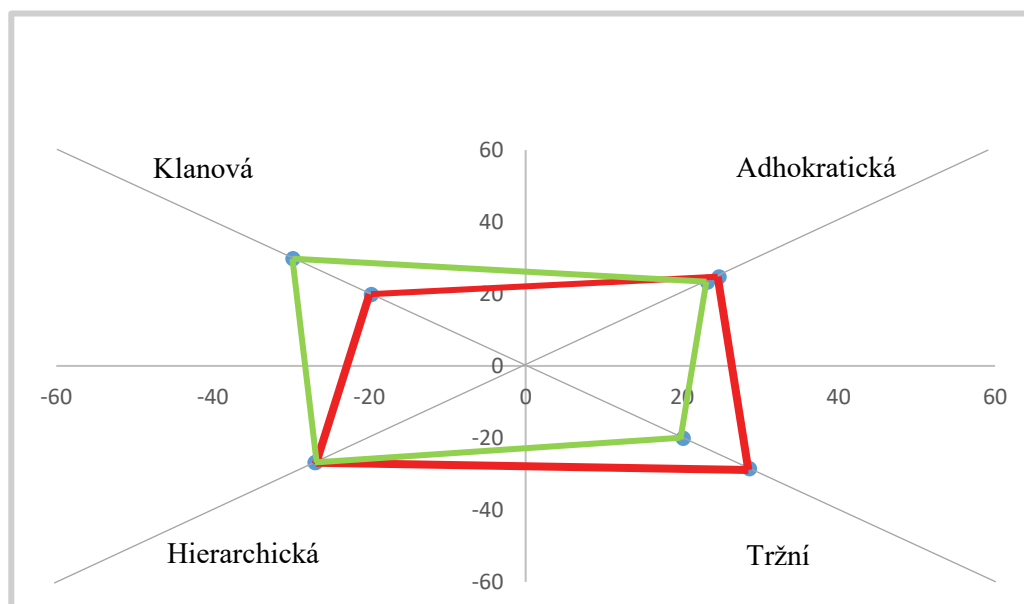
Hlavní výhodou, kterou dotazníková metoda OCAI přináší, je poskytnutí obrazu o preferovaném stavu podnikové kultury dané společnosti. V případě změn je pak důležité zaměřit se na oblasti, ve kterých vznikají největší rozdíly mezi současným a preferovaným stavem. Ty totiž mohou indikovat problémy, ale zároveň mohou sloužit jako mapa pro budoucí změny. Za podstatné rozdíly jsou podle Quinna a Camerona považovány ty, které přesáhnou 10 bodů (Cameron a Quinn, 2006).

Pokud srovnáme výsledky současné a preferované situace, zjistíme, že největší rozdíl je u klanové kultury, celkem 10,03 bodu. To vypovídá o tom, že zaměstnanci své pracoviště nevnímají příliš jako přátelské a nepanuje zde pocit rodinného prostředí. Může to znamenat i to, že zaměstnanci nesdílejí stejné hodnoty a cíle. Nejsou příliš týmově orientováni a spíše než vědomí „my“ je jim blízké vědomí „já“. To odpovídá výsledkům současného stavu podnikové kultury, kdy nejvyššího skóre dosáhl typ kultury tržní, který je svým způsobem protipólem právě kultury klanové, jelikož podněcuje soutěživost, orientaci na výsledky, a kde vedoucí jsou spíše přísnými vůdci nežli mentory, jak tomu bývá u klanových kultur. Toto se také projevilo v porovnání současného a preferovaného stavu, kdy rozdíl u tržní kultury činil -8,44 bodů. Tento výsledek je očekávaný i z toho důvodu, že společnost InTiCa Systems s.r.o. zaměstnává přes 150 zaměstnanců a klanová kultura bývá typická spíše u drobných podniků s nízkým počtem zaměstnanců, který na pracovišti dává prostor k utvoření velmi přátelských vztahů.

Je tedy patrné, že ze strany zaměstnanců existuje zájem o to, aby pracoviště bylo více přátelské, týmově orientované a aby se všeobecně zlepšilo interní klima. Zároveň je zájem

o to, aby byly jako úspěch vnímány nejen měřitelné výsledky a konkurenční vítězství, ale i osobní rozvoj, soudržnost, loajalita a participace. To znamená zvýšení atributů charakterizujících klanovou podnikovou kulturu, na úkor tržní podnikové kultury a posun více do levého horního kvadrantu (viz Obrázek 5).

Obrázek 5: Porovnání současného a preferovaného profilu podnikové kultury



*Červená = Současný, Zelená = Preferovaný

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení pracovní hypotézy 2

Pracovní hypotéza 2 (rozdíly mezi současným a preferovaným stavem podnikové kultury) byla vyhodnocována Mann-Whitneyho U testem. Pro tento test nulová hypotéza předpokládá, že mezi současným a preferovaným stavem podnikové kultury neexistuje rozdíl. Tuto hypotézu můžeme na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítnout pro klanový a tržní typ kultury, kde existují prokazatelně významné statistické rozdíly. Tyto závěry byly potvrzeny t-testem, pro jehož účely byla data transformována na normální rozdělení.

Tabulka 4: Statistické porovnání současného a preferovaného stavu kultury

Typ kultury	U	Z	p-hodnota	Z-adjusted	p.hodnota
Klanová	8075,000	-8,22977	0,000000	-8,34836	0,000000
Adhokratická	14853,00	1,364370	0,172452	1,387013	0,165439
Tržní	9756,500	6,526590	0,000000	6,647982	0,000000
Hierarchická	15047,50	-1,16736	0,243065	-1,18566	0,235758

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dotazníku OCAI i ze statistického zpracování dat tedy můžeme vyvodit jasné závěry pro hypotézy stanovené v kapitole 3.1.

První pracovní hypotézu, kde byl jako dominantní typ kultury předpokládán tržní, nemůžeme zamítnout, jelikož tento typ dosáhl nejvyššího skóre 28,58 bodů. V podniku však tento typ kultury panuje společně s hierarchickým typem, který dosáhl 26,94 bodů, což nelze považovat za významný odstup a podniková kultura společnosti je spíše kombinací těchto dvou typů.

Druhá pracovní hypotéza předpokládá, že mezi současným a preferovaným stavem podnikové kultury existuje rozdíl. Tuto hypotézu můžeme přijmout, jelikož rozdíly zaznamenané v preferovaném stavu zejména u kulturních typů klanové a tržní se pohybují okolo 10 bodů a lze je považovat za významné nejen na základě metodiky dotazníku OCAI, ale i ze statistického hlediska.

4.2.2 Interpretace 6 klíčových kulturních aspektů

O stavu a síle podnikové kultury vypovídá také míra shody mezi 6 klíčovými aspekty dotazníku. Mnoho průzkumů v minulosti prokázalo, že neúspěšnější jsou společnosti, které mají jednodlitou kulturu, tedy kulturu, ve které styl vedení, způsob řízení zaměstnanců, typ podnikové strategie atd. vychází ze stejných hodnot, tedy spadá do stejného kulturního kvadrantu (Quinn a Cameron, 2006).

1) Dominantní charakteristiky podniku

Pokud se podíváme na data získaná z vyhodnocení otázky číslo 1, zjistíme, že nejvíce podnik jako takový charakterizuje kultura adhokratická (29 bodů), tedy dynamické pracovní prostředí, ve kterém probíhá mnoho změn a inovací, a kde se lidé nebojí zkoušet nové věci. Téměř stejně vysokého počtu bodů (28) však dosáhl typ tržní kultury, který podnik charakterizuje jako zaměřený zejména na pracovní výsledky a splnění zadaného úkolu. Ve srovnání s celkovým kulturním profilem dosáhla relativně vysokého hodnocení i kultura klanová (25,67 bodů). Zaměstnanci tedy podnik jako takový vnímají jako relativně přátelské pracoviště, ačkoliv stále vidí prostor pro zlepšení (3,33 bodů).

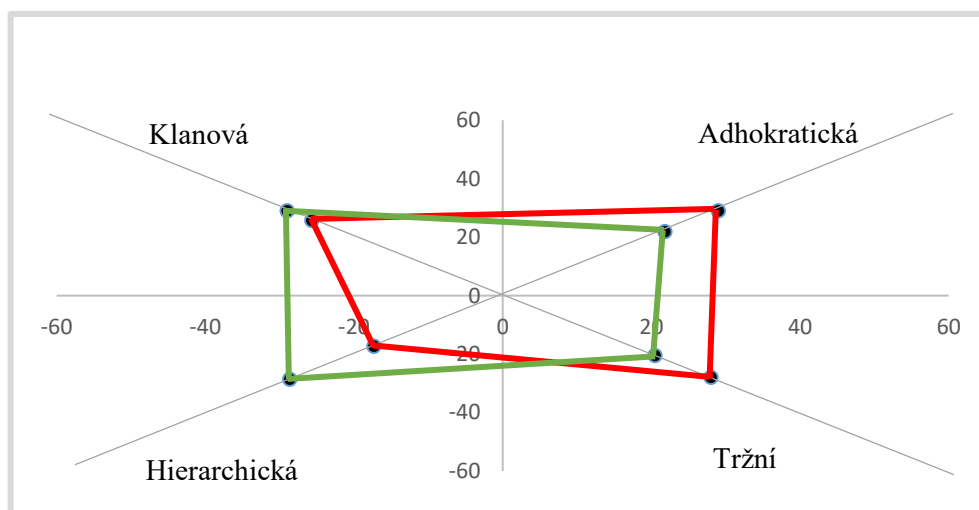
Tabulka 5: Výsledky dominantních charakteristik podniku

1) Dominantní charakteristiky podniku	Současná situace	Preferovaná situace
1A - Klanová	770 / 30 = 25,67	870 / 30 = 29
1B - Adhokratická	870 / 30 = 29	655 / 30 = 21,83
1C - Tržní	840 / 30 = 28	615 / 30 = 20,5
1D - Hierarchická	520 / 30 = 17,33	860 / 30 = 28,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Při srovnání současného a preferovaného stavu je zaznamenaný velký rozdíl (11,34 bodů) u hierarchického typu kultury, který podnik charakterizuje jako formální a strukturalizované pracoviště, kde postupy jasně určují, kdo co dělá. Zaměstnanci takto svůj podnik v současnosti nevnímají, ale přáli by si, aby se tento stav v budoucnu změnil. Spolu s přátelským prostředím je pro ně toto druhá nejdůležitější charakteristika při pohledu na preferovaný stav.

Obrázek 6: Profil dominantních charakteristik podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

2) Charakteristiky vedení podniku

Na Obrázku 18 jsou zřetelné velké rozdíly mezi současným a preferovaným stavem vedení v podniku. Tyto rozdíly mohou vyjadřovat nespokojenost zaměstnanců se současným vedením. To je zaměstnanci v současnosti nejvíce charakterizováno jako velmi vyžadující a nepromíjející neúspěch (35,5 bodů). Tyto hodnoty jsou typické pro tržní typ kultury. S velkým odstupem (10,33 bodů) je druhou nejvíce dominující charakteristikou vedení jeho schopnost inovovat, experimentovat, vymýšlet nové věci a umět riskovat, což charakterizuje kulturu adhokratickou.

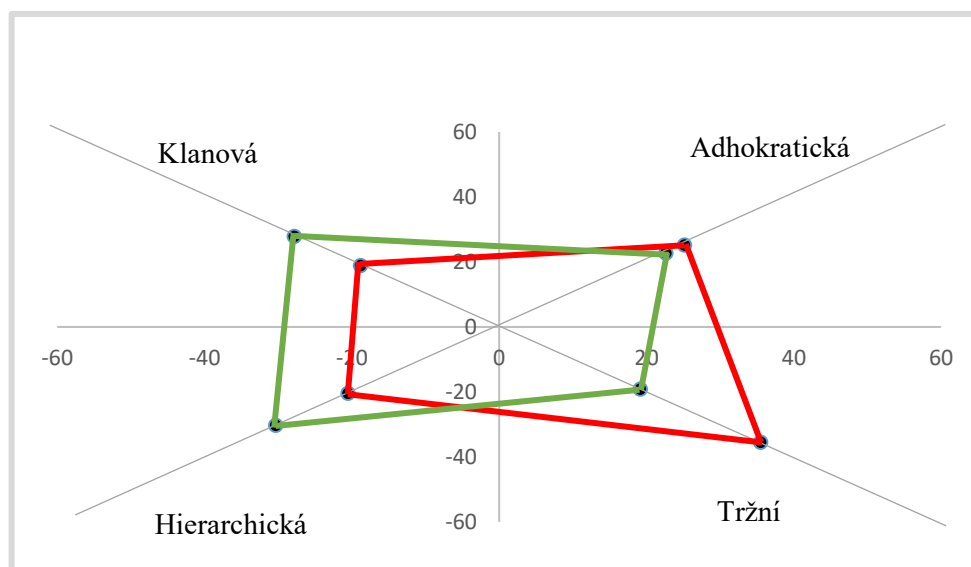
Tabulka 6: Výsledky charakteristik vedení podniku:

2) Charakteristiky vedení podniku	Současná situace	Preferovaná situace
2A - Klanová	565/30 = 18,83	835/30 = 27,83
2B - Adhokratická	755/30 = 25,17	680/30 = 22,67
2C - Tržní	1065/30 = 35,5	575/30 = 19,17
2D - Hierarchická	615/30 = 20,5	910/30 = 30,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků preferovaného stavu vychází touha zaměstnanců po vedení, které by bylo více formální, organizované, přehledné a zaměřené zejména na hladký chod firmy, což charakterizuje kulturu hierarchickou (30,33 bodů). Na druhém místě se umístila kultura klanová (27,83 bodů), která vedení charakterizuje jako pečující o zaměstnance. Vedení, které se svým zaměstnancům snaží ulehčovat výkon jejich práce a které je spíše mento-rující.

Obrázek 7: Profil vedení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

3) Způsob vedení zaměstnanců

Jako nejdominantnější způsob vedení zaměstnanců vychází styl založený na stabilitě a předvídatelnosti, ze kterého pro zaměstnance plyne jistota zaměstnání (29,5 bodů). Tento styl charakterizuje kulturu hierarchickou. V podniku však působí v kombinaci se stylem vycházejícím ze vzájemné soutěživosti zaměstnanců, kteří jsou vedoucími motivováni k vysokým výkonům, a kde úspěšní jsou odměňováni a neúspěšní nikoliv (27 bodů). To charakterizuje kulturu tržní.

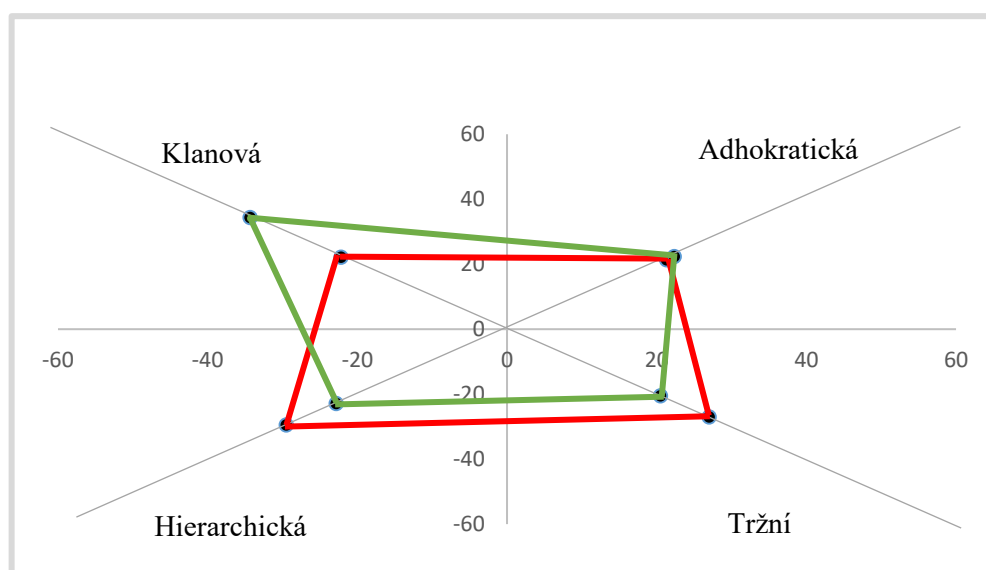
Tabulka 7: Výsledky způsobu vedení zaměstnanců

3) Charakteristiky řízení zaměstnanců	Současná situace	Preferovaná situace
3A - Klanová	665/30 = 22,17	1030/30 = 34,33
3B - Adhokratická	640/30 = 21,33	670/30 = 22,33
3C - Tržní	810/30 = 27	615/30 = 20,5
3D - Hierarchická	885/30 = 29,5	685/30 = 22,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na Obrázek 19 lze říci, že zaměstnanci pocítují největší potřebu změny v klanovém kvadrantu kultury, která způsob řízení zaměstnanců charakterizuje jako orientovaný na týmovou práci, společnou účast a jednotnou shodu. Tento rozdíl činí 12,6 bodů a měla by mu být věnována pozornost. Zajímavý je také výsledek charakterizující kulturu adhokratickou. Lze říci, že zaměstnanci jsou téměř naprosto spokojeni se současným stavem, který jim poskytuje vhodnou míru svobody, proměnlivosti práce a zapojení jejich tvůrčích schopností.

Obrázek 8: Profil způsobu vedení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

4) Soudržnost organizace

Jako tmel organizace zaměstnanci v současnosti vnímají společné úspěchy a dosahování cílů. Mají pocit, že je pro společnost důležité vyhrávat a být napřed před konkurencí, což charakterizuje kulturu tržní (30,5 bodů). S poměrně výrazným odstupem jsou pak jako tmel podniku vnímány také inovace a rozvoj, ale i formální pravidla a hladký chod firmy. Naopak v současnosti nelze říci, že by podnik držel pohromadě díky vzájemné důvěře a věrnosti zaměstnanců (18 bodů).

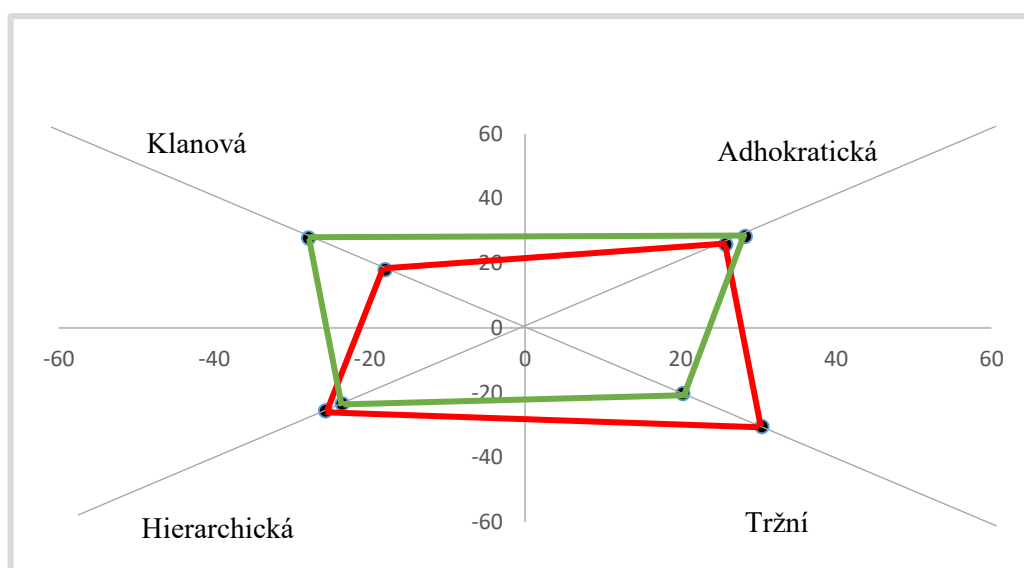
Tabulka 8: Výsledky soudržnosti organizace

4) Soudržnost organizace	Současná situace	Preferovaná situace
4A - Klanová	540/30 = 18	835/30 = 27,83
4B - Adhokratická	775/30 = 25,83	850/30 = 28,33
4C - Tržní	915/30 = 30,5	610/30 = 20,33
4D - Hierarchická	770/30 = 25,67	705/30 = 23,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na to, co by zaměstnanci upřednostňovali jako tmel podniku, jsou nejvýraznější rozdíly zaznamenány právě u již zmíněné důvěry a úspěchů. Zaměstnanci nevnímají plnění cílů jako klíčové pro soudržnost organizace. V preferovaném stavu je umístili až na posledním místě (20,33 bodů). Naopak vzájemná důvěra a loajalita vůči firmě je podle nich klíčová a umístila se na druhém místě (27,83 bodů). Nejdominantnější výsledek je však u adhokratického typu kultury. Podle zaměstnanců je nejdůležitějším tmelem podniku jeho neustálý rozvoj, inovace a společný posun kupředu (28,33 bodů).

Obrázek 9: Profil soudržnosti organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

5) Důležité strategické faktory

V současnosti zaměstnanci vidí strategii firmy jako kladoucí důraz na trvalost a stabilitu (28,5 bodů), kde nejdůležitější je efektivita a hladký průběh. Zároveň však vnímají jako důležité z hlediska strategie firmy i průběžné inovace a změny na pracovišti. Prozkoumávání nových možností a hledání nových zdrojů, které by mohly poskytnout konkurenční výhodu (28 bodů). Strategie podle nich tedy v současnosti vychází z hierarchického a adhokratického typu kultury, za nimiž je v těsném závěsu typ tržní.

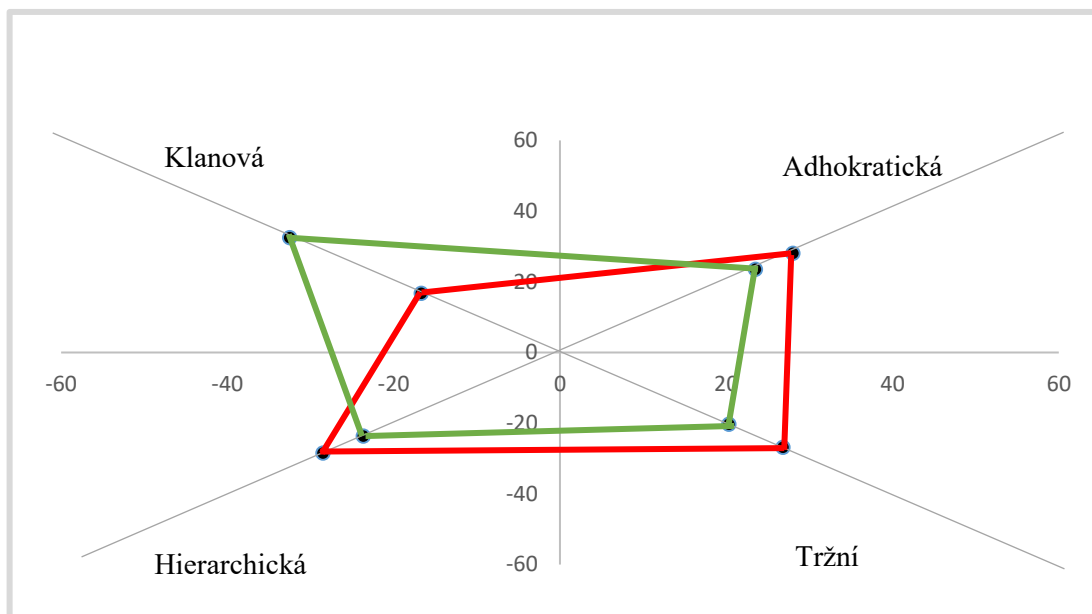
Tabulka 9: Výsledky strategických faktorů

5) Důležité strategické faktory	Současná situace	Preferovaná situace
5A - Klanová	500/30 = 16,67	975/30 = 32,5
5B - Adhokratická	840/30 = 28	705/30 = 23,5
5C - Tržní	805/30 = 26,83	610/30 = 20,33
5D - Hierarchická	855/30 = 28,5	710/30 = 23,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na Obrázek 21, zachycující porovnání současného a preferovaného stavu, je však zřejmý výrazný rozdíl v klanovém kvadrantu (15,83 bodů). Zaměstnanci mají pocit, že podnik neklade dostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů, a že ti nemají možnost se při výkonu své práce dostatečně rozvíjet. Tento rozdíl je největší zaznamenaný ze všech porovnávaných výsledků a při přijímání opatření pro zlepšení současného stavu by v žádném případě neměl být opomenut.

Obrázek 10: Profil strategických faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování

6) Kritéria úspěchu

Jako jednoznačně nejpodstatnější kritérium úspěchu je podle zaměstnanců pro podnik efektivnost. Kvalitní a včasné dodávky zákazníkům, hladký chod práce a nízké náklady (40,17 bodů). Jedná se o nejdominantnější výsledek v rámci celého průzkumu. Tento typ vnímání úspěchu charakterizuje hierarchickou podnikovou kulturu.

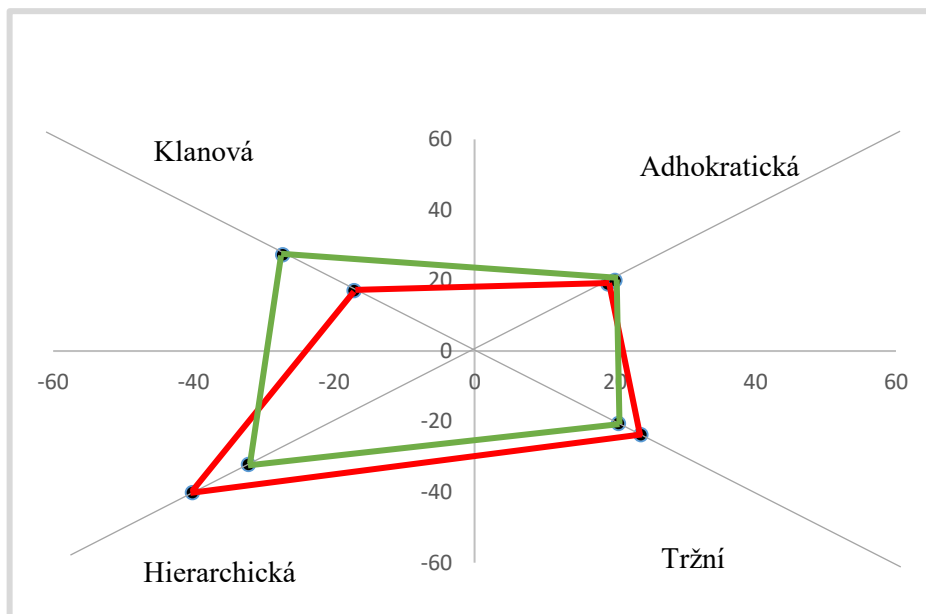
Tabulka 10: Výsledky kritérií úspěchu

6) Kritéria úspěchu	Současná situace	Preferovaná situace
6A - Klanová	515/30 = 17,17	820/30 = 27,33
6B - Adhokratická	570/30 = 19	600/30 = 20
6C - Tržní	710/30 = 23,67	615/30 = 20,5
6D - Hierarchická	1205/30 = 40,17	965/30 = 32,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se však podíváme na preferovaný stav, zjistíme, že ačkoliv plynulost práce a efektivnost je pro zaměstnance stále nejdůležitějším kritériem úspěchu (32,17 bodů), není pro ně až tak dominantní. S odstupem 4,84 bodů je na druhém místě podle zaměstnanců úspěch v podobě rozvoje zaměstnanců a v efektivní týmové spolupráci, která umožňuje rozvoj přátelských vztahů na pracovišti. Oproti současnému stavu je tento výsledek o 10,16 bodů vyšší a stejně jako u strategických faktorů by mu měla být věnována pozornost při přijímání opatření pro zlepšení současného stavu podnikové kultury.

Obrázek 11: Profil kritérií úspěchu



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

Ze 6 klíčových kulturních aspektů podnikové kultury lze říci, že ve shodě jsou v současné době 3 z nich. Způsob řízení zaměstnanců, strategické faktory a úspěch vycházejí z hierarchického typu kultury. Zbylé 3 faktory jsou rozděleny mezi adhokratický typ – ten charakterizuje dominantní charakteristiky podniku jako takového. A tržní typ, ten charakterizuje vedení a soudržnost organizace. Pro silnou kulturu a efektivní chod organizace je vhodné, aby ve shodě bylo co nejvíce těchto faktorů. Na základě výsledků dotazníku současného i preferovaného stavu by bylo nejvhodnější snažit se o změnu způsobu vedení a soudržnosti organizace směrem k hierarchickému typu. Tedy odklon od neustálého a jednoznačného zaměřování se na dosahování cílů, které jsou momentálně vnímány jako téměř to jediné podstatné, ale oceňování i hladkého chodu firmy, přehlednosti a dodržování pravidel.

4.2.3 Diferenciace subkultur podle jednotlivých oddělení

Díky odlišnosti pracovních pozic, jejich charakteru či náplni práce, mohou v rámci jednotlivých oddělení v podnicích vznikat tzv. subkultury, které vykazují odlišné charakteristiky od podnikové kultury jako celku. Diferenciace do subkultur bývá znakem slabé podnikové kultury a může vést k poklesu výkonnosti podniku, ačkoliv to není vždy podmínkou. Míra, do jaké se subkultury shodují s celkovou podnikovou kulturou, vypovídá o síle dané kultury a o tom, na kolik jsou v podniku sdíleny základní přesvědčení, hodnoty, normy a vzorce chování.

Subkultura oddělení lidských zdrojů

Na oddělení lidských zdrojů byl dotazník vyplněn celkem třemi respondenty a na základě dat lze říci, že tuto subkulturu nejlépe vystihuje typ klanové kultury s dosaženým skóre 27,5 bodu. Jedná se o jediné oddělení, vykazující klanovou kulturu jako nejdominantnější typ. V porovnání s některými odděleními je toto skóre až o 10 bodů vyšší. Tento rozdíl může být způsoben nízkým počtem zaměstnanců působících na tomto oddělení, který umožňuje vytvoření přátelského pracoviště, kde lidé mnoho sdílejí a které připomíná rozšířenou rodinu. Navíc jednou z charakteristik klanové kultury je právě vnímání úspěchu jako péče o lidi, což je i cílem personálního oddělení. Z těchto důvodů však nepovažují rozdíl mezi současným stavem podnikové kultury jako celku a mezi kulturou oddělení lidských zdrojů jako slabost, jelikož nedochází k poškozování celkové výkonnosti organizace. Druhé nejvyšší skóre dosáhla hierarchická kultura s 27,22 body. Tento výsledek se shoduje s celkovou podnikovou kulturou společnosti. Toto oddělení lze tedy považovat, stejně jako celý podnik, za strukturované pracoviště s jasnými postupy, rolemi a předpisy.

Tabulka 11: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení lidských zdrojů

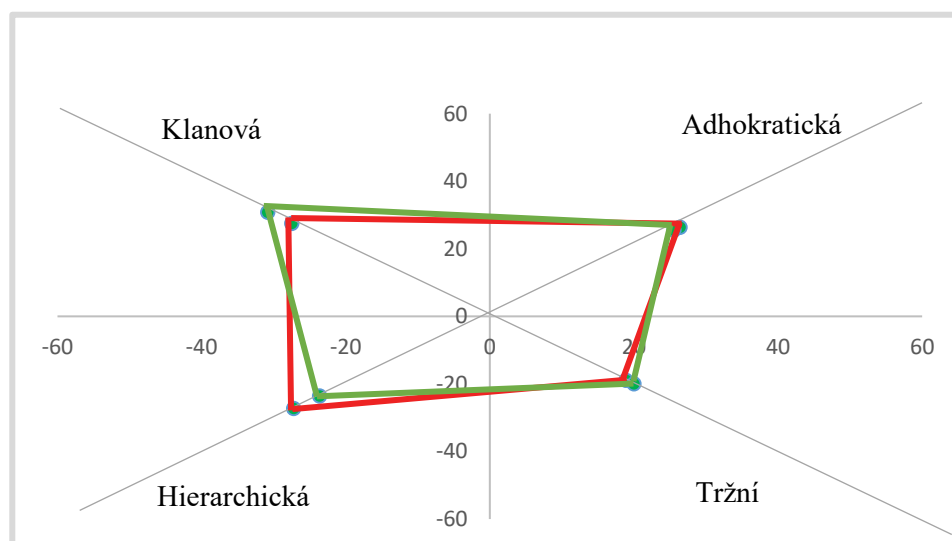
HR (3)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	495	27,50	A	555	30,83
B	475	26,39	B	460	25,56
C	340	18,89	C	360	20,00
D	490	27,22	D	425	23,61
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnávání současné a preferované situace na oddělení lidských zdrojů lze z dat vyčíst, že zde není cítit velká touha ze strany zaměstnanců o změnu situace. Nejvyšší

zaznamenaný rozdíl je právě u hierarchické kultury, celkem -3,61 bodu. Zaměstnanci by tedy ocenili o něco dynamičtější a proměnlivější pracovní prostředí, větší svobodu s možností zapojení tvůrčího ducha. Pokud ale vezmeme v potaz, že za nejpodstatnější jsou považovány rozdíly přesahující 10 bodů, je tento rozdíl zanedbatelný, stejně jako ostatní rozdíly, patrné z Obrázku 6.

Obrázek 12: Profil subkultury oddělení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Subkultura oddělení nákupu

V oddělení nákupu byl dotazník vyplněn celkem čtyřmi respondenty. Jako dominantní typ podnikové kultury vychází v současnosti kultura hierarchická s dosaženým skóre 31,25 bodů. Druhým typem kultury, charakterizujícím toto oddělení, je kultura tržní se skóre 27,71 bodů. Tyto dva typy kultury charakterizují i společnost jako celek, pouze v opačném pořadí. Pouze velmi zřídka však kultura odpovídá jen a pouze jednomu dominantnímu typu. Většinou bývá právě kombinací dvou. Proto lze považovat profil subkultury oddělení nákupu za shodný s celkovým kulturním profilem podniku.

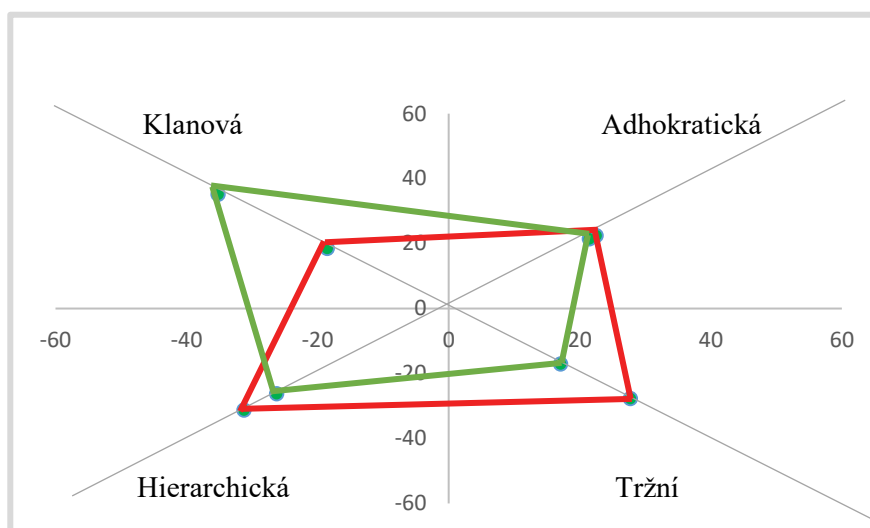
Tabulka 12: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení nákupu

Nákup (4)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	445	18,54	A	845	35,21
B	540	22,50	B	515	21,46
C	665	27,71	C	410	17,08
D	750	31,25	D	630	26,25
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité je však porovnání současného a preferovaného stavu subkultury tohoto oddělení. Je zde zaznamenán nejvyšší rozdíl u klanové kultury a to 16,67 bodu. Ten výrazně přesahuje i podnikový průměr 10,03. Více než kde jinde zde zaměstnanci pocítují potřebu přátelštějšího a vlídnějšího prostředí. Nevyhovuje jim soupeřivost, konkurence a výrazná orientace na výsledky.

Obrázek 13: Profil subkultury oddělení nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Subkultura oddělení kvality

V oddělení kvality se průzkumu zúčastnilo 5 respondentů. Jak ukazuje tabulka 4, dominantním typem subkultury je zde tržní kultura (28,83 bodů) s poměrně velkým odstupem od ostatních typů. Na druhém místě jsou shodně hierarchická a adhokratická kultura (24,33 bodů). Tyto výsledky opět odpovídají celkovému profilu podnikové kultury a vzniklé rozdíly lze považovat za zanedbatelné, i vzhledem k nízkému počtu respondentů.

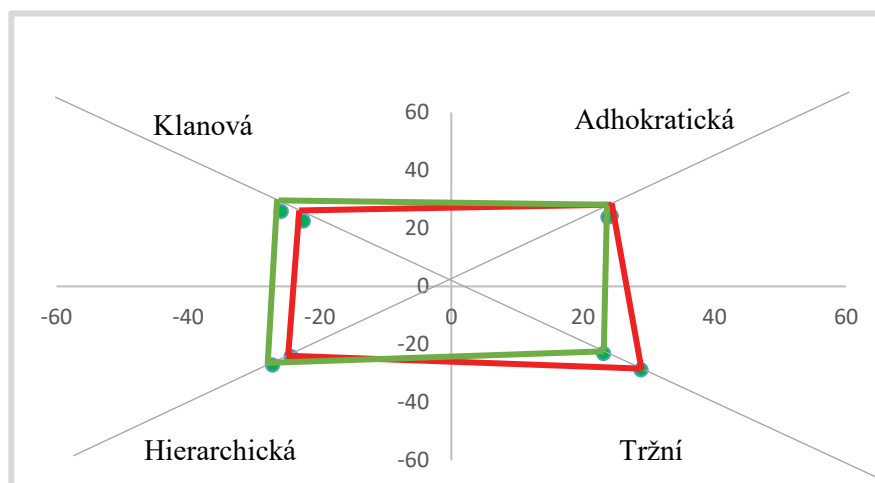
Tabulka 13: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení kvality

Kvalita (5)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	675	22,50	A	775	25,83
B	730	24,33	B	715	23,83
C	865	28,83	C	695	23,17
D	730	24,33	D	815	27,17
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší zaznamenaný rozdíl mezi současným a preferovaným stavem podnikové subkultury oddělení kvality byl u tržního typu (-5,66). Ostatní rozdíly jsou zanedbatelné a všeobecně lze říci, že zaměstnanci oddělení nákupu nepocítují velkou potřebu změny stávající situace (viz Obrázek 8).

Obrázek 14: Profil subkultury oddělení kvality



Zdroj: Vlastní zpracování

Subkultura oddělení logistiky

Z dat získaných od 8 respondentů z oddělení logistiky lze vyčíst, že toto oddělení vykazuje jako dominantní typ tržní podnikovou kulturu. Skóre 32,92 bodů je nejvyšší dosažené ze všech oddělení. Zároveň je téměř dvojnásobné proti hodnotám klanového typu kultury (17,50 bodů). Druhé nejvyšší hodnoty dosáhla adhokratická kultura (25,21 bodů). Jedná se o jediné oddělení, které dosáhlo druhé nejvyšší hodnoty právě u tohoto typu kultury. Adhokratický typ charakterizuje pracoviště jako dynamické a tvůrčí. Důraz je kladen na flexibilitu a schopnost se přizpůsobit. Vytvořit nové a efektivní způsoby dosahování cílů. Jako dominantní typ podnikové kultury u tohoto oddělení lze však určit kulturu tržní, díky velkému odstupě (7,71 bodů) od adhokratického typu.

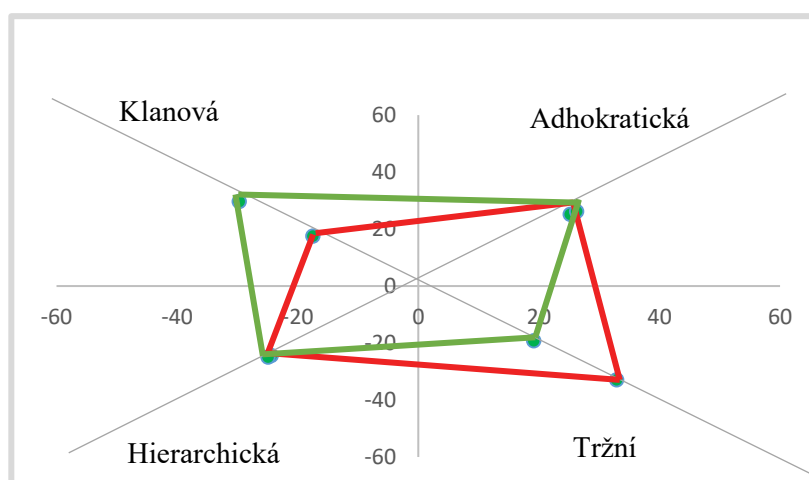
Tabulka 14: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení logistiky

Logistika (8)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	840	17,50	A	1425	29,69
B	1210	25,21	B	1260	26,25
C	1580	32,92	C	920	19,17
D	1170	24,38	D	1195	24,90
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako u oddělení nákupu je však i zde velký rozdíl mezi současným a preferovaným stavem. Rozdíl převyšující hodnotu 10 bodů se zde objevil hned dvakrát. Rozdíl je dobře patrný z Obrázku 9. U kultury tržní (-13,75 bodů) a klanové (12,19 bodů). Pracovníci zde mají velký pocit, že vedení je velmi přísné a náročné, spíše než mentorující a pečující. Důraz je kladen spíše na práci jednotlivců než na týmovou spolupráci, což může zamezovat tvorbě přátelštějších vztahů na pracovišti, což by zaměstnanci rádi změnili.

Obrázek 15: Profil subkultury oddělení logistiky



Zdroj: Vlastní zpracování

Subkultura oddělení výroby

Z výroby vyplnilo dotazník celkem 9 respondentů. Na základě výsledků vychází jako dominantní typ hierarchická podniková kultura (27,13 bodů), následovaná tržním typem (27,13 bodů). Tento výsledek je zapříčiněn strukturalizovanými výrobními procesy, které jasně určují, co kdo dělá, kdy a jakým způsobem. Zároveň je však podle očekávání prostředí výroby i jeho vedoucí vnímáno zaměstnanci jako náročné a nepřítelště, což může být způsobeno normami výroby a dalšími požadavky na výkon ze strany vedení.

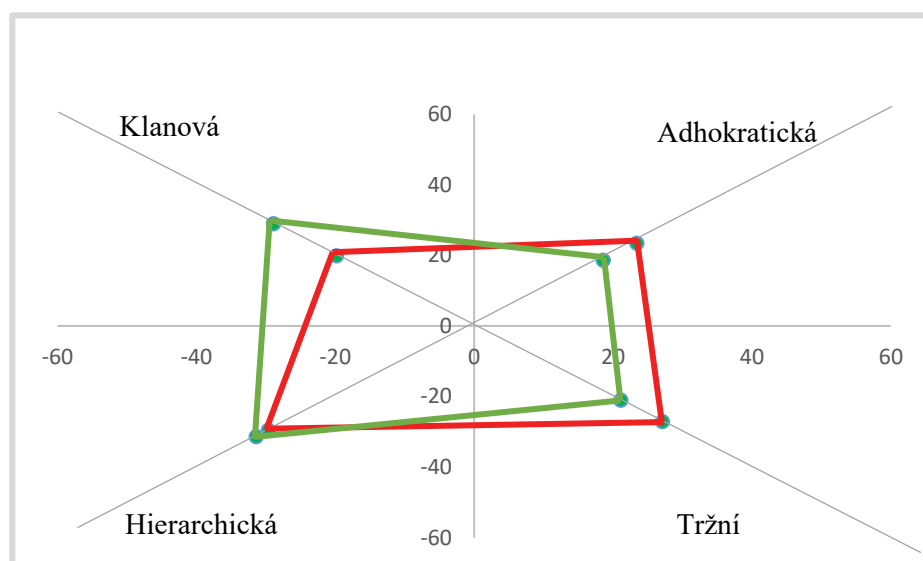
Tabulka 15: Zprůměrované výsledky subkultury výroby

Výroba (9)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	1070	19,81	A	1560	28,89
B	1265	23,43	B	1005	18,61
C	1465	27,13	C	1140	21,11
D	1600	29,63	D	1695	31,39
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání současného a preferovaného stavu zjistíme, že zaměstnanci by navzdory vysoké strukturalizaci pracoviště a procesů ocenili ještě vyšší míru jejich zpřehlednění (31,39 bodů). Tento rozdíl je však pouhých 1,76 bodů a je proto spíše zanedbatelný. Klíčový je ovšem rozdíl v preferovaném stavu klanové kultury, zaměstnanci by ocenili nárůst o 9,08 bodů. Tento rozdíl už není zanedbatelný a indikuje, že zaměstnanci nejsou k podniku a jeho cílům příliš osobně vázáni. Navíc nepocítují přílišný osobní rozvoj, což však může být způsobeno i povahou práce. Tam, kde je to možné, by také ocenili možnost týmové spolupráce, která by napomohla tvorbě přátelštějšího prostředí.

Obrázek 16: Profil subkultury výroby



Zdroj: Vlastní zpracování

Subkultura oddělení pro průběžné zlepšování firemních procesů

Z oddělení pro průběžné zlepšování firemních procesů byly zaznamenány výsledky pouze od jednoho respondenta, které neposkytnou reálný obraz o stavu kultury na daném oddělení, proto nebyly v této kapitole zohledněny.

Shrnutí

Při pohledu na výsledky jednotlivých oddělení lze vidět, že celkový kulturní profil organizace nebyl výrazně ovlivněn žádnou z těchto subkultur, jelikož jejich jednotlivé profily odpovídají výsledkům organizace jako celku. Na všech odděleních nejvyšších hodnocení dosáhl tržní a hierarchický typ kultury. Oddělení logistiky zaznamenalo vysoké hodnoty ještě u adhokratického typu, což je způsobeno charakterem práce. Výrazné rozdíly oproti celkovému profilu organizace byly zaznamenány u subkultury oddělení

lidských zdrojů, kde jako u jediného oddělení vyšla jako nejdominantnější typ klanová kultura. Tento výsledek je však způsoben zejména nízkým počtem zaměstnanců, působícím na tomto oddělení, který umožňuje navázání bližších vztahů, vedoucích k posunu kultury tímto směrem. Všeobecně lze však říci, že podniková kultura společnosti InTiCa Systems s.r.o. není diferenciována do subkultur a může být z tohoto hlediska považována za silnou.

4.2.4 Rozdíly mezi podnikovou kulturou mužů a žen

Z celkového počtu 30 respondentů bylo celkem 13 mužů a 17 žen. Podniková kultura, jak ji vnímají muži, může být odlišná od stavu, který vnímají ženy. Ať už jde o současnou situaci, nebo o situaci, kterou by upřednostňovali v budoucnu. To je způsobeno rozdíly mezi muži a ženami ve vnímání toho, co je pro ně na pracovišti přirozené, pohodlné či naopak nepříjemné.

Tabulka 16: Zprůměrované výsledky podnikové kultury mužů

Muži (13)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	1610	20,64	A	2270	29,10
B	1890	24,23	B	1695	21,73
C	2285	29,29	C	1715	21,99
D	2015	25,83	D	2120	27,18
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Zprůměrované výsledky podnikové kultury žen

Ženy (17)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	1945	19,07	A	3090	30,29
B	2560	25,10	B	2490	24,41
C	2860	28,04	C	1910	18,73
D	2835	27,79	D	2710	26,57
		Σ 100			Σ 100

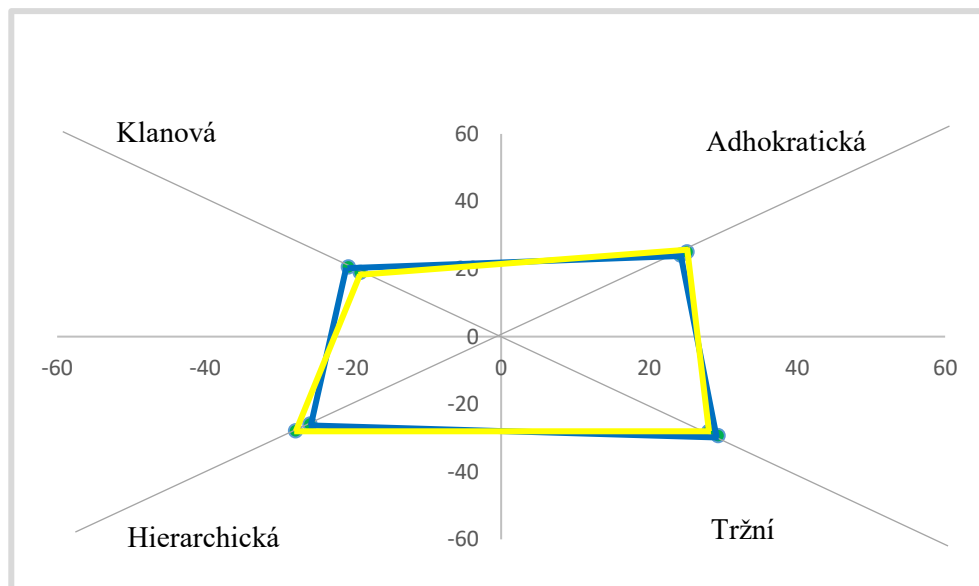
Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocených dotazníků je opět zjevný výrazný rozdíl mezi současným a preferovaným stavem u kultury klanové a tržní. Tyto rozdíly jsou poměrně vysoké jak u mužů, tak u žen, proto nelze říci, že by jedno pohlaví výrazně ovlivnilo celkové výsledky. Rozdíl vnímaný muži činí u klanového typu kultury celkem 8,46 bodů a 11,22 bodů u žen. U tržního typu je pak preferovaný pokles 7,3 bodů u mužů a 9,31 bodů u žen.

Lze tedy říci, že ačkoliv by muži i ženy uvítali změnu stejným směrem, větší potřebu změny pocítují ženy. Největší pozornost by měla být věnována rozdílu 11,22 bodů mezi současným a preferovaným stavem klanového typu kultury. Pro ženy je, o trochu více než pro muže, důležité, aby na pracovišti vládlo přátelské prostředí, kde by mohly navazovat bližší vztahy. Zároveň jim nevyhovuje přílišné soupeření a zaměřování se jen na měřitelné cíle. Jako úspěch vnímají i osobní rozvoj, loajalitu firmě či úspěšnou týmovou spolupráci. Ke stejným závěrům lze dojít i u mužů, kde jsou však rozdíly méně výrazné, avšak nezanedbatelné.

To, co však muži a ženy vnímají odlišně, je vztah k hierarchickému typu kultury. U mužů činí posun ze současného k preferovanému stavu 1,35 bodů. U žen pak -1,22 bodů. Tyto rozdíly jsou spíše zanedbatelné. Avšak indikují, že muži, kteří hierarchický typ kultury vyhodnotili jako druhý nejdominantnější, by uvítali ještě větší strukturalizaci pracoviště. Aby vše mělo jasně dané postupy, předpisy a pravidla, která by vedla k ještě větší stabilitě a efektivitě. I ženy vyhodnotily hierarchický typ kultury jako druhý nejdominantnější, avšak na rozdíl od mužů by ocenily uvolněnější pravidla. Větší proměnlivost a volnost práce či méně formální vztahy.

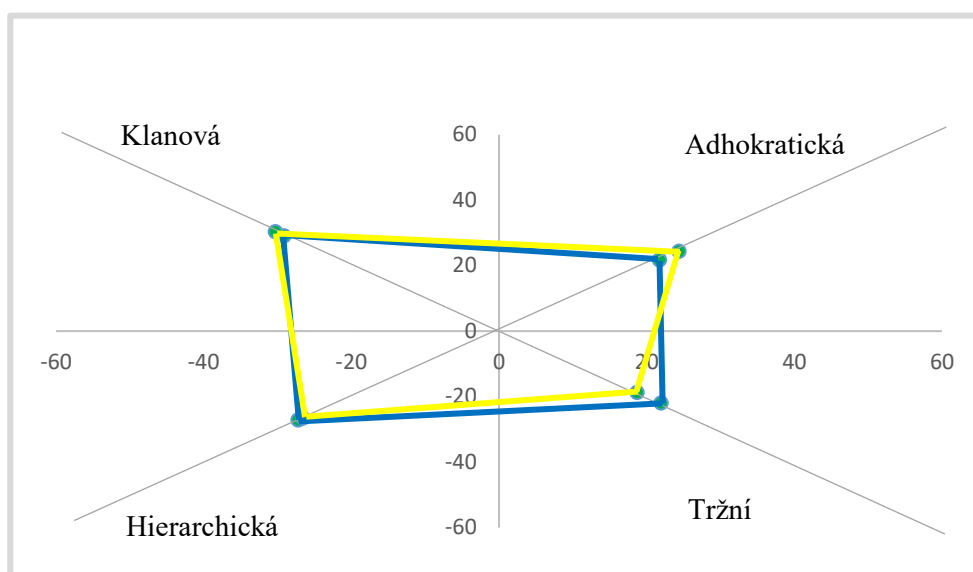
Obrázek 17: Porovnání současného stavu podnikové kultury mužů a žen



*Modrá = muži, Žlutá = ženy

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18: Porovnání preferovaného stavu podnikové kultury mužů a žen



*Modrá = muži, Žlutá = ženy

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

Na Obrázcích 11 a 12 lze vidět, že rozdíly ve vnímání současného i preferovaného stavu podnikové kultury mezi muži a ženami jsou minimální. Celkový kulturní profil organizace také nebyl ovlivněn ani jedním pohlavím. Pro zlepšení současného stavu podnikové kultury jako celku tak není nutné přijímat rozdílná opatření pro muže a ženy.

4.2.5 Rozdíly v podnikové kultuře mezi nadřízenými a podřízenými

Stejně jako u subkultur jednotlivých oddělení, kdy charakter práce může mít vliv na podnikovou kulturu, mohou vznikat rozdíly ve vnímání současného a preferovaného stavu podnikové kultury i mezi nadřízenými a podřízenými. Může docházet k situacím, kdy podřízení vnímají vztahy na pracovišti jako přátelské a nadřízení nikoliv, právě díky jejich postavení, které ne vždy umožňuje přátelský přístup. Podřízení mohou mít pocit, že na ně jsou kladeny přílišné nároky, a že vedoucí jsou příliš vyžadující. Naopak nadřízení si mohou myslet, že není dosahováno ideálních výsledků, a že je třeba motivovat zaměstnance k vyšším výkonům.

Dotazníky vyplňovalo celkem 11 zaměstnanců zastávajících nadřízenou pozici a 19 podřízených. Z výsledků vyplývají rozdíly v nejdominantnějším typu podnikové kultury. Podle nadřízených je to tržní typ (30,68 bodů) a podle podřízených typ hierarchický (29,25). Druhým nejdominantnějším typem je podle nadřízených adhokratická

kultura (26,21 bodů), s výrazným odstupem od zbývajících dvou. U nadřízených je druhým nejdominantnějším typem kultura tržní (27,37 bodů). Z těchto výsledků vyplývá, že jak nadřízení, tak podřízení svou práci v současnosti vnímají jako cílově orientovanou, zaměřenou na dosahování cílů a podávání vysokých výkonů.

Tabulka 18: Zprůměrované výsledky podnikové kultury nadřízených

Nadřízení (11)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	1330	20,15	A	2065	31,29
B	1730	26,21	B	1410	21,36
C	2025	30,68	C	1405	21,29
D	1515	22,95	D	1720	26,06
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

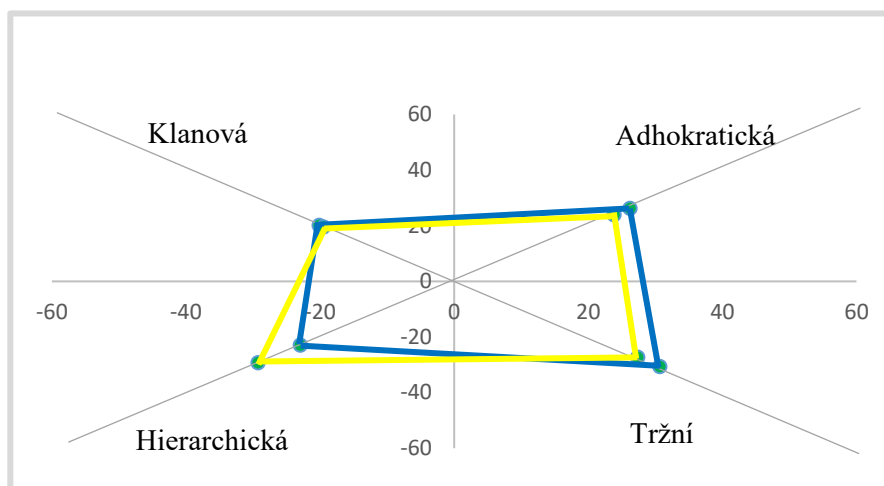
Tabulka 19: Zprůměrované výsledky podnikové kultury podřízených

Podřízení (19)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	2225	19,52	A	3295	28,90
B	2720	23,86	B	2775	24,34
C	3120	27,37	C	2220	19,47
D	3335	29,25	D	3110	27,28
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl je však ve flexibilitě jejich povolání. Nadřízení svou pracovní náplň vidí jako proměnlivější, více tvůrčí. Zkoušejí více nových věcí, nové pracovní postupy a jejich pracovní dny nejsou vyloženě rutinní. Naopak podřízení svou pracovní náplň vnímají jako předem danou. Většinou předem přesně vědí, co, kdy a jak budou dělat. Jejich pracovní náplň je více rutinní, daná předpisy a strukturovanými postupy. Pokud však porovnáme preferovanou situaci, zjistíme, že obě skupiny pracovníků by v tomto ohledu chtěly alespoň částečnou změnu opačným směrem. U nadřízených činí rozdíl mezi současným a preferovaným stavem adhokratické kultury -4,85 bodů a u hierarchické 3,11 bodů. Naopak u podřízených je rozdíl u adhokratické kultury 0,48 bodů a u hierarchického typu -1,97 bodů. Rozdíly u podřízených můžeme považovat za vyloženě zanedbatelné a lze říci, že v tomto ohledu nepocítují potřebu změny. U nadřízených však už rozdíly úplně marginální nejsou. Ti by ocenili větší míru strukturalizace pracoviště. Pocítují potřebu větší stability v jejich pracovní náplni. Lze říci, že přílišná proměnlivost jim nevyhovuje a uvítali by více postupů či pravidel, které by jejich výkon práce zjednodušily a zpřehlednily.

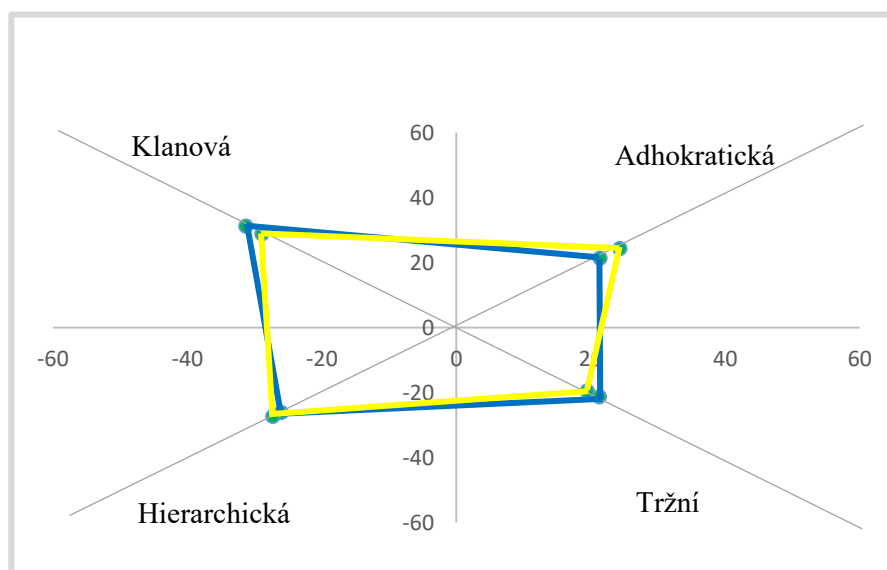
Obrázek 19: Porovnání současného stavu podnikové kultury nadřízených a podřízených



*Modrá = nadřízení, Žlutá = podřízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 20: Porovnání preferovaného stavu podnikové kultury nadřízených a podřízených



*Modrá = nadřízení, Žlutá = podřízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

Při porovnání Obrázků 13 a 14 je patrné, že profily podnikové kultury těchto dvou skupin zaměstnanců se výrazněji liší pouze v kvadrantu hierarchického typu. Lze tedy říci, že při přijímání opatření pro zlepšení současného stavu podnikové kultury lze k nadřízeným i podřízeným přistupovat stejně, zejména co se nejnvýraznějších změn týče. Je však nutné vzít v potaz dynamičnost pracovního prostředí a nadále nezvyšovat proměnlivost pracovní náplně nadřízených zaměstnanců.

4.2.6 Podniková kultura podle délky působení zaměstnanců v podniku

Rozdíly ve vnímání současné a preferované podnikové kultury mohou být dány i délkou působení zaměstnanců v daném podniku. Tedy dobou, po jakou je daná kultura ovlivňovala. Proces enkulturace, tedy osvojování si jakýchsi nepsaných pravidel a hodnot kultury, trvá určitou dobu. Pokud tedy srovnáme rozdíly ve vnímání současné a preferované podnikové kultury mezi zaměstnanci, kteří v podniku působí kratší dobu než 2 roky s těmi, kteří zde působí déle, můžeme získat obraz o tom, nakolik je podniková kultura silná a jak rychle si dokáže podmanit jedince. Vnuknout mu své hodnoty, základní přesvědčení apod.

Data byla získána od 9 zaměstnanců, kteří v podniku působí méně než 2 roky a od 21 zaměstnanců, kteří zde působí déle. Na první pohled je patrný rozdíl v dominantním typu podnikové kultury. U zaměstnanců, kteří v podniku působí méně než 2 roky, je jednoznačně nejdominantnějším typem kultura hierarchická (32,69 bodů). Od druhého nejdominantnějšího typu, kterým je kultura tržní (24,72 bodů) si drží výrazný odstup (7,97 bodů). Podnikovou kulturu zaměstnanců, kteří v podniku působí méně než 2 roky, lze tedy jednoznačně určit jako hierarchickou, s důrazem na stabilitu, kontrolu a spíše interní zaměření.

Tabulka 20: Zprůměrované výsledky podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku méně než 2 roky

Méně než 2 roky (9)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	1075	19,91	A	1720	31,85
B	1225	22,69	B	1285	23,80
C	1335	24,72	C	915	16,94
D	1765	32,69	D	1480	27,41
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

U zaměstnanců, kteří v podniku působí déle než 2 roky, vychází jako nejdominantnější typ podnikové kultury tržní (30,24 bodů). V kombinaci s druhým, adhokratickým typem (25,60 bodů). Zhruba stejných hodnot dosáhly obě skupiny zaměstnanců u kultury klanového typu (rozdíl pouhých 0,23 bodu). Zaměstnanci, bez ohledu na dobu jejich působení v podniku, tedy shodně vnímají pracoviště jako nepřiliš přátelské, orientované spíše než na vztahy na dosahování cílů a vysoké výkony. Obě skupiny by tuto situaci také

chtěly změnit. Celkový profil organizační kultury tak není výrazně ovlivněn jednou z těchto dvou skupin.

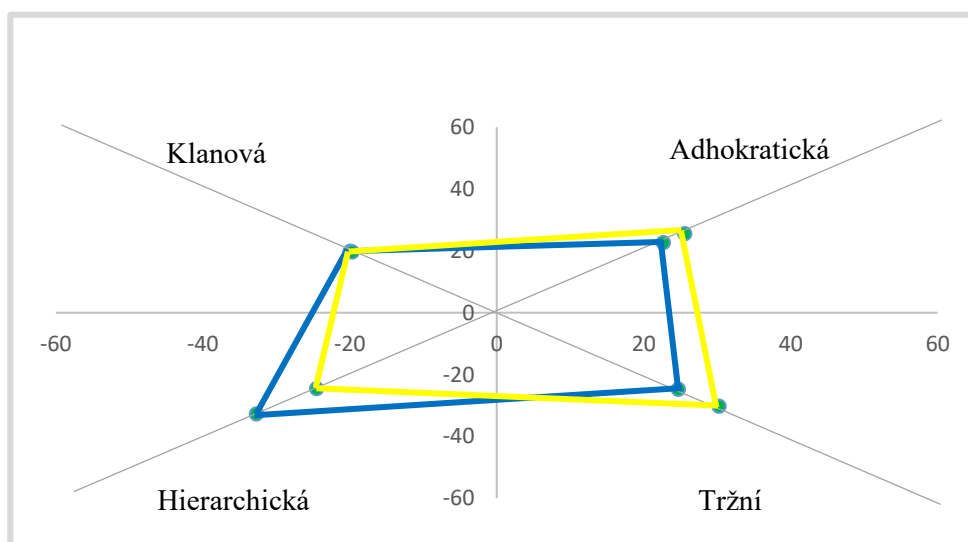
Tabulka 21: Zprůměrované výsledky podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle než 2 roky

Déle než 2 roky (21)					
Současný stav	Součet odpovědí	%	Preferovaný stav	Součet odpovědí	%
A	2480	19,68	A	3640	28,89
B	3225	25,60	B	2900	23,02
C	3810	30,24	C	2710	21,51
D	3085	24,48	D	3350	26,59
		Σ 100			Σ 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší rozdíl je však zaznamenán u vnímání pracoviště z hlediska jeho strukturalizace, formálnosti a pravidel. Zaměstnanci, kteří v podniku působí méně než 2 roky, vnímají své pracoviště jako velice formální, soustředěné na činnost a hladký chod, kdy je cílem stabilita a efektivnost. Uvítali by však uvolnění těchto pravidel, jelikož zaznamenaný pokles v preferovaném stavu činí -5,28 bodů. Naopak zaměstnanci, kteří v podniku působí déle, tento tlak pravidel, formálnosti a jasně daných postupů nepociťují. Také lze říci, že se současnou situací jsou spíše spokojeni.

Obrázek 21: Porovnání současné podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle či méně než 2 roky

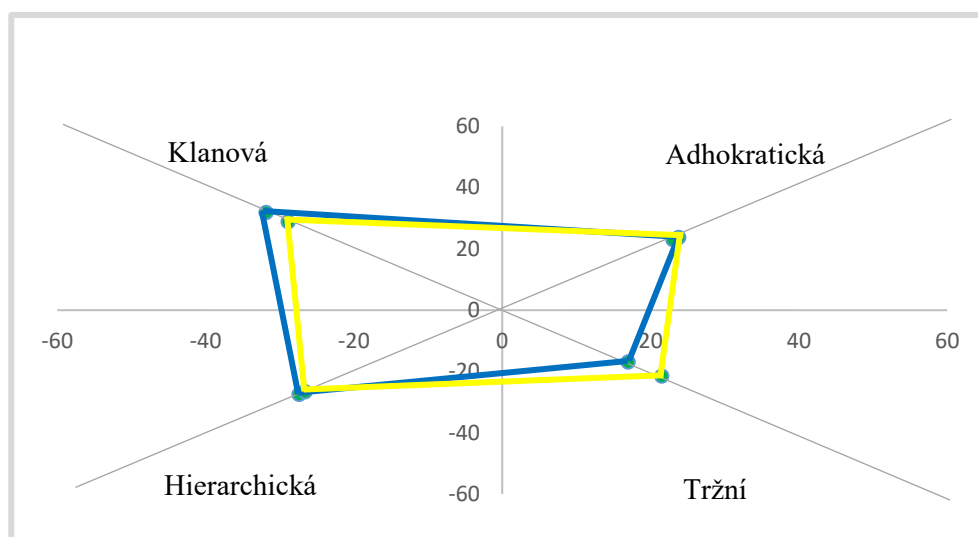


*Modrá = méně než 2 roky, Žlutá = déle než 2 roky

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se však podíváme na preferovaný stav podnikové kultury (Obrázek 16), zjistíme, že bez ohledu na dobu působení v podniku, se na něm zaměstnanci naprosto shodnou. Jako nejdůležitější vnímají posun ke klanovému typu podnikové kultury. Směrem pryč od tržního typu. Tato potřeba přátelských vztahů a odsun od soupeřivosti a dosahování cílů je obzvláště patrná u zaměstnanců, kteří v podniku působí méně než 2 roky (11,94 bodů). Jako druhé nejdůležitější zaměstnanci vnímají přehlednost a formálnost pracoviště, kterou však obě skupiny pocítují již v současnosti, avšak do odlišné míry.

Obrázek 22: Porovnání preferované podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle či méně než 2 roky



*Modrá = méně než 2 roky, Žlutá = déle než 2 roky

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

O podnikové kultuře můžeme tedy říci, že na zaměstnance dostatečně rychle a efektivně přenáší své hodnoty, protože obě skupiny zaměstnanců jsou si vědomy toho, že je důležité plnit stanovené cíle, v požadovaném množství, kvalitě a čase pro dosažení vůdcovství na trhu. Nicméně lze říci, že s postupem času zaměstnanci již tolik nevnímají jako důležitá pravidla a postupy, která k dosahování těchto cílů mají následovat. Své pracoviště už nevidí tak formálně. Také nelze říci, že by nedostatečně kvalitní pracovní vztahy či nepříteli přátelská atmosféra na pracovišti byla způsobena nedostatečnou dobou potřebnou k vytvoření těchto vztahů, ale je spíše výsledkem podnikového klimatu jako celku. Nehledě na dobu působení v podniku totiž zaměstnanci nevnímají pracovní atmosféru jako příliš přátelskou a cítí výraznou potřebu změny.

4.2.7 Zhodnocení postupů řízení podnikové kultury

Ve společnosti InTiCa Systems s.r.o. v současnosti neexistuje systém opatření, která by měla primárně za úkol přímé ovlivňování stavu podnikové kultury. To však neznamená, že společnost nemá stanovený systém hodnot či pravidel, že zde nepanují určité zvyklosti a rituály, které na zaměstnance působí, a které nevědomky podnikovou kulturu formují. Podniková kultura tedy není systematicky řízena a ovlivňována manažery, nicméně personální útvar přijímá opatření, která na její stav mají vliv.

Filozofií podniku InTiCa Systems s.r.o., kterou se snaží přenášet na své zaměstnance, je „budoucnost díky inovaci“. Díky neustále se měnícím požadavkům trhu jsou inovace nedílnou součástí vývoje podniku, aby bylo vyhověno požadavkům zákazníků a aby podnik získal konkurenční výhodu. Tato filozofie je sdílena napříč celým podnikem, aby se efektivně dařilo vyvíjet nové produkty. Na zaměstnance se tak přenáší několik hodnot, které jsou pro podnik klíčové – inovativnost s orientací na budoucnost, kvalita a spokojenost zákazníků. Tyto hodnoty jsou navzájem v souladu a není jich příliš, proto pro zaměstnance není složité se v nich orientovat a přijímat je za své.

Podnik má také jasně stanovené cíle, mezi které patří již zmíněné inovace a vývoj nových produktů a výrobních technologií, spokojení zákazníci, dlouhodobé obchodní vztahy, generování konkurenceschopných cen a internacionalizace na straně výroby i odbytu. Podnik tyto cíle deklaruje zaměstnancům a tím se snaží přispívat k pochopení smyslu jejich práce. K tomu, aby měli cíl, aby věděli, za jakým účelem pracují, a aby je práce naplňovala. To přispívá i k pocitu sounáležitosti zaměstnanců s podnikem.

Společnost podniká patřičné kroky ke sdílení těchto cílů a hodnot pomocí každodenních porad vedoucích pracovníků oddělení výroby, kvality a dalších zúčastněných oddělení vždy na ranní směně, aby bylo jasné, jaké jsou konkrétní nedostatky, které je třeba zlepšit, jaké jsou prioritní cíle atd.

Pro pozitivní podnikovou kulturu je klíčové i celkové zdraví a dobrá kondice zaměstnanců. Zaměstnanci mohou ke vzniku pozitivní podnikové kultury přispívat pouze tehdy, pokud se cítí dobře nejen psychicky, ale i fyzicky a emocionálně. Společnost k tomuto přispívá poskytováním benefitů pro zaměstnance na fitness, wellness, poskytováním sick days apod.

Z hlediska zlepšování vztahů na pracovišti (zejména na oddělení výroby, kde většina zaměstnanců pracuje individuálně, s výjimkou několika montážních linek), přispívá

ke zlepšování stavu podnikové kultury nejen společná „svačárna“, kde spolu zaměstnanci tráví přestávky, ale také vyhrazený prostor pro kouření, kdy opět, aniž by si to zaměstnanci příliš uvědomovali, dochází k prohlubování vztahů. Stejný efekt na mezilidské vztahy na pracovišti má i každoroční pořádání firemního vánočního večírku pro zaměstnance.

A především, společnost projevuje zájem o své zaměstnance. Zajímá ji, jaký je jejich pocit plynoucí ze zaměstnání, kde jsou nedostatky, co jim vyhovuje a co by se naopak dalo zlepšit. I díky tomuto zájmu společnosti mi byl umožněn výzkum její podnikové kultury. Tento zájem je klíčovým prvkem pro zlepšení stavu podnikové kultury.

4.2.8 Návrhy na zlepšení současného stavu podnikové kultury

Na základě analýzy výsledků dotazníku OCAI cítí zaměstnanci potřebu částečného odsunu od tržního typu kultury směrem k typu klanovému. Tuto potřebu pociťují zejména díky vedení, které považují za velmi vyžadující a přísné, nepřliš přátelské a mentorující. Tato potřeba také vychází z pocitu nedostatečného uznání a osobního rozvoje, jelikož zaměstnanci mají pocit, že podnik je velmi orientovaný na dosahování externích cílů, ve kterých vidí úspěch, a nezaměřuje se dostatečně na rozvoj vlastních lidských zdrojů. Pociťují také nedostatečnou sounáležitost s podnikem a je jim blízké spíše vědomí „já“ než „my“ a v případech, kde je to možné, by ocenili vyšší míru týmového zapojení do práce.

Tento posun od tržní ke klanové kultuře je tedy klíčový pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a pro zlepšení stavu současné podnikové kultury. Pro zachování zájmů společnosti a pro dosažení co nejvyšší efektivity je však nezbytné najít střední cestu, jakýsi kompromis mezi těmito dvěma stranami mince. Přílišný posun ke klanové kultuře a socializaci by totiž v konkurenčním prostředí, kterým automobilový průmysl je, mohl vést k naprosté konformitě zaměstnanců a neschopnosti myslet, jednat tvořivě a efektivně a ohrozit tak zájmy podniku.

Jako nejzásadnější problém, vycházející z rozdílů v dotazníku OCAI, vnímají zaměstnanci nedostatečný důraz společnosti na rozvoj lidských zdrojů. Tento problém by mohl být vyřešen poskytováním většího množství vzdělávacích kurzů, umožňujících rozvoj pracovníků. Tyto kurzy zvýší nejen spokojenost zaměstnanců a jejich pocit sounáležitosti s podnikem, ale zejména přispějí k získání kvalifikovanější, výkonnější a flexibilnější

pracovní síly. Zároveň se jedná i o socializační nástroj, který umožní vytvoření přátelštějších vztahů na pracovišti a tím bude posouvat kulturní profil organizace směrem k žádoucímu stavu. Při výběru kurzů je ale i díky jejich nákladovosti nezbytné zvažovat jejich budoucí přínos podniku a vhodně je volit na základě momentálních potřeb. Kurzy pro zaměstnance logistiky, nákupu či pro manažery se finančně pohybují řádově okolo 20.000 – 30.000 Kč, závisle na jejich obsahu a z toho plynoucích přínosech.

Druhý nejzásadnější rozdíl byl zaznamenán v kulturním profilu vedení. V současnosti zaměstnanci vidí vedení a systém hodnocení jako založený pouze na dosahování cílů, měřitelných výsledcích, kvalitě a kvantitě práce. Tyto faktory jsou klíčové a pro dosahování dlouhodobých cílů podniku z těchto požadavků nelze ustoupit. Toto vnímání vedení ze strany zaměstnanců však může být ovlivněno například větší mírou využití nemateriálních odměn ve formě pochval, různých ocenění apod. Jejich efekt je totiž zejména v tom, že zaměstnance motivují, těší a více se díky nim sami angažují. Zároveň pak nadřízené vnímá více jako mentorující a má pocit, že jej a jeho práci oceňují. Tyto pochvaly však musí být správně formulovány. Musejí být stručné, konkrétní a jasné. Zaměstnanci musí být zřejmé, co udělal správně. Chváleno by mělo být konkrétní chování člověka v určité situaci, a ne jeho osobnost. To totiž dále podněcuje žádoucí chování i u dalších zaměstnanců.

Efektivním nástrojem ke zvýšení míry socializace v podniku je vytvoření zvyků a rituálů, vedoucích k přátelštějšímu prostředí na pracovišti. To může znamenat například vytvoření vhodných podmínek, ve kterých si zaměstnanci mohou společně vychutnat jídlo. Zavedení jednoduchých, příjemných rituálů, oslavujících společné úspěchy, kterými může být něco tak jednoduchého, jako objednání pizzy a její společná konzumace. Ke stmelování kolektivu dobře slouží i pořádání sportovních zážitků, rekreačních činností apod. Tyto varianty jsou však finančně náročnější. (Podobné teambuildingové kurzy pro více než 50 osob vycházejí až na 80.000 Kč + z toho plynoucí nepřímé náklady při absenci zaměstnanců v podniku, pokud by se kurz konal v pracovní dny). U těchto činností také musí být věnována náležitá pozornost jejich přípravě a formě. Pokud například vztahy mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení nejsou úplně ideální, není vhodné nadále podněcovat jejich soupeřivost například sportovními utkáními, kde by proti sobě stály právě jednotlivá oddělení, ale naopak se snažit o vzájemnou spolupráci.

Z analýzy jako důležitá pro zaměstnance vyšla také týmová práce, společná účast a shoda. K uspokojení této potřeby zaměstnanců může posloužit již zmíněný teambuilding. U činností, u kterých je to možné, by také vedení mělo zvážit zapojení většího počtu zaměstnanců. Jasně stanovit úkol pro tým, individuální role (které by měly být známé všem členům týmu) a způsob individuálního hodnocení členů týmu, případně termíny pro týmové porady.

Pokud by z dlouhodobého hlediska nedocházelo ke změnám požadovaným směrem, radikálním řešením může být částečná personální obměna problémových členů podniku. Tato obměna však musí být cílená a měl by k ní být využit systém P-O fit (*person-organisation fit*). V současnosti jsou totiž při výběru nových zaměstnanců zkoumány zejména 2 základní faktory. V první řadě, zdali je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, zdali má potřebné znalosti, schopnosti a zkušenosti. A v druhé řadě, zdali má potřebné osobnostní charakteristiky nezbytné k výkonu práce, jako například spolehlivost, odolnost vůči stresu, flexibilita apod. P-O fit systém však zkoumá ještě vhodnost uchazeče ve vztahu k obsahu žádoucí organizační kultury. Zjišťuje, zdali se uchazeč ztotožňuje se stejnými klíčovými hodnotami, jaké postoje zastává, jaké jsou jeho vzorce myšlení a chování. Tento soulad mezi uchazečem a organizací může být zjištěn buďto předem připravenými otázkami během přijímacího pohovoru či psychologickými dotazníky. Systém P-O fit může být využit i v současnosti při přijímání nových zaměstnanců. Existuje však riziko, že jednotlivec podlehne tlaku ostatních a přizpůsobí se, aby zapadl. Pokud ne, může naopak prožívat vnitřní konflikt, který může vyústit až v to, že podnik opustí.

Pokud se podnik rozhodne do výroby přijímat větší množství zaměstnanců, pocházejících ze stejného kulturního prostředí, které je však výrazně odlišné od toho podnikového (z jiného, neprosperujícího podniku, z ciziny apod.), je nezbytné rozdělit tyto zaměstnance po menších skupinkách na jednotlivé směny a části výroby, aby se zamezilo vzniku nežádoucích subkultur, jelikož tito zaměstnanci mohou do podniku přinášet nové, nežádoucí hodnoty ze svého předchozího pracoviště. Tímto rozdělením se zamezí vzniku konfliktů mezi kulturami a je více pravděpodobné, že nově příchozí jednotlivci snáze přijmou nové hodnoty a vzorce chování a přizpůsobí se současnému stavu panujícímu na pracovišti.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat podnikovou kulturu společnosti In-TiCa Systems s.r.o. a popsat a zhodnotit postupy jejího řízení. Na základě této analýzy navrhnout zlepšení. Data sloužící k analýze byla získána pomocí dotazníku OCAI, který vyplnilo celkem 30 zaměstnanců podniku v průběhu února 2019. Tato dotazníková metoda, vyvinuta R. Quinnem a K. Cameronem, umožňuje zařazení podnikové kultury podle 4 základních typů. Zároveň umožňuje porovnání současného a preferovaného stavu podnikové kultury.

Z analýzy vyplynulo, že společnost v současnosti nejvíce charakterizuje kombinace dvou typů kultury, a to tržní, která je nejdominantnější, v kombinaci s hierarchickým typem. O tržním typu kultury lze říci, že charakterizuje pracoviště zaměřené na výsledky, kde vedoucí pracovníci bývají přísní a vyžadující. Hierarchický typ kultury lze popsat jako formální a strukturalizované pracoviště, kde je klíčový hladký chod a efektivita. Na základě těchto výsledků tedy nemůžeme zamítnout první pracovní hypotézu, která předpokládá, že nejdominantnějším typem kultury je tržní. V podniku však tento typ kultury převažuje spolu s hierarchickým typem, jehož odstup nelze považovat za významný a podniková kultura společnosti je tak kombinací těchto dvou typů.

Pokud srovnáme výsledky preferovaného stavu podnikové kultury, zjistíme, že jako nejdominantnější vychází ve všech ohledech klanový typ kultury. To znamená, že zaměstnanci pociťují potřebu přátelštějšího pracovního prostředí, které má týmový charakter, a kde se neklade důraz pouze na měřitelné výsledky, ale i na osobní rozvoj. V preferovaném stavu podnikové kultury jsou zaznamenány také vysoké hodnoty u hierarchického typu kultury, které však odpovídají současnému stavu, a tak zde není potřeba změn. Druhou pracovní hypotézu, předpokládající rozdíly mezi současným a preferovaným stavem podnikové kultury, můžeme na základě těchto výsledků přijmout. Zejména rozdíly u tržního a klanového typu se pohybují okolo 10 bodů a lze je považovat za významné nejen podle metodiky OCAI, ale i ze statistického hlediska.

Zanalyzováno bylo individuálně také 6 klíčových kulturních aspektů, které dotazník OCAI zkoumá. Míra jejich shody byla už v minulosti prokázána jako klíčová ve vztahu k efektivitě organizace. Z těchto výsledků bylo zjištěno, že ve shodě jsou pouze 3 ze 6 těchto aspektů. O vedení podniku a soudržnosti organizace lze říci, že vycházejí

z tržního typu kultury, strategické cíle, způsob řízení zaměstnanců a úspěch však z hierarchického typu a dominantní charakteristiky organizace dokonce z adhokratického.

Z výsledků analýzy subkultur podle jednotlivých oddělení vyplynulo, že celkový kulturní profil organizace nebyl výrazně ovlivněn žádnou z těchto subkultur, jelikož jejich jednotlivé profily odpovídaly výsledkům organizace jako celku. Výrazné rozdíly oproti celkovému profilu organizace byly zaznamenány u subkultury oddělení lidských zdrojů, kde jako u jediného oddělení vyšla jako nejdominantnější typ klanová kultura. Tento výsledek je však způsoben zejména nízkým počtem zaměstnanců působících na tomto oddělení, který umožňuje navázání bližších vztahů, vedoucích k posunu kultury tímto směrem. Všeobecně lze však říci, že podniková kultura společnosti InTiCa Systems s.r.o. není diferenciována do subkultur a může být z tohoto hlediska považována za silnou.

Výsledky byly rozlišeny i podle pohlaví respondentů a současnou i preferovanou situaci vnímají stejně ženy i muži. Totéž nelze říci o zaměstnancích, kteří v podniku působí méně, než 2 roky. Ti kulturu vnímají jako silně hierarchickou, na rozdíl od zaměstnanců, kteří v podniku působí déle. Ti ji vidí jako jednoznačně tržní. Stejný rozdíl byl zaznamenán i ve výsledcích mezi nadřízenými a podřízenými. Podřízení vidí podnik jako výrazně hierarchický, nadřízení spíše jako tržní, v kombinaci s adhokratickým typem.

Jelikož podniková kultura není v současnosti ve vybraném podniku systematicky řízena a ovlivňována, byly na základě těchto výsledků navrženy změny, které povedou ke zlepšení současného stavu podnikové kultury. Hlavním cílem těchto změn je posun směrem ke klanové kultuře, pryč od tržního typu. Tyto změny jsou však navrženy s ohledem vůči zájmům organizace, jelikož přílišný posun ke kultuře klanového typu v konkurenčním prostředí, kterým automobilový průmysl je, by mohl vést k přílišné konformitě zaměstnanců a mohl by ohrozit konkurenceschopnost a efektivitu podniku.

Mezi hlavní návrhy změn patří:

- Poskytování vzdělávacích kurzů pro zaměstnance
- Větší míra využití nemateriálních odměn (pochvaly, ocenění, ...)
- Vytvoření pozitivních zvyků a rituálů na pracovišti
- Pořádání teambuildingových akcí (+ vytváření více týmových projektů)
- Zavedení P-O fit systému

Summary

Since 1980, corporate culture management is becoming an integral part of almost every successful company. Yet in many of these companies, the corporate culture and its management are not ideal for achieving the goals that the company has set. The main aim of this bachelor thesis is improving the corporate culture of the company InTiCa Systems s.r.o. To achieve that, the corporate culture is analysed by questionnaire method OCAI, developed by authors R. Quinn and K. Cameron. This method allows classification of corporate culture into one of four basic types. Based on the results, suggestions are presented in order to achieve some of the key aspects of the desired corporate culture of the company InTiCa Systems s.r.o.

Keywords: Corporate culture, values, Quinn's and Cameron's typology, OCAI

Přehled použité literatury

- [1] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Řízení lidských zdrojů (13 ed.). Praha: Grada Publishing.
- [2] Bedrnová, E., & Nový, I. et al. (2007). Psychologie a sociologie řízení (3rd ed.). Praha: Management Press.
- [3] Brooks, I. (2003). Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování (1st ed.). Brno: Computer Press.
- [4] Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY. *Human Resource Planning*, (22).
- [5] Cameron K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Revised). San Francisco: Jossey-Bass.
- [6] Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- [7] Grayson, R. Organizational Culture at Camps: Understanding, Assessing, Developing, and Changing [Online], 88. Retrieved from http://www.vision-realization.com/Resources/Organizational/Organizational_Culture_At_Camps.pdf
- [8] Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27(2), 104-123. <http://doi.org/10.1108/0048349810369269>
- [9] Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- [10] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (3rd ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- [11] Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (4 ed.). Praha: Management Press.
- [12] Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

- [13] Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (1st ed.). London: Sage Publications.
- [14] O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture* (1st ed.). Dublin: Institute of Public Administration.
- [15] Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
- [16] Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked* (10 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- [17] Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [18] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [19] Soukup, M. (2015). *Základy kulturní antropologie* (2nd ed.). Červený Kostelec: Pavel Mervart.
- [20] Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje* (1st ed.). Praha: ASPI Publishing.
- [21] Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- [22] Veber, J. (2009). *MANAGEMENT: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2nd ed.). Praha: Management Press.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinův tříúrovňový model organizační kultury	7
Obrázek 2: Typologie podnikových kultur podle Quinna a Camerona	13
Obrázek 3: Hofstedeho "cibulový" diagram	15
Obrázek 4: 6 pilířů pro porozumění a řízení organizační kultury	20
Obrázek 5: Porovnání současného a preferovaného profilu podnikové kultury	28
Obrázek 6: Profil dominantních charakteristik podniku	30
Obrázek 7: Profil vedení podniku	31
Obrázek 8: Profil způsobu vedení zaměstnanců	32
Obrázek 9: Profil soudržnosti organizace	33
Obrázek 10: Profil strategických faktorů	34
Obrázek 11: Profil kritérií úspěchu	35
Obrázek 12: Profil subkultury oddělení lidských zdrojů	37
Obrázek 13: Profil subkultury oddělení nákupu	38
Obrázek 14: Profil subkultury oddělení kvality	39
Obrázek 15: Profil subkultury oddělení logistiky	40
Obrázek 16: Profil subkultury výroby.....	41
Obrázek 17: Porovnání současného stavu podnikové kultury mužů a žen	43
Obrázek 18: Porovnání preferovaného stavu podnikové kultury mužů a žen	44
Obrázek 19: Porovnání současného stavu podnikové kultury nadřízených a podřízených.....	46
Obrázek 20: Porovnání preferovaného stavu podnikové kultury nadřízených a podřízených.....	46
Obrázek 21: Porovnání současné podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle či méně než 2 roky	48
Obrázek 22: Porovnání preferované podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle či méně než 2 roky	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zprůměrované výsledky současné a preferované podnikové kultury	25
Tabulka 2: Statistické rozdíly mezi současnými typy kultur	26
Tabulka 3: Statistické rozdíly mezi preferovanými typy kultur.....	27
Tabulka 4: Statistické porovnání současného a preferovaného stavu kultury	28
Tabulka 5: Výsledky dominantních charakteristik podniku	29
Tabulka 6: Výsledky charakteristik vedení podniku:.....	30
Tabulka 7: Výsledky způsobu vedení zaměstnanců.....	31
Tabulka 8: Výsledky soudržnosti organizace	32
Tabulka 9: Výsledky strategických faktorů	33
Tabulka 10: Výsledky kritérií úspěchu	34
Tabulka 11: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení lidských zdrojů.....	36
Tabulka 12: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení nákupu	37
Tabulka 13: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení kvality.....	38
Tabulka 14: Zprůměrované výsledky subkultury oddělení logistiky.....	39
Tabulka 15: Zprůměrované výsledky subkultury výroby	40
Tabulka 16: Zprůměrované výsledky podnikové kultury mužů	42
Tabulka 17: Zprůměrované výsledky podnikové kultury žen.....	42
Tabulka 18: Zprůměrované výsledky podnikové kultury nadřízených.....	45
Tabulka 19: Zprůměrované výsledky podnikové kultury podřízených	45
Tabulka 20: Zprůměrované výsledky podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku méně než 2 roky	47
Tabulka 21: Zprůměrované výsledky podnikové kultury zaměstnanců působících v podniku déle než 2 roky	48

Seznam příloh

1) Dotazník OCAI

Dobrý den,

Jmenuji se David Kotil, jsem studentem 3. ročníku EF JČU a zpracovávám bakalářskou práci na téma Řízení podnikové kultury ve vybraném podniku. Pro svůj výzkum jsem si vybral společnost InTiCa Systems s.r.o. Pomocí tohoto dotazníku budu zjišťovat typ převládající podnikové kultury ve vaší firmě a výsledky mi pomohou k vytvoření představy o tom, jak vaše organizace funguje, jaké hodnoty zastává a co je pro její zaměstnance důležité.

Dotazník se skládá z úvodních rozdělovacích a 6 hlavních otázek. U každé hlavní otázky budete mít k dispozici 100 bodů, které můžete libovolně přerozdělit mezi 4 možné alternativy odpovědí. Jedinou podmínkou je, že celkový součet rozdělených bodů musí být 100. Navíc u každé otázky budete body přerozdělovat 2krát. Nejprve podle toho, jak vnímáte současnou situaci ve firmě. Podruhé pak tak, jak byste si přáli, aby situace vypadala v budoucnu. Neexistují žádné správné ani špatné odpovědi, proto prosím odpovídejte co nejupřímněji. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 15 minut.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas.

S pozdravem,

David Kotil

Pohlaví: Muž Žena

Na jakém oddělení pracujete? (výroba, HR, logistika, ...) _____

Ve firmě pracuji méně než 2 roky více než 2 roky

Zastávám vedoucí pozici (tzn. mám pod sebou podřízené) ANO NE

VZOROVÉ VYPLNĚNÍ JEDNÉ Z HLAVNÍCH OTÁZEK

Dominantní charakteristiky podniku	Současný stav	Preferovaný stav
A) V našem podniku panuje přátelské prostředí.	10	30
B) Náš podnik je velmi proměnlivým pracovištěm. Vedoucí neustále zkoušejí nové věci a postupy. Zaměstnanci i vedoucí na sebe při práci berou určitá rizika.	10	0

C) Náš podnik je velmi zaměřen na pracovní výsledky. Nejdůležitější je vždy splnit zadaný úkol. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch.	60	40
D) Náš podnik je velice formální a strukturované pracoviště. Formální postupy většinou přesně určují, co kdo dělá.	20	30
Celkem:	100	100

1. Dominantní charakteristiky podniku	Současný stav	Preferovaný stav
A) V našem podniku panuje přátelské prostředí.		
B) V našem podniku probíhá mnoho změn a inovací. Vedoucí neustále zkoušejí nové věci a postupy. Zaměstnanci i vedoucí na sebe při práci berou určitá rizika.		
C) Náš podnik se zaměřuje na pracovní výsledky. Nejdůležitější je vždy splnit zadaný úkol. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch.		
D) Náš podnik je velice formální a strukturované pracoviště. Formální postupy většinou přesně určují, co kdo dělá.		
Celkem:	100	100
2. Charakteristiky vedení podniku	Současný stav	Preferovaný stav
A) Vedení podniku pečuje o zaměstnance. Snaží se jim usnadňovat výkon práce a je považováno za mentorující. Vedoucí jsou pro nás tak trochu jako rodiče.		
B) Vedení podniku je obecně považováno za velmi inovativní, podnikatelské a nebojí se riskovat.		
C) Vedení podniku má na zaměstnance vysoké nároky. Je velmi cílově orientováno a neúspěch se neodpouští.		
D) Vedení podniku je obecně považováno za velmi organizované, přehledné, s důrazem na hladký chod firmy.		
Celkem:	100	100
3. Způsob vedení zaměstnanců	Současný stav	Preferovaný stav
A) Vedoucí v podniku kladou důraz na týmovou práci, společnou účast a shodu.		
B) Řízení zaměstnanců v podniku je zakládáno na jejich svobodě, unikátnosti, inovativnosti a schopnosti riskovat.		
C) Styl řízení v podniku je zakládán na vzájemné soutěživosti. Úspěšní jsou odměňováni, neúspěšní nikoliv.		

D) Styl řízení v podniku je zakládán na jistotě zaměstnání, pohodlnosti, předvídatelnosti a stabilitě vztahů.		
Celkem:	100	100
4. Soudržnost organizace	Současný stav	Preferovaný stav
A) To, co drží podnik pohromadě, je vzájemná důvěra a věrnost. Zaměstnanci jsou k podniku silně vázáni.		
B) To, co drží podnik pohromadě, jsou neustálé inovace a rozvoj. Je důležité být oproti ostatním firmám napřed.		
C) To, co drží podnik pohromadě, jsou úspěchy a plnění cílů. Je důležité být agresivní a vyhrávat.		
D) To, co drží podnik pohromadě, jsou formální pravidla. Je důležité, aby vše ve firmě probíhalo hladce.		
Celkem:	100	100
5. Důležité strategické faktory	Současný stav	Preferovaný stav
A) Náš podnik klade důraz na rozvoj lidských zdrojů. Zaměstnanci se neustále rozvíjejí. Panuje mezi nimi vysoká důvěra a otevřenost.		
B) Náš podnik klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Zkoušejí se nové věci a prozkoumávají se nové možnosti.		
C) Náš podnik klade důraz na konkurenceschopnost a úspěšnost. Nejdůležitější je dosahování vytyčených cílů a vítězství na trhu.		
D) Náš podnik klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je účinnost, kontrola a hladký průběh.		
Celkem:	100	100
6. Kritéria úspěchu	Současný stav	Preferovaný stav
A) V našem podniku se jako úspěch vnímá rozvoj zaměstnanců, jejich oddanost vůči firmě a efektivní týmová práce.		
B) Náš podnik definuje úspěch jako vlastnictví unikátního, nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti produktu a inovací.		
C) Náš podnik definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížení konkurence. Nejdůležitější je vedoucí pozice na trhu.		
D) V našem podniku je jako úspěch vnímána efektivnost. Nejdůležitější jsou pro nás kvalitní a včasné dodávky zákazníkům, plynulost práce a nízké náklady.		
Celkem:	100	100