

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

**PODNIKOVÁ KULTURA VYBRANÉ
FIRMY**

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor
Jana Pešková

2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podniková kultura vybrané firmy“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v pl. znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Praze dne 14. dubna 2010

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla srdečně poděkovat své rodině, která mě při studiu vysoké školy podporovala.

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana PEŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E08654**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniková kultura vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Specifikace vybraných aspektů podnikové kultury a s ní spojené filosofie u vybrané firmy se zahraniční účastí.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a vytvořit teoretický přehled spojený s problematikou práce. Po stanovení teoreticko metodologických východisek šetření je nutno sestavit kvalitní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit kvalitativními typy šetření. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení podnikové kultury ve vybrané firmě se zahraniční účastí.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

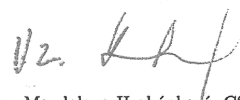
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

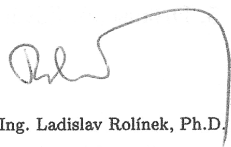
- Brooks, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ?SBN 80-7226-763-9.
- Lukášová, R., Nový, I., et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ?SBN 80-247-0648-2.
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- Hofstede, G., Hofstede Jr., J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde, 2006. 335 s. ?SBN 80-86131-70-X.
- Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd., Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN: 80-86419-67-3.
- Nový, I. a kol. *Interkulturální management. (Lidé, kultura a management.)* Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
- Nový, I.-Schroll-Machl, S. a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, 184 s. ISBN 80-7261-042-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **19. února 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2009

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 PODNIKOVÁ KULTURA	5
2.1.1 POJEM KULTURA	5
2.1.2 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA	6
2.1.3 PROSTŘEDÍ A PODNIKOVÁ KULTURA	7
2.1.4 VZNIK PODNIKOVÉ KULTURY	8
2.1.5 VÝVOJ PODNIKOVÉ KULTURY	8
2.1.6 ROVINY PODNIKOVÉ KULTURY	10
2.1.7 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY.....	10
2.1.8 TYPY PODNIKOVÝCH KULTUR.....	12
2.1.9 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	12
2.1.10 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ PODLE VÝZNAMNÝCH DETERMINANTŮ	13
2.1.11 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K CHOVÁNÍ ORGANIZACE	15
2.1.12 INTERKULTURÁLNÍ MANAGEMENT	15
2.2 PODNIKOVÁ KULTURA A MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ	17
2.2.1 VLIV MEZINÁRODNÍHO PROSTŘEDÍ.....	17
2.2.2 KULTURNÍ DIMENZE.....	17
2.2.3 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY V MEZINÁRODNÍCH FIRMÁCH.....	19
2.2.4 ŘEŠENÍ INTERKULTURNÍCH ROZDÍLŮ.....	20
2.2.5 PŘIJMUTÍ PODNIKOVÉ KULTURY	20
2.2.6 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE.....	22
2.2.7 VÝRAZNÉ ODLIŠNOSTI ČESKÝCH A AMERICKÝCH STANDARDŮ PODNIKOVÉ KULTURY .	22
2.3 VLIV GLOBALIZACE NA MODERNÍ ORGANIZOVÁNÍ VE FIRMĚ.....	26
2.3.1 VIRTUÁLNÍ TÝMY.....	26
2.3.2 DŮVODY PRO VYTVÁŘENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ	26
2.3.3 NEVÝHODY VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ.....	28
2.3.4 DOPORUČENÍ PRO VIRTUÁLNÍ TÝMY DLE ING. JIŘÍHO ODCHÁZELA (2007)	29

<u>3. METODICKÝ POSTUP</u>	31
3.4 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	31
3.5 SPECIFIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU	31
3.6 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU	32
3.7 STANOVENÍ HYPOTÉZ	32
3.8 METODY EMPIRICKÉHO ZKOUMÁNÍ	33
3.8.1 DOTAZNÍK	33
3.8.2 ROZHOVOR.....	33
3.8.3 OBSAHOVÁ ANALÝZA PODNIKOVÝCH DOKUMENTŮ	34
3.8.4 POZOROVÁNÍ.....	34
3.9 ZPRACOVÁNÍ DAT	34
<u>4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU</u>	35
<u>5. DISKUSE</u>	88
<u>6. ZÁVĚR</u>	93
<u>7. SUMMARY</u>	98
<u>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</u>	99
<u>9. PŘÍLOHY</u>	108

1. Úvod

Pokud bychom se zamysleli nad hlavními rysy dnešní doby, nejspíše bychom se shodli na slovech: globalizace, internet, rychlost přenosu dat a informací apod. Globalizace stírá hranice a rozdíly mezi státy, kulturami. Internet poskytuje dříve nepředstavitelné možnosti v oblasti získávání informací a komunikaci. A rychlost přenosu informací dává zcela jiné možnosti v oblasti komerční i nekomerční, než tomu bylo třeba jen před 30 lety

Je samozřejmé, že současný trend silně ovlivňuje každou podnikovou kulturu. Pojem podniková kultura prošel v minulosti vývojem a je nutné jeho význam stále aktualizovat.

Současné turbulentní ekonomické prostředí nutí firmy k rychlým reakcím, ke kterým potřebují získávat, analyzovat a uchovávat nepřehledné množství informací. Tyto informace musí být pokud možno přesné a včasné. Podniky si uvědomují nutnou identifikaci se znalostní ekonomikou, která pro ně představuje novou dimenzi komunikace, způsobu práce i managementu znalostí. Globalizace ekonomického prostředí nabrala v posledních letech na tempu a přináší mnohdy různorodé akvizice, fúze i nové formy spolupráce podniků. Často se propojují odlišné podnikové kultury jednotlivých podniků. Jejich různorodost vede ke střetům, prosazování dominantní kultury nebo vzniku kultury nové. Síla ze synergického efektu nového seskupení závisí na schopnosti a rychlosti transformace znalostí, způsobu práce, komunikace v oblasti podnikové kultury a řízení lidských zdrojů.

V diplomové práci jsem se zaměřila na firmu z oblasti informačních technologií - inovativního oboru, který způsobil během několika málo posledních desetiletí výše zmiňované turbulentní změny ekonomického prostředí i nový pohled na firmu jako takovou.

S ohledem na uvedené trendy jsem se rozhodla pro zajímavou problematiku podnikové kultury v mezinárodním prostředí. K tomuto tématu mne mj. inspirovala osobní zkušenost z prostředí mezinárodní firmy identifikující se s managementem zaměřeným na výsledky a znalostním managementem.

Cílem práce je specifikace vybraných aspektů podnikové kultury a s ní spojené filosofie u vybrané firmy se zahraniční účastí. Na základě vlivů působících na zkoumanou firmu jsem určila tři základní oblasti, kterými se šetření bude zabývat, tj. podniková kultura, vliv mateřské společnosti a virtuální týmy.

Podnikovou kulturu je nutné popisovat a charakterizovat komplexně, a to jak na základě teoretických poznatků v odborné literatuře, tak podle reálného, praktického využití v podniku. Nesmíme však zároveň opomíjet subjektivní pocit z podnikové kultury samotných zaměstnanců, protože tato subjektivní hodnocení nám mnohdy napoví o skutečné podnikové kultuře nejvíce.

2. Literární přehled

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem kultura

Dnešní význam slova kultura lze chápat jako prostředí, které nás obklopuje a je tvořeno materiálními i nemateriálními prvky. Jedinec, žijící v dané kultuře, se musí více či méně přizpůsobit jejím rysům, jednat podle pravidel a vzorců chování. V dějinách lidstva sehrála kultura významnou roli. Střetávání a poznávání kultur vedlo jak k bojům, tak k rozšiřování obzorů člověka a k jeho rozvoji.

Původně bylo slovo *cultura* spojeno se zušlechťováním půdy, *cultura agri*. Velký posun k dnešnímu významu je spjat s osvícenstvím, kdy slovo kultura začalo nést název pro především fyzické a duševní zušlechťování.

Na původ slova kultura se dá nahlížet z mnoha pohledů. Dle Šnýdrové (2004) se dnešní slovo kultura vyvinulo z latinského slova *colarge*, které označuje specifický způsob rozvoje člověka, který je zhmotněný ve výsledcích fyzické a duševní práce, v soustavách společenských systémů a norem a v duchovních hodnotách a institucích.

Kulturu tvoří hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují a hmotné statky, které vytvářejí (Giddens, 1998).

Každá kultura jakéhokoliv sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Přejít od národní a regionální kultury k podnikové kultuře je přechodem z makroprostoru do úrovně mezoprostoru. Především národní, ale také regionální kultura jsou nositeli základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury (Krninská, 2002).

Dr. Jiří Toman uvádí následující rozdělení kultur. V tabulce jsou zachyceny faktory, které působí na danou kulturu. Na všechny je třeba nahlížet komplexně. Nestačí mít jasně definovanou podnikovou kulturu a tu mezinárodně přenášet. Je třeba ji

provázat se všemi faktory v hierarchii kultur. Je však otázkou, zda-li vůbec lze kvalitně předpovědět všechny prvky, které na podnikovou kulturu v mezinárodním kontextu působí.

Tabulka 1: Hierarchie kultur

Nadnárodní industriální	Hromadná výroba zboží, blahobyt, bohatství = moc, styl trávení volného času.
Národní kultura	Historický prvek, geopolitický prvek, náboženské vlivy, národní charakter, vztah k cizincům a menšinám.
Podniková kultura	Představy, přístupy, hodnoty, pravidla, vnější znaky, mezilidské vztahy na pracovišti, vztah k zákazníkům...
Subkultury	Kultury kancelářů, dílen, závodů, divizí apod.

Pramen: Dr. Jiří Toman, CSc., <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr1-pr/podnikova-kultura-ze-dne-2010-01-10>.

2.1.2 Pojem podniková kultura

Podnikovou kulturu lze chápat jako opravdový projev organizace. Projevuje se kdekoliv, kdykoliv a ve vztahu ke komukoli. Je ovlivněna minulostí organizace, ale i budoucností, tím kam chce organizace směřovat. Podnikovou kulturu má každý podnik už od svého vzniku. Mnoho podniků si tuto skutečnost zejména v minulosti nepřipouštělo. Současné prosperující společnosti však světu ukazují, jak velký význam má podniková kultura, pod níž si můžeme představit mnoho konkrétních činností a vzorců chování. Literatura nabízí mnoho definic podnikové kultury.

Jednoduchou a srozumitelnou definici uvádí Němec (1996): „*Kulturou rozumíme souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky a úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní i vnější veřejností.*“

Tato definice velmi dobře charakterizuje podnikovou kulturu, tak jak bude chápána v této diplomové práci. Zahrnuje v sobě důležitý poznatek souladu vnitřního a vnějšího okolí.

Podobnou myšlenku v sobě nesou i definice autorů Pfaifera a Umlaufové (1993): „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Tito autoři chápou podnikovou kulturu jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula. V rámci těchto pravidel se skupina naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Následně se osvědčily tak, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

2.1.3 Prostředí a podniková kultura

Tabulka 2: Prostředí a podniková kultura

VNĚJŠÍ	VNITŘNÍ
legislativa	historie firmy
geografická poloha	právní forma
ekologie	majetek
regionální vlivy	zakladatel
ekonomický systém	stáří firmy
kultura vyšších řádů (národů)	předmět podnikání
sociální systémy	pozice na trhu
politické preference	rizikovitost podnikání
velikost firmy	etapa vývoje
úroveň vědy a výzkumu v oboru	úroveň technologie
kapitálový trh	zaměstnanci
infrastruktura	struktury a procesy

Pramen: Dr. Jiří Toman, CSc., <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr1-pr/podnikova-kultura-ze-dne-2010-01-10>.

2.1.4 Vznik podnikové kultury

Jak bylo výše uvedeno, podniková kultura vzniká už při vzniku organizace. Důležitý vliv na její budoucí vývoj má význam, jaký organizace podnikové kultuře přikládá.

Podniková kultura může vzniknout:

- přirozeným jednáním ve firmě. Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu“ podnik vždycky má a i „nekultura“ je svým způsobem určitou formou podnikové kultury. S touto tezí je možné pochopitelně třeba jen pasivně souhlasit, avšak z manažerského pohledu se tak vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou – podnikatelskou strategií.

- výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců (Krninská, 2002).

2.1.5 Vývoj podnikové kultury

V rámci teorie je koncept podnikové kultury chápán jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizace. Dva základní přístupy vymezení podnikové kultury jsou označovány za interpretativní a objektivistický, popsané R. Lukášovou a I. Novým.

Interpretativní přístup

Základy má v kulturní antropologii. K tradičnímu chápání organizace jako stroje a organizace jako biologického systému přidává tento přístup nový způsob, a to chování organizace jako kultury. Na organizaci není pohlíženo jako na stroj, v němž má každý pracovník přesně vymezenou roli a zodpovědnost, a prostřednictvím dodržování těchto

prvků potom podnik směřuje k dosahování cílů. Ani jako na biologický systém, jehož chování je orientováno přežitím organismu a uspokojením potřeb.

Organizace jako kultura představuje sdílený systém významů, tedy souhrn idejí, norem a vizí. A právě tyto konstanty umožňují vyložit lidskou stránku fungování organizace.

Objektivistický přístup

Kultura je chápána jako něco, co organizace „má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt, či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy, procesy) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová a Nový, 2004).

Je zcela přirozené, že takový sociální útvar, kterým je podnik má svou specifickou, originální neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobených rozhodováním manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností (Krninská, 2002).

V souvislosti s pojmem podniková kultura se často uvádí **podniková identita**. Podniková identita představuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Prostřednictvím podnikové identity může vedení firmy cíleně ovlivňovat svoji image, vnímání nejen svými zákazníky a odběrateli, ale i širším okolím. Některé části podnikové identity (podnikový design, podniková komunikace) lze zcela ovládat a kontrolovat, ostatní (podniková kultura) lze ovlivňovat jen stěží, zde se může vedení společnosti pouze pokoušet koordinovat její stav, nebude však schopno nikdy ovlivnit podnikovou kulturu v její plné míře (Bedrnová a Nový, 1994).

2.1.6 Roviny podnikové kultury

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

- **základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců** východiska pro jejich jednání a chování souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně;
- **pravidla pracovního a sociálního jednání**, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
- **symbolicky**, tedy ve zkratce vyjádřené **podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů)**, fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace, jejich vysvětlení (Krninská, 2002).

2.1.7 Prvky podnikové kultury

Stejně, jako existuje mnoho definic podnikové kultury, existuje i mnoho rozdělení a názvů pro prvky podnikové kultury. Na každé jednotlivé rozdělení lze nahlížet z více úhlů pohledu:

- jako na **základní strukturální a funkční elementy organizační kultury**, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,
- jako na **indikátory obsahu organizační kultury**, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,
- jako na **nástroj předávání a utváření organizační kultury** (Lukášová a Nový, 2004).

Prvky kultury firmy dle Trice a Beyera (1993)

Symboly – jsou všude a formulují kulturní prvky do každodenního života. Klíčové symboly jsou takové, které vyjadřují základní podstatu kultury.

Jazyk – sdílený systém hlasových zvuků, psaných znaků nebo gestikulace používaný členy kultury.

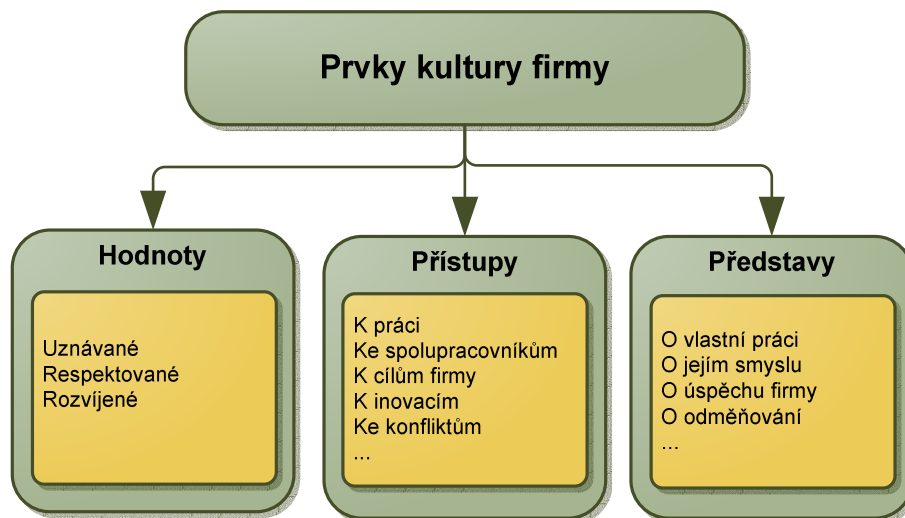
Příběhy – jsou používány ke sdělování nejasných nebo choulostivých souborů kulturních významů. Mají také důležitý emocionální efekt, uvolňují napětí, baví a uklidňují.

Praktiky – nejkompexnější kategorie kulturních prvků, zahrnující specifické praktiky a chování, které vyjadřují kulturní významy. Mnoho manažerských praktik, se zdánlivě praktickými úmysly, slouží jako rituály s různě významnými důsledky.

Tabulka 3: Přehled pojmenování prvků dle různých autorů

Trice, Beyer (1993)	symboly jazyk příběhy praktiky
Pfeifer, Umlaufová (1993)	hodnoty přístupy představy
Schein in Bělohávek (1996)	základní předpoklady výtvořry hodnoty
Nový, Lukášová dle Scheina (2004)	artefakty materiální povahy artefakty nemateriální povahy
Tureckiová (2004)	hodnoty instrumentální hodnoty morální normy artefakty symboly

Obrázek 1: Prvky podnikové kultury (Pfeifer a Umlaufová, 1993)



2.1.8 Typy podnikových kultur

Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická a ožehavá. Kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Každý podnik má svou vlastní specifickou, jedinečnou a nezaměnitelnou podnikovou kulturu. Typologie kultur potom není nic jiného, než popis jednotlivých charakteristik podniku a následné členění podle zjištěných charakteristik (velikost podniku, charakter výrobku, fáze životního cyklu podniku, rizikovost podnikání, obor podnikání, styl práce, zahraniční vliv apod.).

2.1.9 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho je nejspíše první publikovaná typologie organizační struktury (r. 1972).

Kultura moci – mocenská kultura. Nalezneme ji především v malých organizacích. Základem je centrální bod moci. Centrálním bodem moci bývá často

majitel firmy, který musí být dostatečně pružný a dynamický. V tomto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na důvěře a komunikaci.

Kultura rolí – rolí se očekává chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici, je jasně vymezeno popisem práce. Příkladem je armáda či státní správa. Kultura rolí je možná v situaci stabilního a kontrolovatelného trhu, jehož vývoj lze předvídat.

Kultura úkolů – převážně v organizacích maticového typu. Tato kultura se zaměřuje na úkol, projekt a moc zde spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci pracují převážně samostatně a vliv je založen na odbornosti. Organizace je pružná, z čehož vyplývá rychlá reakce na nečekané změny. Tento typ bude podrobněji popsán v praktické části diplomové práce, neb je charakteristický pro vybranou firmu.

Kultura osob – je kulturou v níž středem veškerého dění je jednotlivec (např. právník, architekt, lékař). Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské.

Ačkoliv Harrisonova/Handyho typologie je dnes považována za překonanou, jde o typologii velmi známou, která ve své době sehrála významnou úlohu. Díky jasnému výkladu a Handyho srozumitelným piktogramům, totiž výrazným způsobem přispěla k popularizaci problematiky organizační kultury (Lukášová a Nový, 2004).

2.1.10 Typologie formulované podle významných determinantů

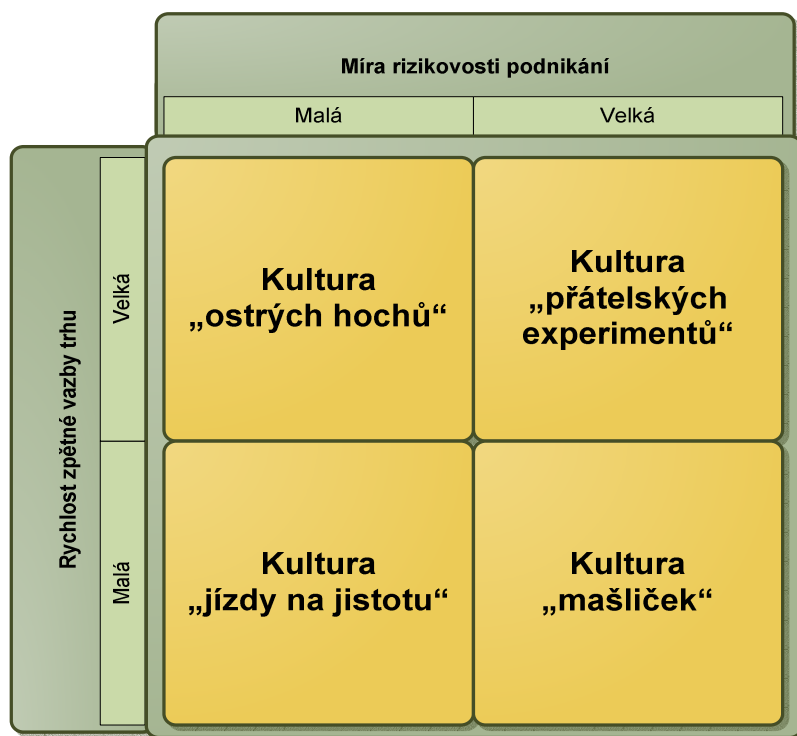
Kultura „ostrých hochů“ neboli „všechno nebo nic“, je kultura orientovaná na špičkové výkony jednotlivců s rychlou zpětnou vazbou. Nenajdeme zde týmovou práci, úspěch jednotlivce znamená vyšší příjem, úspěch, autoritu. Osobní problémy se zde neřeší, jednotlivci se snaží naopak zajistit krytí vlastních zad. Nástrojem úspěchu je účelný marketing. Pracovníci se řídí heslem: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“. Příkladem jsou reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku.

Kultura „**přátelských experimentů**“, je charakteristická pro podniky se širokým sortimentem. Pracovníci spolu navzájem spolupracují, využívají týmovou práci. Dobré výkony jsou oceňovány, neúspěch se netrestá. Při práci se využívá inovace, experimentování, což rozvíjí lidskou stránku práce. Heslo zní „ Za hodně muziky, hodně peněz!“. Příkladem jsou malé a střední nábytkářské firmy či firmy produkující drobnější spotřební zboží.

Kultura „**jízdy na jistotu**“ panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury. Často můžeme slyšet: „je tu pět let, nic o tom neví“. Příkladem je letecký, chemický, farmaceutický průmysl.

Kultura „**mašliček**“ je typická pro oblast školství a orgány státní správy. Není zde příliš ohrožení, ale bohužel ani motivace něco měnit k lepšímu. Pozornost se sleduje na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí naši nadřízení“. Hierarchie moci, výše příjmu, vybavení kanceláře, to vše jsou faktory mající vliv na spokojenost pracovníků (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Obrázek 2 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů (Pfeifer a Umlaufová, 1993)



2.1.11 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Existuje mnoho dalších typologií podnikové kultury. Gert Hofstede, který je známý spíše výzkumy obsahu národních kultur v jednotlivých zemích, prováděl rovněž výzkum, týkající se typologie kultur. Dospěl k sedmi bipolárním dimenzím, jejichž pomocí lze charakterizovat obsah kultury organizací. Jsou jimi orientace na proces versus orientace na výsledky, orientace na lidi versus orientace na úkoly, vazba na podnik versus vazba na profese, otevřený systém versus uzavřený systém, slabá kontrola versus přísná kontrola a normativnost versus pragmatismus (Hofstede, 2007).

2.1.12 Interkulturální management

Základem interkulturálního managementu je poznávání kulturních rozdílů v managementu. Cílem je dosažení efektivní spolupráce firem z různých kulturních prostředí a oblastí, neboť existují více či méně významné rozdíly v konkrétním reálném managementu, které jsou platné a ovlivněné historickým kulturně-společenským

prostředím. Tajemství v celkovém fungování firmy v mezinárodním prostředí spočívá v dobrém interkulturálním personálním managementu. Při porovnání s vnitřně orientovanou firmou jsou na první pohled patrné jisté odlišnosti.

Interkulturální management plní více funkcí – mezinárodní kariéra a s ní související přípravy na cestu, aklimatizaci, seznámení s novým prostředím, zpětný návrat.

Větší heterogenita funkcí – protože se jedná o mezinárodní prostředí, vytváří se různorodá skupina nejen řídicích pracovníků, ale i ostatních zaměstnanců. Všichni si musí zvykat na odlišné pracovní podmínky. Zasahování do soukromého života, neboť soukromá oblast pracovníka bývá často limitující v kariéře jedince a snižuje jeho efektivnost. Jedná se například o eventualitu zaměstnat manželku/manžela, rodinné bydlení v rodné zemi apod.

Větší množství externích vlivů – jedná se o různá kulturní prostředí a zvyky v jednotlivých zemích, ekonomická situace, zákony.

Odlišná těžiště personální činnosti – ve vztahu k různým fázím rozvoje zahraniční pobočky firmy mají pro jednotlivé personální činnosti různou prioritu a plní i odlišnou úlohu (Nový I. a kol., 2003).

2.2 Podniková kultura a mezinárodní prostředí

2.2.1 Vliv mezinárodního prostředí

K analýze chodu mezinárodní firmy je nutné podrobněji rozumět dynamickému kulturnímu prostředí, které se stále vyvíjí. Mnoho autorů z různých oborů se zabývá vlivem globálních trendů. Všichni se shodují na tom, že je nutné vidět celkovou problematiku v širších souvislostech, a i tak bude jen málo pravděpodobné, že budeme znát cizí kulturu stejně tak jako lidé, pro které je kulturou domácí. Proto nyní ve své práci využívám kulturologických poznatků Gerta Hofstedeho, který se zabývá kulturou i podnikovou, a jehož poznatky jsou podloženy mnoha kvalitními výzkumy.

2.2.2 Kulturní dimenze

Kulturní dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu (Nový a Schroll-Machl, 2003).

Kulturní dimenze dle Gerta Hofstedeho (Nový a Schroll-Machl, 2003)

První čtyři dimenze vznikly na základě výzkumu cca 116 000 zaměstnanců firmy IBM z 65 zemí z celého světa. Poslední, pátá, dimenze byla přidána v 90. letech.

Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je spojena s úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, podrobné harmonogramy, časové studie, standardy tak, aby riziko selhání bylo minimální. Typickým představitelem této krajní polohy je kultura německá, představiteli opačného extrému jsou pak kultury latinskoamerické.

Vzdálenost mocenských pozic

Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Překvapivá jsou opakovaná empirická zjištění, v Evropě je kromě například kultury francouzské, i česká kultura poměrně výrazně hierarchizovaná, zatímco německá již podstatně méně.

Míra individualismu resp. kolektivismu

Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Skupina je vždy primární cíl. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Zatímco mezi kolektivistické kultury lze počítat zejména kultury asijské (Korea, Japonsko, Čína) a z evropských pak románské (Španělsko, Francie), typickým příkladem kultur individualistických je kultura severoamerická (USA) z evropských pak německá. Kultura česká se nachází někde uprostřed.

Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávaná umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a kvalitu života vůbec (Nový a kol., 1996). Zatímco maskulinními společnostmi jsou USA a Německo, za femininní společnost je považována celá Skandinávie.

Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současno a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. Respekt vůči tradicím, orientace na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se

v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu. Dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost. Krátkodobě orientované společnosti bývají země evropské, naopak typickým příkladem dlouhodobě orientovaných kultur jsou asijské země (Nový, Schroll-Machl a kol., 2003).

2.2.3 Typologie podnikové kultury v mezinárodních firmách

Globální podniková kultura (kulturní dominance)

Snaha o jednu jedinou kulturu, která bude charakteristická pro celý svět. Dříve by se tato teorie zdála jako nemožná, dnes je již skutečností, ikdyž ne v celém svém rozsahu. Pro jednotnou podnikovou kulturu je charakteristický jeden používaný jazyk, který musejí všichni zaměstnanci ovládat. Stejně tak i podnikové zvyky, postupy, rituály jsou v jednotlivých pobočkách na celém světě stejné. Zaměstnanci musí přijmout a pochopit danou kulturu a v rámci ní umět komunikovat s ostatními lidmi. To se učí v různých školeních a kurzech, které mají za cíl pochopení celopodnikových metod, postupů a cílů. Typické pro franchizové firmy, pro něž je to zpravidla konkurenční výhodou. Oproti tomu v ostatních firmách je tato kultura nevýhodná při převzetí či fúzi jiným subjektem.

Polycentrická podniková kultura (pluralita kultur = kulturní kompromis)

Řídící pracovníci se řídí globální kulturou. Ostatní zaměstnanci používají kulturu odvozenou od místní kultury a tradic. Jde o dceřiné společnosti, které respektují domácí kulturní pravidla jednotlivých zemí. Vzdělávání pracovníku je rovněž podřízeno místním zvyklostem.

Geocentrická podniková kultura (synergický model)

Využívá specifické rysy národních kultur v zájmu jediné společné kultury. Typická je velká horizontální organizovanost, důraz na personální práci. V geocentrické podnikové kultuře má centrála hlavní koordinační funkci. Setkáváme se zde s vysokou identifikací pracovníků, spoluodpovědností a vědomím samostatnosti.

2.2.4 Řešení interkulturních rozdílů

Rozdíly v kultuře i té podnikové zřejmě vždycky budou. I zdánlivě drobné odlišnosti mohou vést k velkým problémům. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že bychom neměli popírat samy sebe, svou kulturu. Jde tedy o to, najít určitý kompromis a v případě výrazných rozdílů je řešit dle zásad:

- cizí kulturu je třeba dobře znát,
- cizí kulturu je třeba respektovat,
- ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícné kroky (Nový, Schroll- Machl a kol., 2003).

2.2.5 Přijetí podnikové kultury

Samotné definování podnikové kultury, či její písemné vyjádření v podniku nemusí ještě znamenat, že kultura bude přijata zaměstnanci.

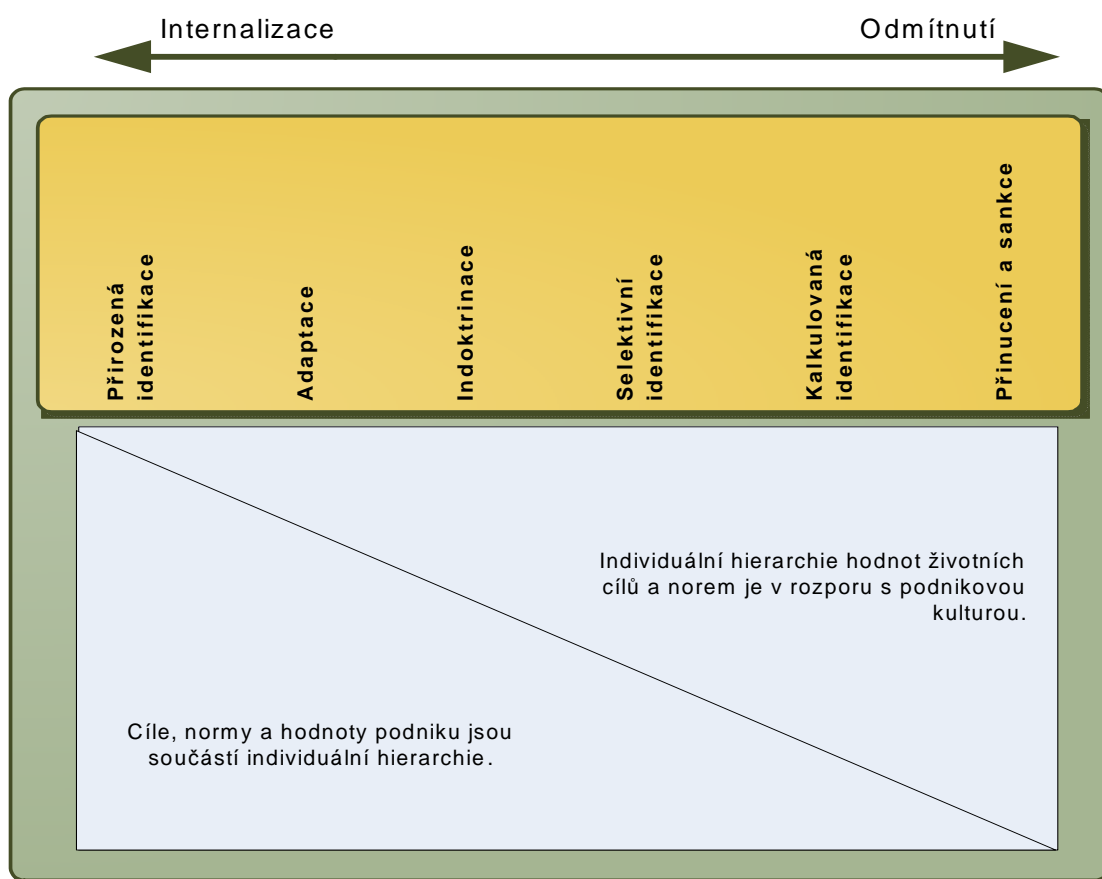
K. A. Golden (1992, podle Brown, 1995) identifikovala čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře. Jedná se základní rozdělení míry ztotožnění s podnikovou kulturou.

1. **Jednoznačné dodržování.** Jedinec zcela koresponduje s normami podnikové kultury, je o nich pevně přesvědčen a věří v její účinnost.
2. **Napjaté dodržování.** Jedinec dodržuje normy podnikové kultury, nicméně není o ní přesvědčen a často ji v soukromí zesměšňuje, vymýšlí na ni vtipy.
3. **Utajené nedodržování.** Jedinec se navenek tváří, že podnikovou kulturu akceptuje a souhlasí s ní, zejména před nadřízenými. Svůj opačný postoj demonstruje v situacích, kdy je to pro něj bezpečné.
4. **Otevřené nedodržování.** Jedinec dává všem najevo svůj nesouhlas a opovržení s podnikovou kulturou. Většinou jde o lidi, kteří si jsou jisti ve své nezbytnosti v organizaci.

Během svého působení v organizaci, jedinec často svůj postoj k přijímání/nepřijímání podnikové kultury může měnit. Zejména pokud jde o nestabilní, nedefinovanou či nejasnou kulturu.

Autoři Bedrnová a Nový (1994) v následující tabulce popisují šest identifikací pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami. Prvním krajním bodem je **přirozená identifikace** (pracovník se ztotožňuje, je mu to přirozené). Druhým krajním bodem je **přinucení a sankce** (sankce představují hrozbu pro pracovníka, a proto ho přinutí se chovat se jinak než je jeho osobní přesvědčení).

Schéma 3: Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami (Bedrnová, Nový, 1994)



2.2.6 Sociální komunikace

Sociální komunikace je proces, ve kterém si lidé předávají své informace. V pracovním prostředí je komunikace významně ovlivněna pozicemi jednotlivců a vzájemnou percepcí (vnímáním).

V obecně psychologickém pojetí je percepce procesem, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace (Berdrnová, Nový, 1994).

V interpersonálním vnímání se uplatňují především tři komponenty:

a, vnímající osoba (subjekt percepce)

U člověka o kterém máme kladné mínění vnímáme především kladné vlastnosti. U jiného, který je nám nesympatický, naopak registrujeme záporné vlastnosti.

b, vnímaná osoba (objekt percepce)

Vnímaná osoba může vnímání druhých ovlivnit zejména vzhledem, projevy komunikace, chováním, výsledky své činnosti apod.

c, situační kontext

Situační kontext doplňuje informace, které máme o objektu vnímání, a ovlivňuje jejich interpretaci. Zejména v české kultuře je celkový komunikační kontext velmi významný, protože přebírá značnou část sdělovaného obsahu (Nový, Schroll-Machl, 2003).

2.2.7 Výrazné odlišnosti českých a amerických standardů podnikové kultury

Autoři I. Nový a S. Schroll-Machl se ve svých publikacích zabývají problematikou interkulturní komunikace zejména v porovnání naší kultury s německou. Vzhledem k praktické části své diplomové práce zde uvedu odlišnosti Čechů a Američanů, které Nový a Scroll-Machl pro ilustraci také zmiňují.

Američtí občané jsou součástí společnosti, která je velmi výrazně orientovaná na úspěch, pozitivní výsledek veškerého konání a dosažení stanovených cílů. Pracovní

úspěch je pro Američany významnou hodnotou, je spojován s jejich kulturním dědictvím a protestanskou pracovní morálkou, která v sobě obsahuje imperativ tvrdé práce a materiálního úspěchu.

Pro Američany typická orientace na úspěch se v současné době, v podmínkách globalizace a celosvětového trhu stává nutností. Češi jsou však v tomto směru stále opatrnější. Jsou zvyklí a naučení mít odsouhlasené od nadřízeného dílčí postupy, které vedou k cíli. Americká podniková kultura by se dala shrnout heslem „Splň úkol, jak chceš, ale splň ho“.

V amerických podnicích se pracovníkům s vyšší kvalifikací nechává dostatek prostoru pro plnění cílů. Ústní schválení zvoleného postupu u nadřízeného se nepraktikuje. „Plav nebo se utop“ je s nadsázkou přístup, se kterým se setkávají noví zaměstnanci ve firmách s americkým managementem.

Vlastní sebehodnocení je další vlastnost, kterou Češi a Američané nemají stejnou. Češi jsou zvyklí se podceňovat. Bojí se, že udělají chybu a budou vypadat hloupě. Tím pádem, raději skromněji hodnotí své kvality. Oproti tomu Američané jsou své dovednosti zveličovat a podvědomě je berou s rezervou.

S hodnocením svých dovedností souvisí i přístup k řešení nových úkolů. Američané každý nový úkol berou jako „výzvu“, která je může posunout dál. Oproti tomu nízké sebevědomí českých zaměstnanců se nových úkolů spíše bojí. S novým úkolem si spojují možné osobní selhání.

Delegování úkolů se v Americe bere jako samozřejmost. Naopak Češi, pokud nemají delegování v popisu práce, se přesunu úkolu na druhé vyhýbají. Často se pak američtí manažeři setkávají s odpovědí: „To nejde“. Čechům chybí iniciativa hledat samostatné řešení.

Rozdíly v přístupu k času a výkonnosti jsou zřejmé. Mnoho nových uchazečů o zaměstnání se u pohovoru setkává s otázkou, zda jsou ochotni pracovat přesčas. Je to fenomén, který se dostává i k nám. Člověk si musí sám stanovit priority, jak chce svůj čas řídit. Alternativou bývá domluva o práci z domova, pokud je to možné.

Identifikace se zaměstnavatelskou organizací neboli hrdě se hlásit k zaměstnavateli je v Americe běžné. Corporate spirit neboli podnikový duch je heslo, v němž se nese typická americká podniková kultura.

Výsledky výzkumného šetření v našich podmínkách ukazují, že čeští pracovníci mají tendenci identifikovat se více s pracovní skupinou, spolupracovníky či obsahem práce než s organizací jako celkem (Nový, Schroll-Machl, 2003).

Individualismus, odpovědnost a samostatné rozhodování patří mezi hlavní vlastnosti amerického manažera. Ten se nebojí rozhodnout podle svého uvážení jinak, než mu radí všichni jeho poradci či podřízení. Každý jedinec je samostatnou entitou, jež je oddělena od druhých lidí i od skupiny.

Nejen jazyková bariéra, ale i odlišnost komunikačního stylu je další problém, na který čeští zaměstnanci u amerických firem narážejí. Američané kolem sebe šíří optimismus, energii, k čemuž jsou cizinci nedůvěřiví a mohou to brát jako přetvářku či masku. Tento problém se však časem sám vyřeší, jde jen o to, více poznat a přijmout cizí kulturu.

Tabulka 4: Střety kultur (Toman, 2009)

Parametry	AMERICKÝ	JAPONSKÝ	EVROPSKÝ
PRACOVNÍ POMĚR	krátkodobý	někdy doživotní	dlouhodobý
OHODNOCENÍ FUNKČNÍ POSTUP	rychlý	velmi pomalý	pomalý
PROFESIONÁLNÍ ORIENTACE	vysoce specializovaná	velmi univerzální	spíše univerzální
ROZHODOVÁNÍ	individuální	ve skupinách	důraz na skupinovou účast a konsenzus
KONTROLA	velmi zřetelná	samozřejmá a neformální	samozřejmá kontrola, zřetelné ohodnocení pracovního výkonu
ODPOVĚDNOST	určena individuálně	sdílena skupinově	individuální
ZÁJEM O ZAMĚSTNANCE	v jejich pracovním životě	v jejich životě všeobecném	zájem rozšířený za hranice pracovního života

Pramen: Toman, J. <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr1pr/podnikova-kultura> ze dne 2010-01-10.

2.3 Vliv globalizace na moderní organizování ve firmě

Ve své praktické části diplomové práce budu uvádět konkrétní příklad firmy zabývající se výpočetní technikou. Tato mezinárodní firma vykonává většinu své práce pomocí virtuálních týmů, a proto této nové tématice věnuji samostatnou kapitolu.

2.3.1 Virtuální týmy

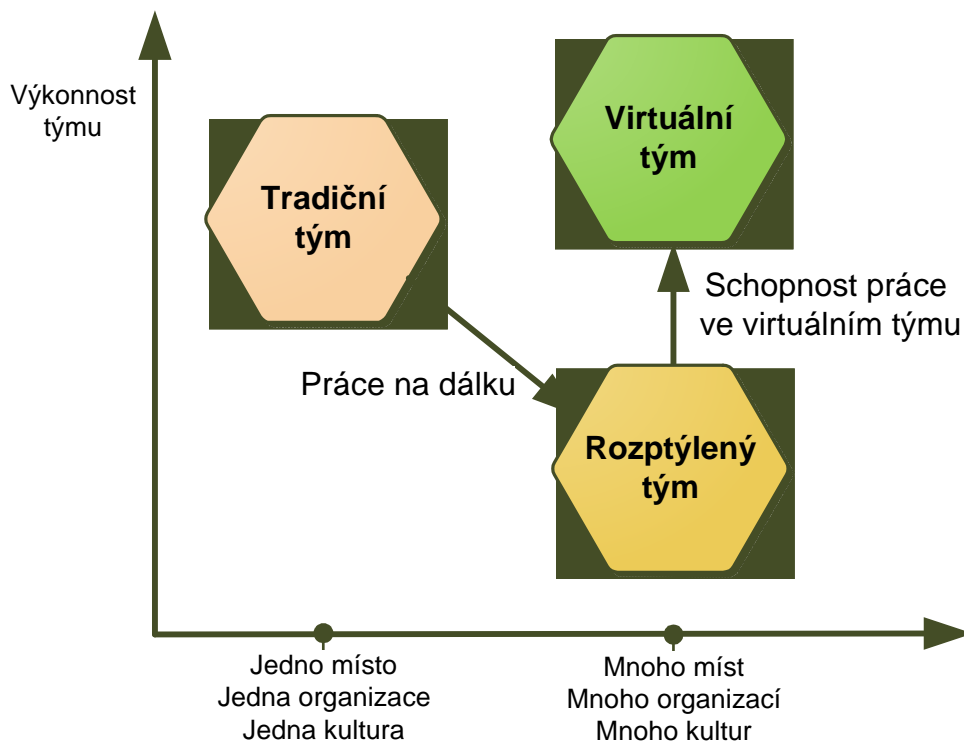
Virtuální tým tvoří lidé, kteří spolu pracují, ačkoliv nejsou na stejném místě. Díky internetu v tomto typu týmů nezáleží, zda jsou od sebe pracovníci vzdáleni metry nebo stovky tisíc kilometrů. Při vzájemné komunikaci používají členové týmu prvky elektronické komunikace (internet, e-mail, aj.). Existují různé možnosti používání virtuálních týmů v praxi. Částečně, kdy spolupracovníci pracují ve stejné místnosti a přes počítač řeší jen určitý projekt, či naopak extrémní případ globálního týmu, kdy na projektu spolupracují lidé z různých světadílů.

2.3.2 Důvody pro vytváření virtuálních týmů

Důvodů pro vytváření virtuálních týmů je mnoho. Mezi ty nejzásadnější patří:

- integrace odborných znalostí,
- úspora času a nákladů,
- jednodušší sdílení identit pracovišť po celém světě,
- překonávání vzdálenosti.

Obrázek 3 - Posun výkonnosti virtuálního týmu oproti tradičnímu týmu (Odcházel, 2007)



V dnešní době jsou videokonference komerčně dostupné a mnohem více používané než před pěti lety, kdy jejich náklady byly vysoké a řešení spíše teoretické. Virtuální týmy řeší stejné typy projektů a úkolů, jaké potkávají tradiční týmy. Například pracují na vývoji produktu a designu, projektovém řízení apod. Elektronická komunikace je sice náročnější na zvládnutí, ale přináší s sebou nezanedbatelné výhody v podobě snižování nákladů a možnosti efektivního využívání odborných informací, know-how, znalostí a vědomostí. Informace je v dnešní době postavena zcela oprávněně na úroveň ostatních výrobních faktor (Odcházel, 2007).

2.3.3 Nevýhody virtuálních týmů

Pro samotné pracovníky může být virtuální tým často skličující. Obávají se ztráty sociálního kontaktu, neumějí si představit spolupracovat dlouhodobě s lidmi, které nikdy nevidí.

Faktory, které komunikační problémy popisují jsou:

- důležitost a význam individuální práce

Individuální člen týmu sice zná svůj úkol, ale není si často jistý, jak zapadá do celého projektu.

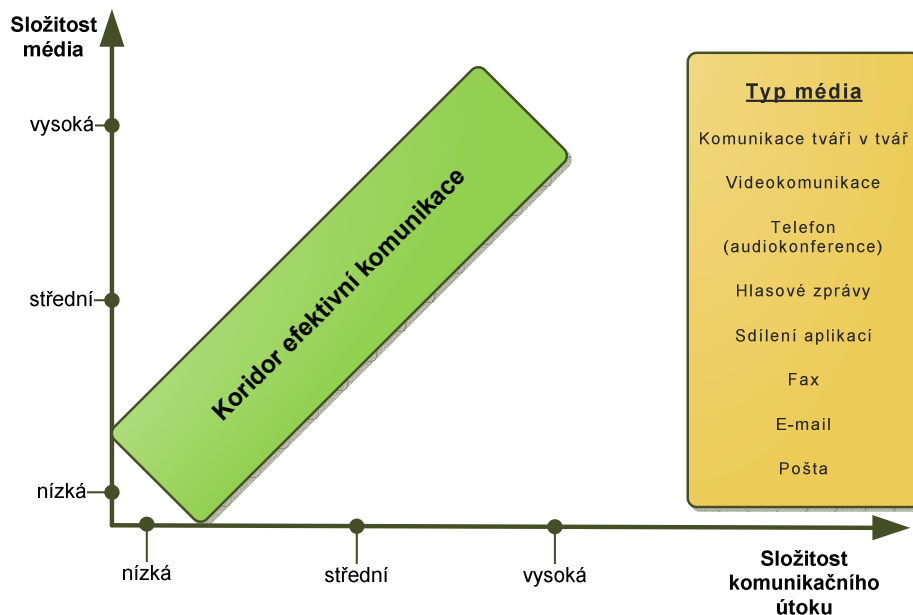
- neschopnost dostat odpověď

Pracovník dlouho čeká na odpověď, někdy se jí vůbec nedočká.

- obtížné určení významu textových zpráv

Zejména určení toho, co je a co není důležité, co není myšleno vážně.

Obrázek 4: Koridor efektivní komunikace (Odcházal, 2007)



2.3.4 Doporučení pro virtuální týmy dle Ing. Jiřího Odcházela (2007)

- sejít se tváří v tvář
- ujasnění týmových rolí a komunikace
- průběžně členy týmu seznamovat s výsledky projektu
- ujasnění cílů, očekávání a požadavků
- stanovit základní pravidla, aby nedocházelo k prodlevám
- dodržování časového harmonogramu
- nenechat členy týmu, aby se vytratili
- využívat textovou komunikaci
- vytvářet důvěru
- řešení konfliktů

Pět strategických prvků úspěšného týmu

- volba správného vedoucího týmu
- volba správných členů týmu (role, cíl, harmonogram)
- zavádění reálných strategií
- kulturní rozdílnost je přínos
- pravidelné setkávání členů týmu

Na závěr této kapitoly bych chtěla zdůraznit specifika, která s sebou multikulturní virtuální týmy nesou. Každá země má svá specifika, pracovníci ve Švédsku dodržují harmonogramy schůzek na minutu přesně. Na druhé straně v zemích Latinské Ameriky je určité zpoždění společensky tolerováno. Rovněž typ komunikace a její délka se v různých zemích liší. Angloamerické země používají stručný jasný jazyk, tak aby diskuze byla hospodárná oproti Jižní Americe, kde má přátelská

atmosféra přednost před fakty. Člen virtuálního týmu by se měl zajímat o kulturní i podniková specifika členů svého týmu. Vyhne se pak nezdvořilostí, ale hlavně dosáhne rychleji důvěry, která mu práci na projektu výrazně zlepší.

3. Metodický postup

3.4 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je specifikovat vybrané aspekty podnikové kultury a s ní spojené filosofie u společnosti se zahraniční účastí.

Na základě prostudování literárních pramenů vztahujících se k podnikové kultuře stanovit teoreticko metodologická východiska šetření. Sestavit kvalitní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit kvalitativními typy šetření. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení podnikové kultury ve vybrané firmě.

V návaznosti na uvedené teoretické poznatky bude výzkum dělen do stejných třech částí, tj. **podniková kultura, vliv mateřské společnosti, virtuální týmy**.

3.5 Specifika zkoumaného podniku

Zkoumaná firma vznikla v roce 1939 v USA. V České republice má pobočku od roku 1979. V současné době působí ve 170 zemích světa a je předním výrobcem a dodavatelem výpočetní techniky. Podporuje 200 největších bank a více než 130 největších burz cenných papírů. Celosvětově zaměstnává cca 321 000 lidí.

Zjištěné zásady řízení a organizace, na kterých vybraný podnik úspěšně funguje již desítky let.

- **management zaměřený na výsledky** (cíle jsou jasně dohodnuty a zaměstnanci je naplňují způsobem, který považují za nejlepší, nesou za splnění cíle zodpovědnost),
- **zásada otevřených dveří** (manažeři jsou dostupní, otevření a vnímaví, znají osobně své podřízené a pravidelně s nimi komunikují),
- **kontinuita řízení** (manažeři vedou mnoho činností – pracují v rámci decentralizované struktury, mají odpovědnost za sortiment, za hospodářský výsledek; jakoby samy řídili malý podnik),

- **odpovědnost vůči společnosti** (firma má mnoho cílů, nejen tvoření zisku, ale i povinnosti vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, společnosti jako celku).

3.6 Vymezení zkoumaného souboru

Dotazník byl odeslán 150 zaměstnancům, které určilo vedení firmy průřezově z jednotlivých oddělení celé firmy. Průzkumu se zúčastnilo 102 zaměstnanců, kteří tvořili statistický soubor pro uvedená šetření. Reprezentativní vzorek 102 pracovníků byl rozdělen do šesti skupin podle pracovních pozic – *Manažer, Technik, Obchodník, Back office, Přímý kontakt s klientem, Ostatní*. V případě, že rozdíly zjištěných informací mezi jednotlivými skupinami byly minimální, posuzovala jsem vzorek 102 zaměstnanců jako jeden celek.

3.7 Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1:

Zaměstnanci jsou spokojeni s podnikovou kulturou.

Hypotéza č. 2:

Mateřská společnost má významný vliv na podnikovou kulturu dceřinné společnosti v ČR.

Hypotéza č. 3:

Virtuální týmy zefektivňují práci v mezinárodní společnosti.

3.8 Metody empirického zkoumání

Při sběru dat byly použity následující metody empirického šetření:

- dotazníková metoda,
- metoda nestandardizovaného rozhovoru,
- obsahová analýza podnikových dokumentů,
- pozorování.

Vybrané metody jsem zvolila s ohledem na cíl této práce, dané hypotézy a mé možnosti.

3.8.1 Dotazník

Hlavní metodou šetření byl dotazník. Umožnil následně snadnější a přehlednější formulování výstupu šetření. Při přípravě dotazníku jsem se snažila o přehlednou a srozumitelnou orientaci v otázkách, zajímavost, správné formulace otázek a odpovědí, jednoduchost vyplňování apod. Toto řešení bylo zvoleno na základě přání firmy navrhnout vlastní otázky, čímž se původní dotazník prodloužil. Kvůli zajištění anonymity jsem se rozhodla dotazník dát volně k dispozici vybranému segmentu a následně zajistit jeho anonymní odevzdání.

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací (Kotler, 1998).

Dotazník se skládá z několika stručných uzavřených otázek, které mají rozhodující význam pro získání potřebných informací. Respondenti si mohou vybrat z více možných odpovědí, případně využít hodnotící škálu 1 až 5.

3.8.2 Rozhovor

Z navrhovaných kvalitativních metod byl použit nestandardizovaný rozhovor k diskusi k jednotlivým otázkám. Z průběžné konzultace s vedoucím personálního

oddělení jsem zjistila velké množství informací, na jejichž základě jsem mohla zhodnotit úroveň podnikové kultury v dané společnosti.

3.8.3 Obsahová analýza podnikových dokumentů

Při navázání kontaktu s firmou jsem dostala k dispozici podnikové dokumenty, které pravidelně dostávají stávající i noví zaměstnanci. Jednalo se např. o etický kodex (pravidla oblékání, pracovní doba, benefity...) a firemní časopisy.

3.8.4 Pozorování

Samotné pozorování mělo za úkol dokreslit situaci a podnikovou kulturu firmy v aspektech, na které se v dotazníku špatně formulují otázky. Jednalo se např. o celkový dojem z pracovníků, nadřízených, stylu práce, budovy, klimatu firmy.

3.9 Zpracování dat

Odpovědi respondentů byly statisticky zpracovány, vyjádřeny v tabulkách, na jejichž základě byly sestaveny grafy. Výsledky v tabulkách jsou vyjádřeny procenticky, popřípadě váženým aritmetickým průměrem. Vyhodnocení probíhalo na základě získaných dat z dotazníkového šetření a v diskuzi bylo doplněno o poznatky zjištěné rozhovorem, pozorováním a analýzou podnikových dokumentů. Na základě výsledků zpracovaných dat bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Kombinace všech uvedených metod šetření a kvantifikace dat umožnily zhodnotit, popsat a zanalyzovat šetřené aspekty podnikové kultury.

Tato diplomová práce byla zpracována pomocí programu Microsoft Office, konkrétně v programech Word a Excel.

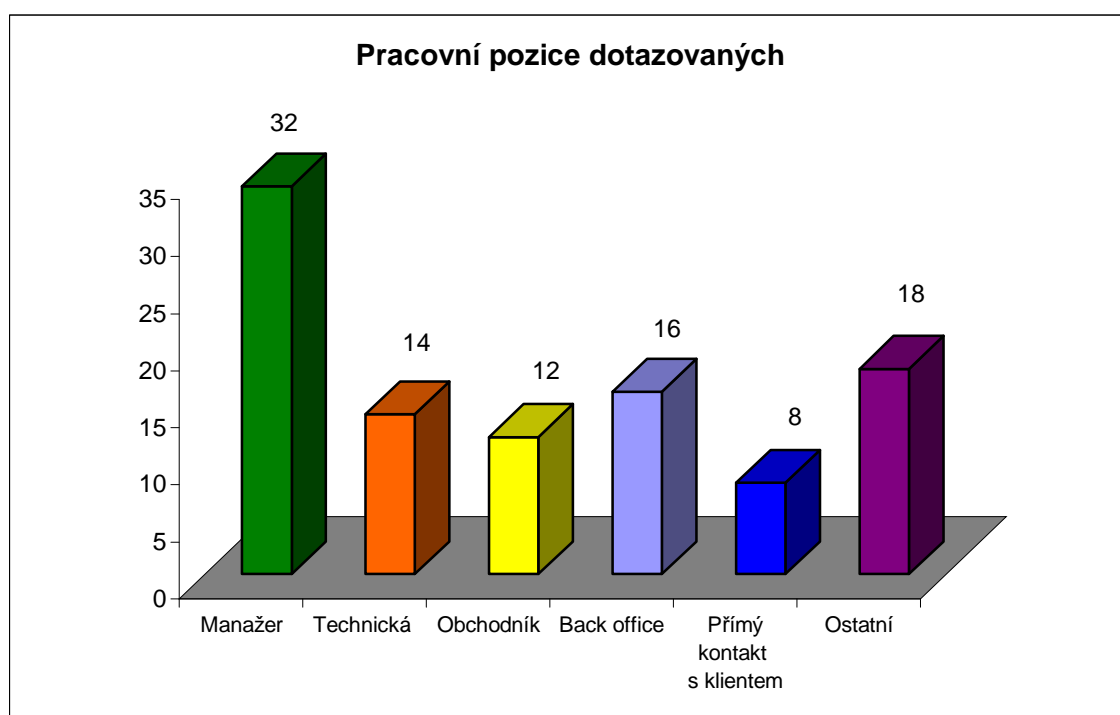
4. Výsledky průzkumu

Otázka č.1: Jaká je Vaše pracovní pozice ?

Tabulka 5: Zastoupení pracovních pozic v jednotlivých kategoriích (%)

Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
32	14	12	16	8	18

Graf 1: Zastoupení pracovních pozic v jednotlivých kategoriích (%)



Výsledky a diskuze:

Pracovní pozice jsou záměrně rozdělené do uvedených kategorií, podle přání firmy. Ze 102 lidí, kteří dotazník vyplnili, je nejvíce na pracovní pozici *manažer*. Náplň práce těchto lidí je rozhodování, plánování či kontrola, ale také tvorba projektů. Pozice *back office* je zde chápána jako administrativa v širším pojetí, to co zákazník nevidí (účetní, personalisté). Její zastoupení tvoří 16%.

Obchodník má za úkol vyhledávat nové kontakty, prodávat zboží a služby, skupinu tvoří 12%. V případě, že klient vyžaduje nestandardní řešení, což je v oboru výpočetní techniky časté, přesouvá se spolupráce k pracovníkům *přímého kontaktem s klientem*, zde je tvoří 8%.

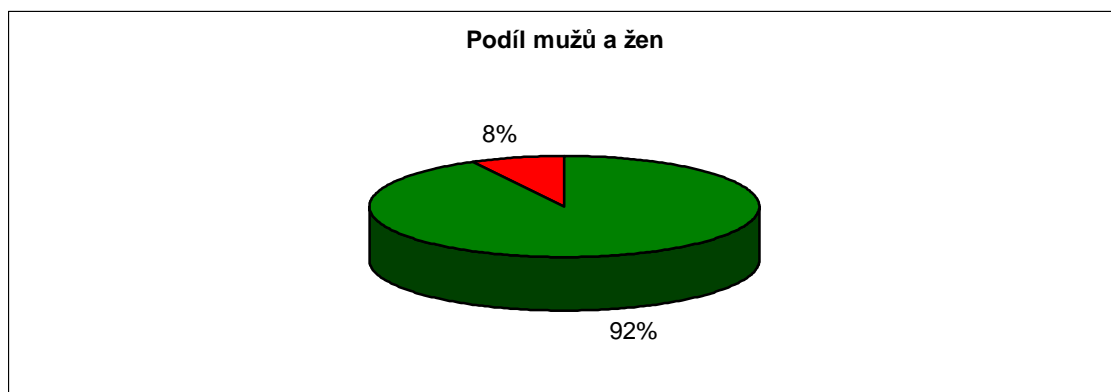
Technická pracovní pozice představuje servis, technické řešení, vývoj. Tvoří ji 14%. Skupina *ostatní* je tvořena jednotlivci z marketingu, výzkumu, terénních pracovníků, daňových specialistů, recepčních, představuje 18%.

Otázka č.2: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 6: Podíl mužů a žen (%)

Muži	Ženy
92	8

Graf 2: Podíl mužů a žen (%)



Výsledky a diskuze:

Ve zkoumaném vzorku je 92% zastoupení mužů. Vzhledem k tomuto faktu, jsem se rozhodla ve výsledcích pohlaví nerozlišovat. Z dotazovaných žen patří čtyři do skupiny *back office*, dvě jsou ze skupiny *manažer*, jedna ze skupiny *obchodník* a poslední patří do skupiny *ostatní*. Ve firmě mají ženy zastoupení cca 1/10 z celkového počtu zaměstnanců.

Otázka č. 3: Kolik let jste v této firmě?

Tabulka 7: Počet let ve zkoumané firmě (četnosti)

Počet let ve zkoumané firmě	
1-3 roky	18
4-6 let	30
7-9 let	8
10-12 let	36
13-15 let	10

Výsledky a diskuze:

Průměrný počet let, který jsou zaměstnanci ve sledované firmě je 7,48. Nejvyšší uvedená hodnota je 15 let, nejnižší hodnota je 1 rok. Nejčetnější odpovědí je hodnota 10 let. Výsledky ukázaly, že nejkratší dobu ve firmě je sledovaný vzorek *obchodníků* v průměru 5,67 let. Firma si samozřejmě eviduje fluktuaci a věk všech zaměstnanců, považuje však tento údaj za citlivý a nesdělila ho. Z dat jsem zjistila, že firma přijímá nové zaměstnance, absolventy a jejich podíl ve zkoumaném vzorku je cca 1/5.

Z výsledků je patrné, že firmou vybraný vzorek respondentů je mladšího věku. Bohužel nevím, podle čeho byli respondenti vybíráni a rovněž nevím, údaje o třetině, která dotazník odmítnula vyplnit.

Otázka č. 4: Kolik let celkem jste zaměstnaný?

Tabulka 8: Počet let ve všech zaměstnáních (četnosti)

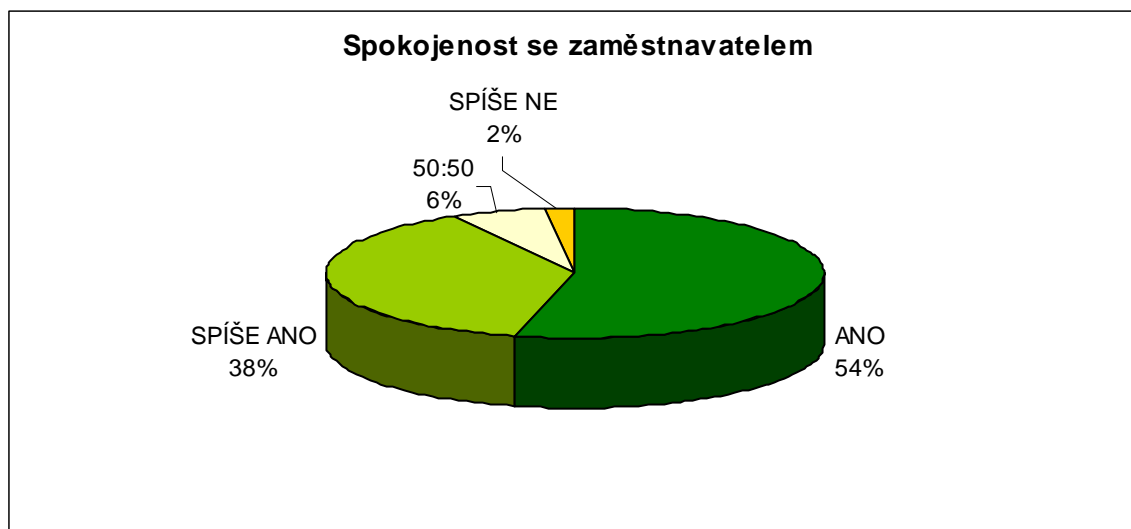
Počet let ve všech zaměstnáních	
1-3 roky	12
4-6 let	30
7-9 let	12
10-12 let	38
13-15 let	10

Výsledky a diskuze:

Průměrný počet let, který jsou respondenti v pracovním procesu je 7,97 let. Nejčtenější odpovědí je hodnota je 10 let. Minimální uvedená hodnota je 2 roky, maximální 15 let. Z mnoha shodných dat s předchozí otázkou mohu odvodit, že pro většinu respondentů je práce ve zkoumané firmě jejich prvním zaměstnáním.

Otázka č.5: Jaká je Vaše všeobecná spokojenost se zaměstnavatelem?

Graf 3 Spokojenost se zaměstnavatelem



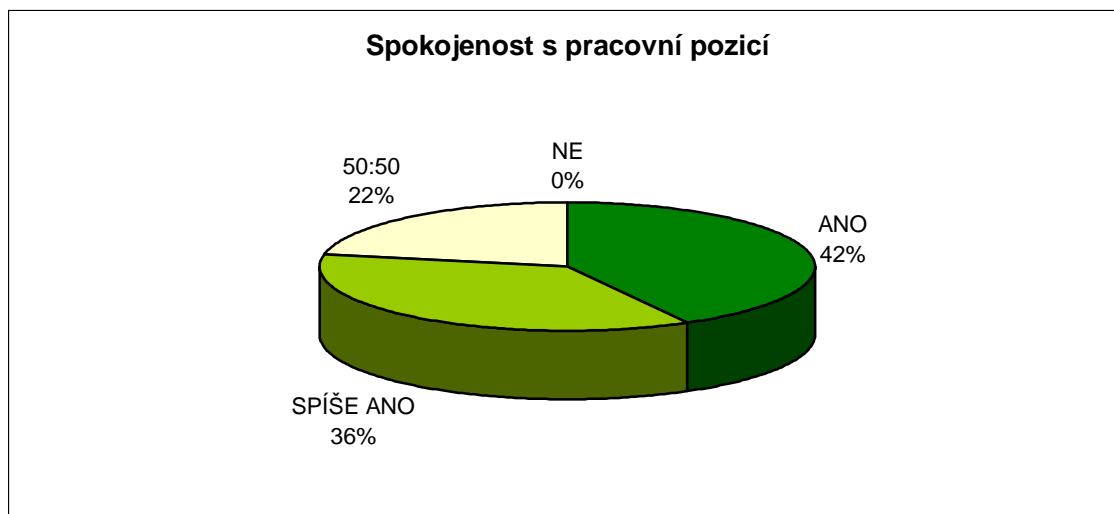
Výsledky a diskuze:

Většina dotazovaných ohodnotila svou spokojenost se zaměstnavatelem známkou 1 nebo 2 (odpověď na spokojenost „ano“ nebo „spíše ano“). Průměrná hodnota všech odpovědí je 1,57. Odpovědi korespondují se skutečností, že firma se každoročně umísťuje na předních místech soutěže Zaměstnavatel roku (2009).

Spokojenost se zaměstnavatelem úzce souvisí s pojmy pracovní jistota, pověst firmy, dobré jméno firmy. Z výsledku lze usuzovat velkou spokojenost. Na druhou stranu je třeba se zamyslet, zda se v současné době nejistot lidé neobávají zaškrtnout negativní odpověď, i přes slíbenou a dodržanou anonymitu.

Otázka č. 6: Jaká je Vaše spokojenost s Vaší pracovní pozicí?

Graf 4 Spokojenost s pracovní pozicí



Výsledky a diskuze:

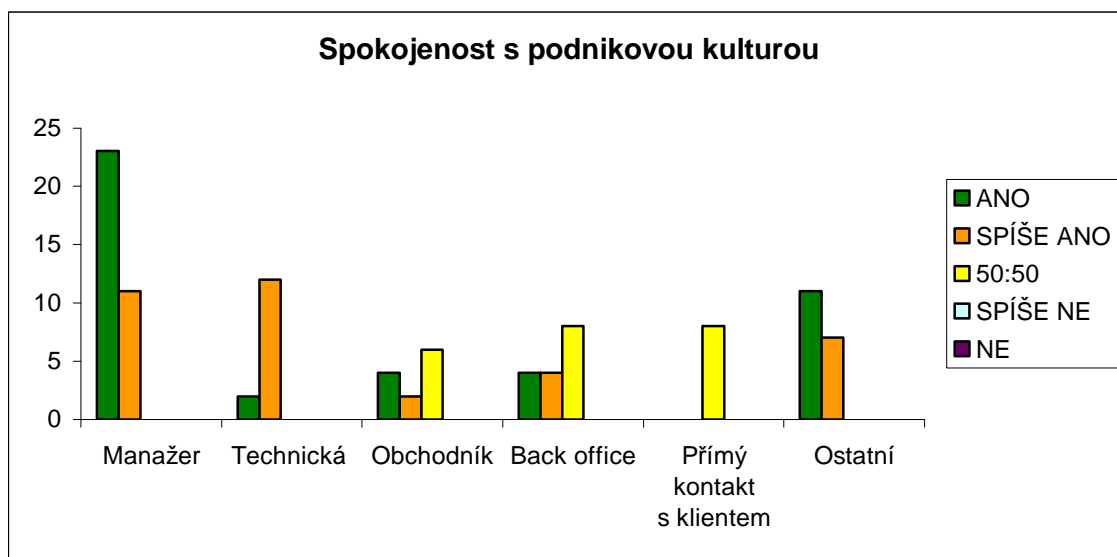
Průměrný výsledek je 1,78. Nejvíce jsou spokojeni *manažeri*, odpovídali pouze „ano“, „spíše ano“. Nejméně spokojená je skupina *přímý kontakt s klientem*, ti odpovídali všichni shodně hodnotou 3, tzn. jsem spokojen/a průměrně. Tato slabá nespokojenost plyne nejspíše z nejistoty, kterou daná pracovní pozice představuje. Manažerská pracovní pozice je ve firmě hodnocena nižší fixní a variabilní částí odměny za odvedenou práci. Zaměstnanec má stanoveny kvóty obchodů, které musí naplnit. Oba faktory způsobují často přetěžování zaměstnance a nespokojenost i přes zajímavý výdělek.

Otázka č. 7: Jaká je Vaše spokojenost s podnikovou kulturou?

Tabulka 9: Procentuální spokojenost zaměstnanců s podnikovou kulturou podle jednotlivých profesí (%)

Spokojenost (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	67,65	0,14	0,33	0,25	0,00	0,61
SPÍŠE ANO	47,83	0,86	0,17	0,25	0,00	0,39
50:50	0,00	0,00	0,50	0,50	100,00	0,00
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s podnikovou kulturou (%)

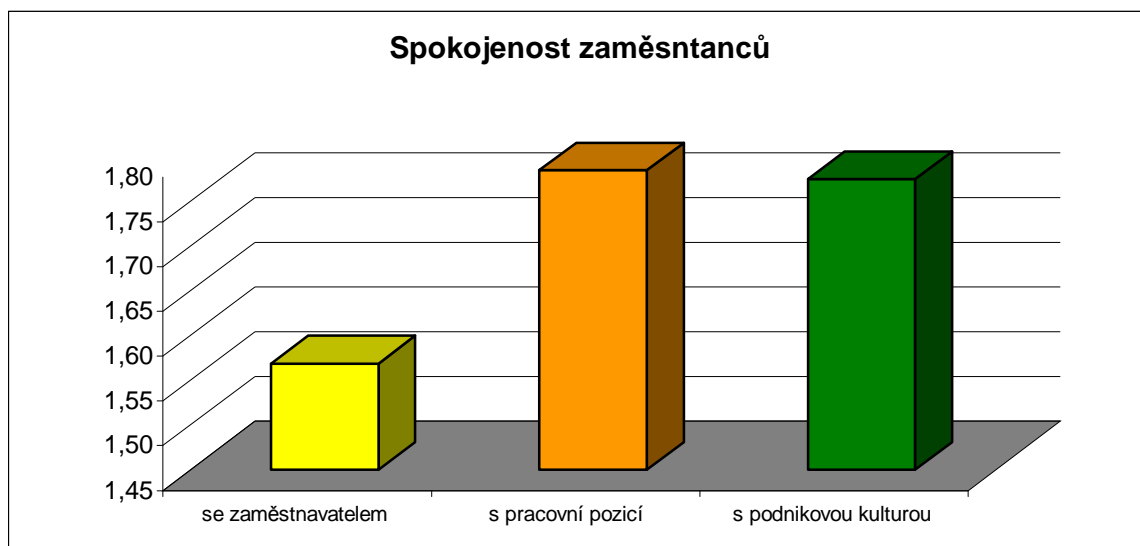


Výsledky a diskuze:

Z výsledků je patrné, že všichni dotazovaní jsou si podnikové kultury vědomi, nikdo neodpověděl „ne“, případně nevynechal otázku. Ve zkoumané firmě je znát velký vliv zahraničního modelu mateřské společnosti. Nejvíce spokojeni jsou *manažeři*, jejich „ano“ tvoří 22,5% ze všech odpovědí. Nejméně skupina spokojená je skupina *přímý*

kontakt s klientem, v ní všichni odpověděli, že si „nejsou zcela jistí“. Průměru všech odpovědí odpovídá hodnota 1,77.

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců (průměrná známka hodnocení)



Výsledky a diskuze:

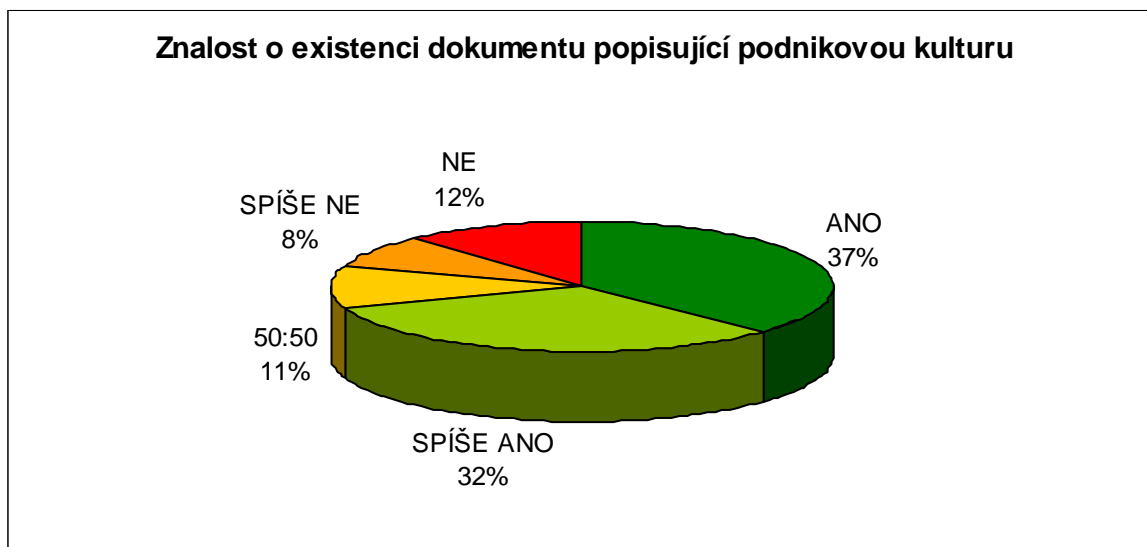
Z grafu vyplývá celková spokojenost zaměstnanců. Všechny průměrné hodnoty spadají do rozmezí 1-2, což je velmi pozitivní, nadprůměrný výsledek v rámci firem z i mimo odvětví výpočetní techniky. Z uvedených kategorií jsou dotazovaní nejvíce spokojeni se zaměstnavatelem. Dá se tedy předpokládat pozitivní chování z hlediska loajality k firmě, dobrého slova z úst či celkové spokojenosti na straně zaměstnavatele i zaměstnanců. Téměř shodné hodnoty dosahují odpovědi na otázky spokojenosti s pracovní pozicí a s podnikovou kulturou. V uvedených třech otázkách se ani jednou nevyskytla hodnota 5, tj. „ne“.

Otázka č. 8: Existuje dostatečná dokumentace specifikující jednotlivé aspekty utvářející podnikovou kulturu?

Tabulka 10: Znalost o existenci dokumentu popisující podnikovou kulturu podle profesí v %

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	76,47	28,57	33,33	0,00	50,00	0,00
SPÍŠE ANO	23,53	42,86	16,67	62,50	50,00	16,67
50:50	0,00	28,57	0,00	0,00	0,00	38,89
SPÍŠE NE	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	11,11
NE	0,00	0,00	0,00	37,50	0,00	33,33

Graf 7: Znalost o existenci dokumentu popisující podnikovou kulturu (%)



Výsledky a diskuze:

Formalizovaná dokumentace o podnikové kultuře existuje a jsou s ní seznámeni všichni přijatí zaměstnanci. Výsledek odhalil nedostatky ve skupině *back office* a *ostatní*. Někteří z těchto skupin o dokumentaci vůbec nevěděli či ji nevěnovali žádnou

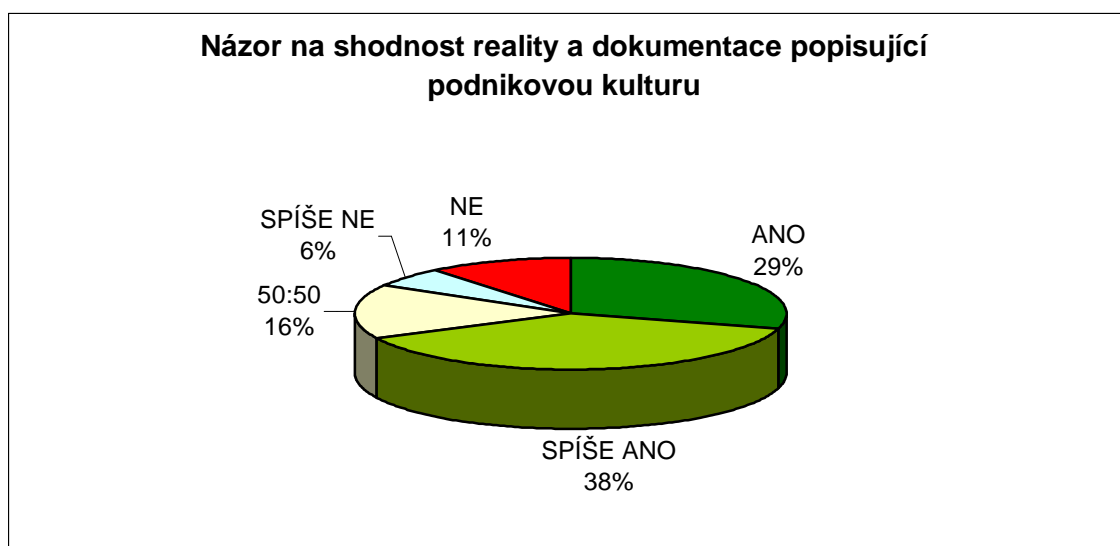
pozornost. Průměrná hodnota všech odpovědí je 2,25. Slovně vyjádřeno se průměr pohybuje kolem odpovědi „spíše ano“. Procentuelně vyjádřeno dokument ze 102 zaměstnanců odpovědělo ano 37%, spíše ano 32%, spíše ne 8%, ne 12% a 11% neví.

Otázka č. 9: Odpovídá realita dokumentaci o podnikové kultuře?

Tabulka 11: Názory respondentů dle profesí (%)

Odpovědi (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	58,82	0,00	33,33	12,50	50,00	0,00
SPÍŠE ANO	41,18	85,71	16,67	50,00	0,00	16,67
50:50	0,00	14,29	0,00	0,00	50,00	55,56
SPÍŠE NE	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	37,50	0,00	27,78

Graf 8: Shodnost reality a dokumentu popisujícím podnikovou kulturu (%)



Výsledky a diskuze:

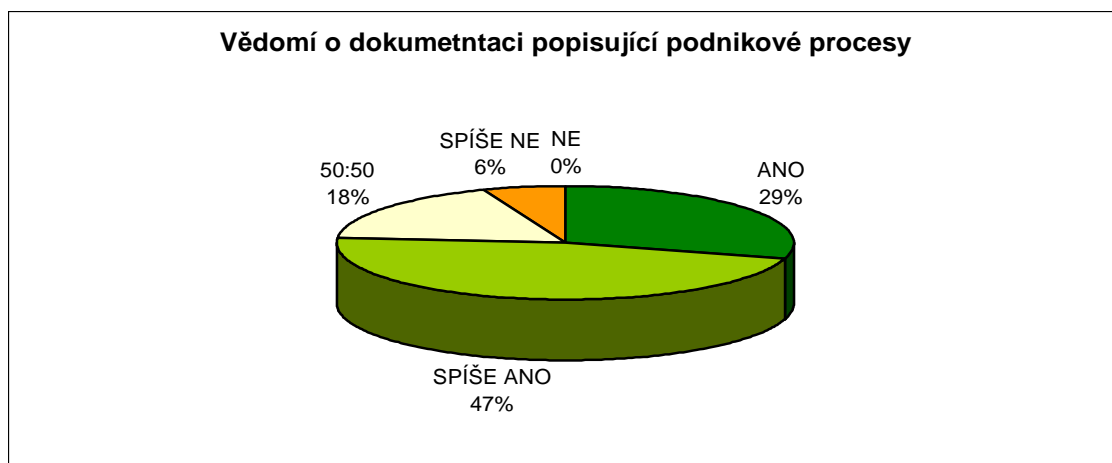
Na otázku odpověděli všichni, ačkoliv v předchozím dotaze někteří uvedli, že dokument neznají. Tento zajímavý fakt může mít 2 příčiny – respondenti vyplnili dotazník chybně nebo je rozpor způsoben existencí lokálních a globálních směrnic. Více jak polovina, přesněji řečeno 67% dotazovaných, uvedla možnost „ano“ či „spíše ano“. Neshodu skutečnosti a popisu podnikové kulturu razantně potvrdilo jen 11%, jak tabulka ukázala v kategoriích *back office* a *ostatní*. Průměrná hodnota odpovědí na otázku je 2,3. Uvedené výsledky ukázaly, že většina respondentů je přesvědčena o shodě reality s dokumentací popisující podnikovou kulturu. Toto přesvědčení je do značné míry utvořeno povinností zaměstnanců pravidelně absolvovat základní školení zaměřená na základní aspekty firmy, podnikové etiky a etiky jednání se zákazníkem. Rozsah pravidelných školení je pro různé pozice jiný – to vysvětluje i různé povědomí o samotných dokumentech.

Otázka č. 10: Existuje formalizovaný popis podnikových procesů?

Tabulka 12: Znalost o existenci dokumentů popisujících podnikové procesy (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	35,29	57,14	0,00	12,50	50,00	22,22
SPÍŠE ANO	52,94	42,86	66,67	0,00	50,00	66,67
50:50	11,76	0,00	33,33	50,00	0,00	11,11
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	37,50	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 9: Znalost o dokumentaci popisující procesy (%)



Výsledky a diskuze:

Ve firmě existuje řada dokumentace popisující podnikové procesy.

Např. „Pravidla práce ve virtuálních týmech“, „Popis procesu tvorby mezinárodní nabídky“.

Ze všech dotazovaných odpovědělo 29% „ano“, 47% „spíše ano“. Nikdo neodpověděl „ne“ a pouze 6% zaměstnanců o znalosti dokumentace podnikových procesů nebylo zcela přesvědčeno. Výsledek potvrdil domněnku, že respondenti jsou seznámeni s dokumentací popisující podnikové procesy.

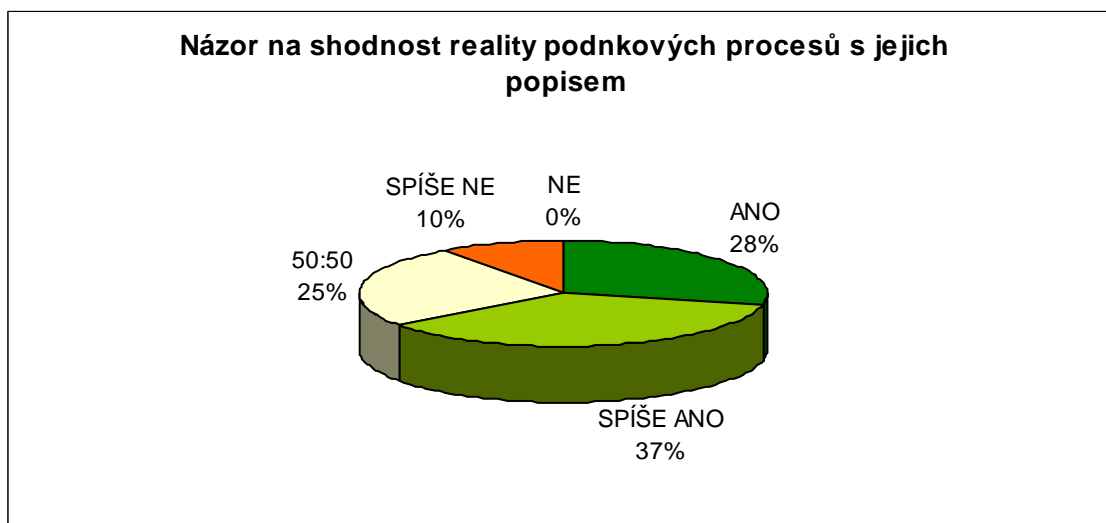
Celkově lze říci, že ve firmě je povědomí o dokumentaci popisující podnikové procesy. Rozdíly mezi jednotlivými typy pozic lze vysvětlit spíše povahou samotných typových pozic. *Manažeři* musí umět řešit špatně strukturované problémy, hledat nová řešení a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí. *Zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem* musí pružně reagovat na aktuální situaci. Naopak *technické* profese jsou často přímo závislé na přesné, technické a procesní dokumentaci. Pro vykonávání činností typu *back office* je velmi vhodné mít formalizované postupy a procesy, nicméně občas se objevují špatně strukturované a nedefinované problémy. Proto dopadlo hodnocení této skupiny o poznání hůře, než u ostatních skupin zaměstnanců.

Otázka č. 11: Odpovídá realita dokumentaci popisující podnikové procesy?

Tabulka 13: Shodnost reality s dokumenty popisující podnikové procesy (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	35,29	57,14	16,67	0,00	0,00	38,89
SPÍŠE ANO	41,18	14,29	33,33	50,00	50,00	27,78
50:50	23,53	14,29	50,00	0,00	50,00	33,33
SPÍŠE NE	0,00	14,29	0,00	50,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 10: Shodnost reality s dokumenty popisující podnikové procesy (%)



Výsledky a diskuze:

Celých 28% respondentů je názoru, že podnikové procesy se shodují s dokumentací. Pouze ve skupině *techniků* a pracovníků *přímého kontaktu s klientem* se objevily odpovědi „spíše ne“. Všechny zbylé kategorie respondentů odpovídaly jenom v rozmezí 1-3. Průměrná odpověď má hodnotu 2,17. Odpovědi respondentů neodhalily nedostatky v dokumentech popisujících podnikové procesy.

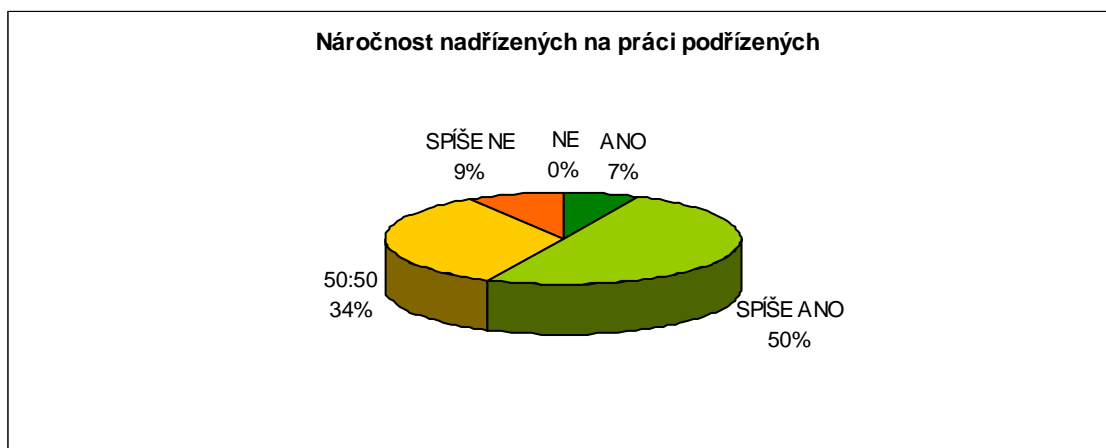
Otázka č. 12: Jak byste ohodnotil/a následující výroky?

12a, Nadřízení jsou nároční na kvalitu práce svých podřízených.

Tabulka 14: Názor podřízených zaměstnanců na náročnost svých nadřízených (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	14,71	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00
SPÍŠE ANO	67,65	57,14	100,00	0,00	25,00	33,33
50:50	17,65	28,57	0,00	43,75	75,00	66,67
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	56,25	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 11: Názor na náročnost nadřízených na práci podřízených (%)



Výsledky a diskuze:

Průměr všech odpovědí na danou otázku je 2,25. Slovně lze tuto hodnotu převést na slova „spíše ano“. Nejméně jsou o náročnosti nadřízených přesvědčeni v kategorii *back office*, což je zapříčiněno nejspíše faktem, že jejich pracovní náplň je samostatnější. Vedou si svou agendu, či zabezpečují plynulý chod společnosti a mají poměrně jasně definované vstupy, výstupy a ukazatele hodnotící odvedenou práci. S nadřízenými diskutují méně než *manažeři*, *obchodníci* nebo skupina *přímý kontakt*

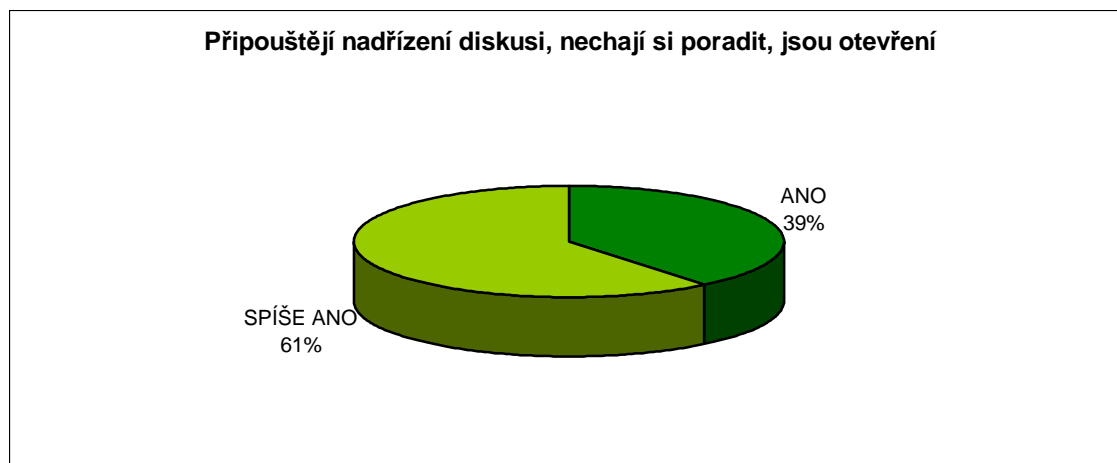
s klientem. Dle mého šetření je výsledek spíše pozitivní, protože přehnaná přísnost a nároky na kvalitu odvedené práce ve společnosti, kde úspěch závisí především na tvůrčím myšlení a dialogu, není na místě.

12b, Připouštějí nadřízení diskuzi, nechají si poradit, jsou otevření?

Tabulka 15: Připouštějí nadřízení diskuzi (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	26,47	42,86	50,00	50,00	50,00	38,89
SPÍŠE ANO	73,53	57,14	50,00	50,00	50,00	61,11
50:50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 12: Připouštějí nadřízení diskuzi (%)



Výsledky a diskuze:

Průměrná hodnota všech odpovědí je 1,62. Z grafu je patrná shoda v názoru na možnost diskuze s nadřízenými. Obavy a strach z nadřízených se často negativně projevuje ve výsledcích práce. Málokdy se stává, že nadřízený je taková osobnost,

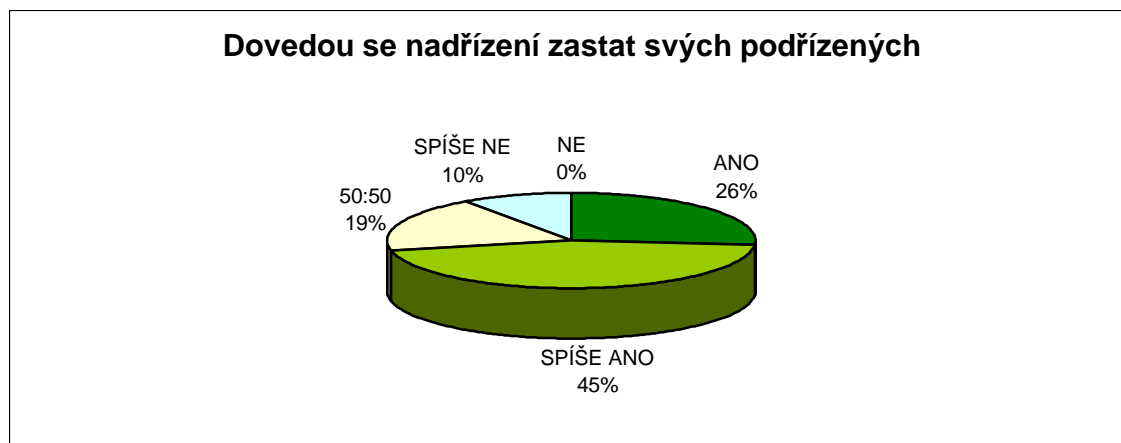
že se dokáže přátelit s podřízenými. Diskuzi mezi nadřízenými a podřízenými nelze vynucovat. Je potřeba nastavit celkové pozitivní klima ve firmě a prvek komunikace vnést do podnikové kultury.

12c, Dovedou se nadřízení zastat svých podřízených

Tabulka 16: Dovedou se nadřízení zastat svých podřízených (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	41,18	0,00	16,67	12,50	0,00	50,00
SPÍŠE ANO	55,88	57,14	50,00	12,50	25,00	50,00
50:50	2,94	28,57	16,67	37,50	75,00	0,00
SPÍŠE NE	0,00	14,29	16,67	37,50	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 13: Dovedou se nadřízení zastat svých podřízených (%)



Výsledky a diskuze:

Ze všech dotazovaných si 71,6% myslí, že se jich přímý nadřízení dovedou zastat. Tuto skutečnost pocítují hlavně *manažeři*. Pouze jeden z nich odpověděl, číslem 3, tj. „není zcela přesvědčen“, zda se ho nadřízení dovedou zastat či nikoliv. *Manažeři*

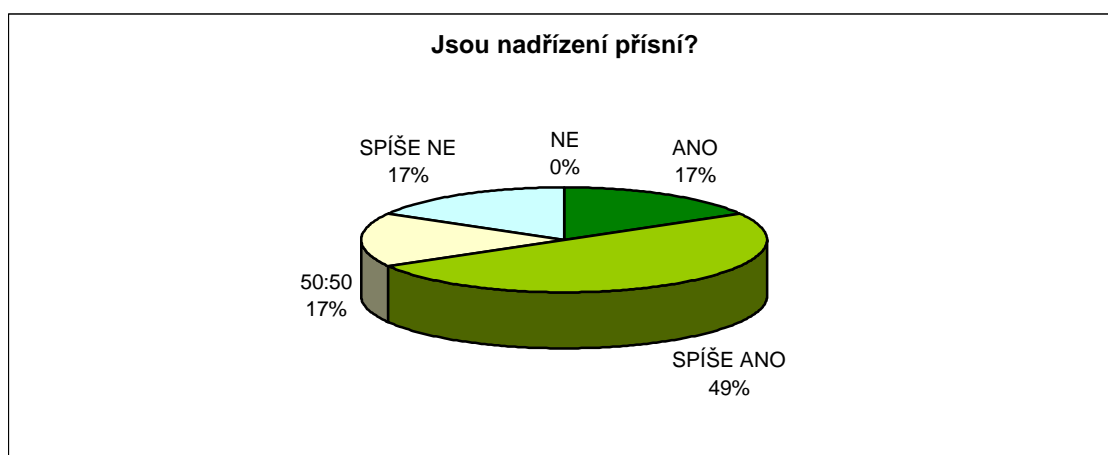
mají přesně dané na jaké pozici jsou, kdo je pod nimi, kdo nad nimi a jak vypadá celkový hierarchický strom úrovní vedení. Zbylé pracovní pozice podobně přesně definované hierarchie nemají. Často se jejich postavení mění podle změn a řešených projektů. Přesto výsledek ukázal, zaměstnanci ve vybrané firmě mají pocit, že se jich nadřízení dovedou zastat.

12d, Jsou nadřízení přísní?

Tabulka 17: Názor na přísnost nadřízených (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	32,35	0,00	0,00	0,00	25,00	22,22
SPÍŠE ANO	52,94	28,57	50,00	50,00	50,00	61,11
50:50	11,76	14,29	0,00	37,50	25,00	16,67
SPÍŠE NE	2,94	57,14	50,00	12,50	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 14: Názor na přísnost nadřízených (%)



Výsledky a diskuze:

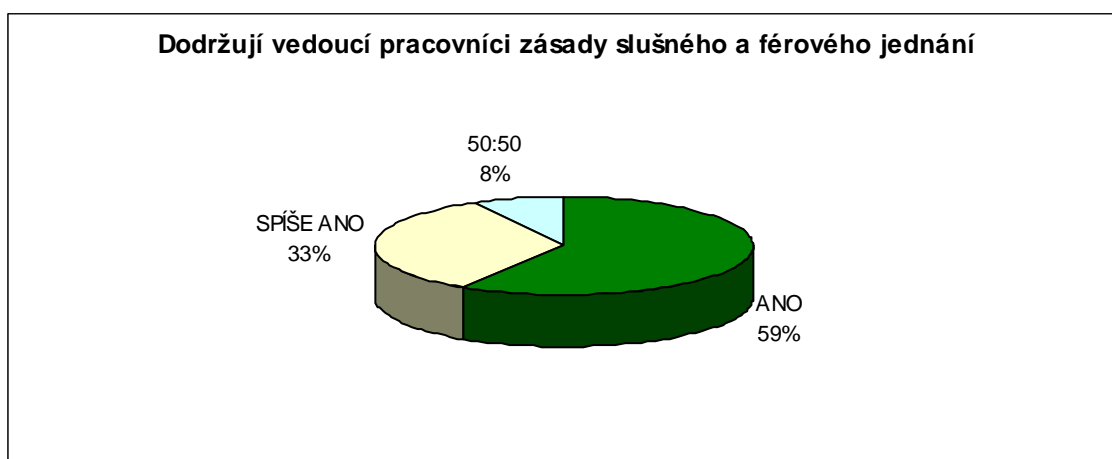
Přísnost úzce souvisí s náročností na práci. Průměrná odpověď na otázku týkající se přísnosti je 2,33. Vyjádřeno slovy „spíše ano“. Přísnost pocítují nejvíce na pracovních pozicích *technik, obchodník a back office*. Na techniky je kladen vysoký nárok na rychlost a kvalitu provedení oprav systémů. Vždy však nejvíce závisí na konkrétním nadřízeném. Někdo je přísný za každých okolností, jiný umí dosáhnout stejného výsledku více přátelsky. V dotazníku se nevyskytla ani jednou odpověď „ne“ a 16,6% odpovědí tvoří hodnotu „spíše ne“.

12e, Dodržují vedoucí pracovníci zásady slušného a férového jednání

Tabulka 18: Dodržování slušného a férového jednání vedoucími pracovníky (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	50,00	85,71	33,33	75,00	50,00	61,11
SPÍŠE ANO	50,00	14,29	33,33	0,00	50,00	38,89
50:50	0,00	0,00	33,33	25,00	0,00	0,00
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00

Graf 15: Dodržování slušného a férového jednání vedoucími pracovníky (%)



Výsledky a diskuze:

Dodržování zásad slušného a férového chování bohužel není všude samozřejmostí. Ve zkoumané firmě však odpovědi na tuto otázku dosáhly jednoho z nejnižších průměrů, a to hodnoty 1,49. Jednoznačné „ano“ vyjádřilo 59% dotazovaných, odpověď „spíše ano“ zaškrtnulo 33% a na zbylých 8% připadlo možnost „nejsem si zcela jist/a“.

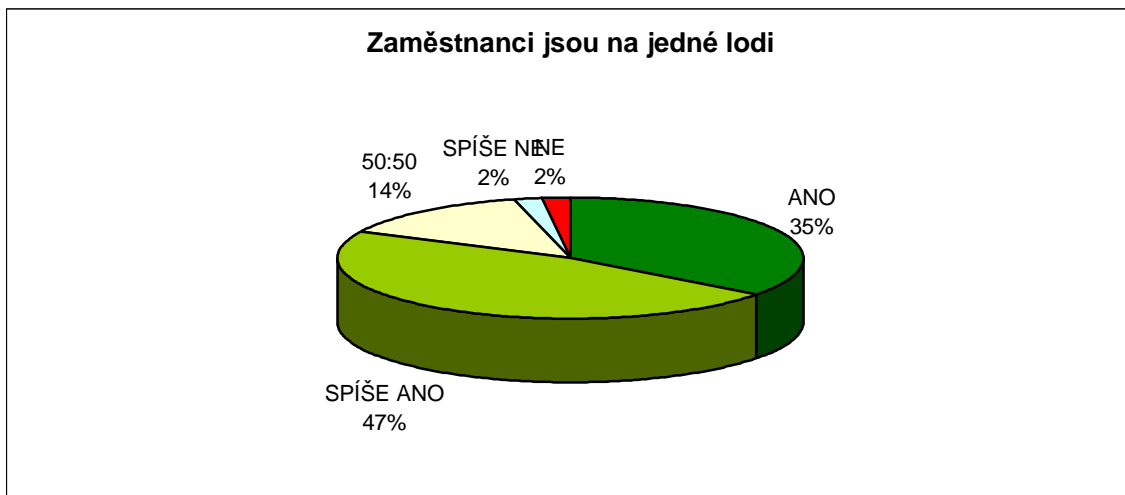
Slušné jednání mezi lidmi tvoří nejlepší podmínky pro příznivé podnikové klima. Projevuje se kvalitní spoluprací, vzájemným pochopením a racionálním řešením problémů.

Otázka č. 13: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Tabulka 19: Hodnocení výroků (%)

Výroky	Průměr	ANO	SPÍŠE ANO	50:50	SPÍŠE NE	NE
Zaměstnanci i vedení jsou "na jedné lodi", mají společný zájem.	1,9	35,3	47,1	13,7	2,0	2,0
Mateřská společnost výrazně ovlivňuje kulturu lokálních poboček.	2,0	23,5	58,8	11,8	5,9	0,0
Mezi mateřskou společností a lokální pobočkou jsou vážné rozpory.	4,4	0,0	0,0	5,9	44,1	50,0
Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.	4,4	0,0	0,0	3,9	55,9	40,2
Ve firmě spolu soupeří několik zájmových skupin.	3,6	0,0	31,4	17,6	14,7	36,3
Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly.	1,7	44,1	40,2	15,7	0,0	0,0
Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	1,7	39,2	51,0	9,8	0,0	0,0
Firma má plnou kontrolu nad náklady a výnosy.	2,1	26,5	42,2	27,5	3,9	0,0
Znám strategii firmy na příští rok.	2,5	12,2	38,8	37,8	6,1	5,1
Znám vizi firmy na příštích 3-5 let.	2,8	4,1	25,5	54,1	16,3	0,0

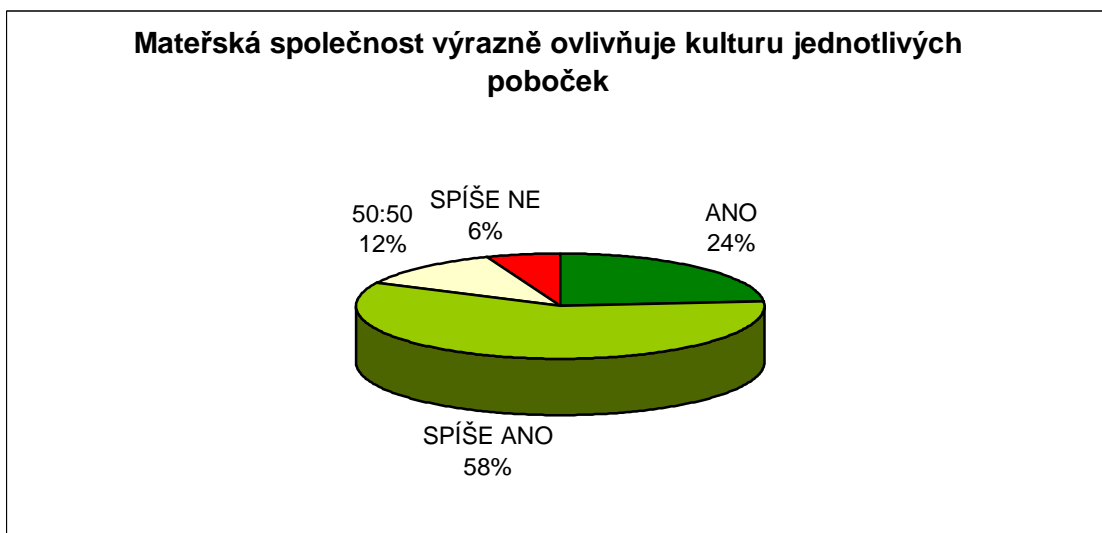
Graf 16: Zaměstnanci firmy jsou „na jedné lodi“ (%)



Výsledky a diskuze:

Většina respondentů má pocit, že jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem a cíl. Možností „ano“ a „spíše ano“ odpovědělo 82% ze všech. Pouze ve skupině *obchodník* odpověděli dva respondenti „ne“. Vzhledem k tomu, že odpovědi „ne“ a „spíše ne“ tvoří pouze necelá 4%, lze konstatovat mezi zaměstnanci shodu.

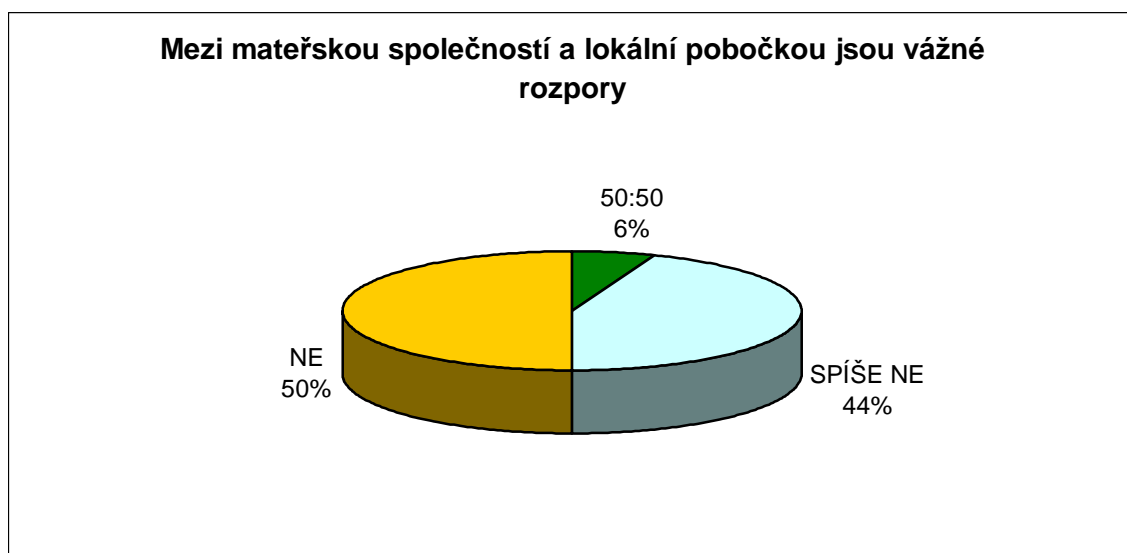
Graf 17: Vliv mateřské společnosti na podnikovou kulturu (%)



Výsledky a diskuze:

U všech zkoumaných skupin dle pracovních pozic nastala těsná shoda ve variabilitě názorů. Větší vypovídací schopnost než tabulka má výsečový graf, který zobrazuje podíl jednotlivých odpovědí. Celkem 82% souhlasí s výrazným vlivem mateřské společnosti na pobočku v ČR. Globální firmy mají tendence přenášet svou podnikovou kulturu i do ostatních států. Každá firma bere rovněž v úvahu regionální rysy specifické pro danou lokalitu, a často dochází k nutnému přizpůsobování podnikové kultury danému regionu.

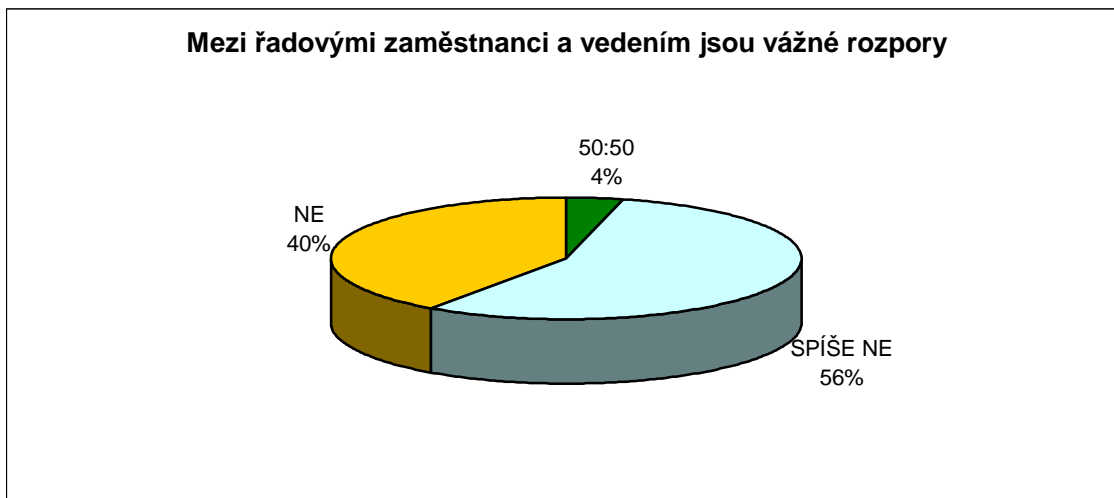
Graf 18: Rozpory mezi mateřskou společností a lokální pobočkou (%)



Výsledky a diskuze:

Respondenti nesouhlasí s tvrzením, že mezi mateřskou společností a lokální pobočkou jsou vážné rozpory. Pouze 6% respondentů nevyjádřilo jasný názor. Většina, kterou tvoří 94% si myslí, že významné rozpory nejsou. Vliv na to může mít dobře propracovaný model řízení firmy a její dlouholetá tradice. Zjištěné výsledky odvozují i skutečnost, že česká pobočka respektuje a přijímá podnikovou kulturu mateřské společnosti.

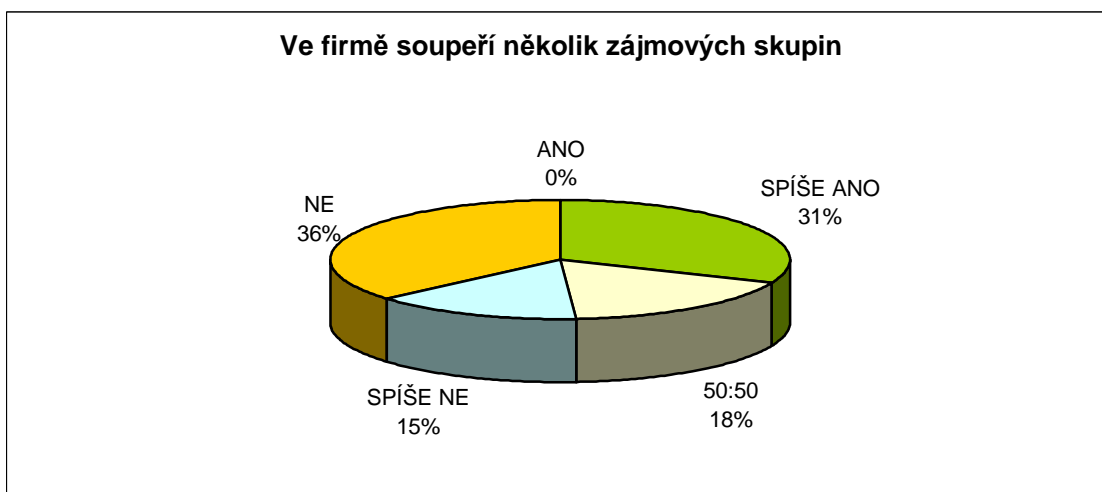
Graf 19: Rozpory mezi řadovými zaměstnanci a vedením (%)



Výsledky a diskuze:

Vážné rozpory mezi zaměstnanci a vedením nikdo nepotvrdil. Respondenti byli seznámeni s možností neodpovídat na otázky, které jim jsou nepříjemné. Tím bylo eliminováno riziko nepravdivých odpovědí z jakéhokoliv důvodu. U této otázky odpověděli všichni, kteří dotazník vyplnili. Výsledek je představován 96% většinou, která projevila nesouhlas se zkoumaným tvrzením.

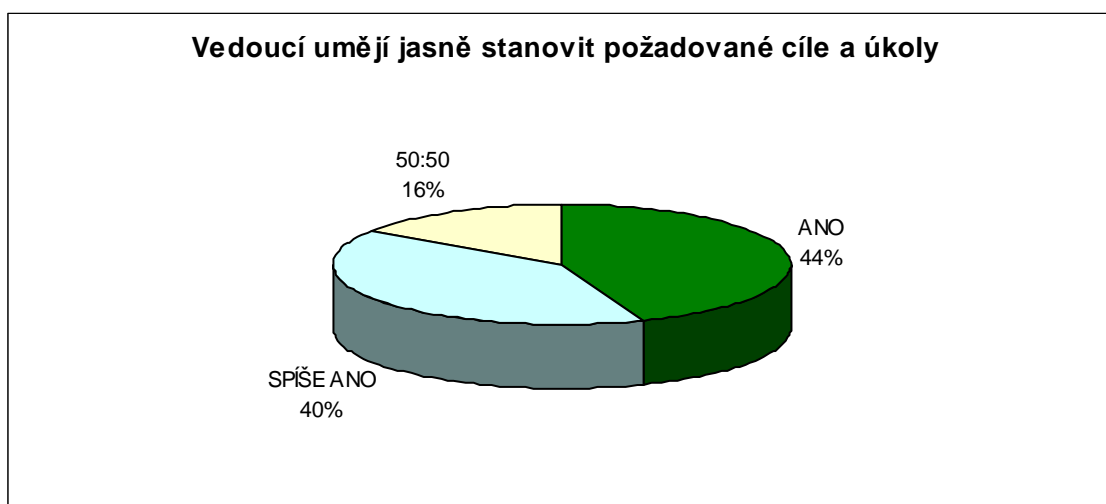
Graf 20: Názor na soupeření zájmových skupin ve firmě (%)



Výsledky a diskuze:

Zájmové skupiny ve firmě existují. Mohou je představovat jednotlivá oddělení či zaměstnanci na stejné pracovní pozici. Vyhodnocení odpovědí ukázalo, že mezi zaměstnanci napříč zkoumanými pracovními pozicemi převládají různorodé názory na problematiku soupeření zájmových skupin. Více jak polovina, přesněji 51%, vyjádřila nesouhlas s tvrzením, že ve firmě soupeří několik zájmových skupin. Naopak nikdo neodpověděl „ano“ a jen 31% konstatovalo „spíše ano“. Z výsledků tedy nelze odvodit jednoznačný závěr, který by silnou většinou potvrdil nebo vyvrátil dané tvrzení.

Graf 21: Stanovení cílů a úkolů od vedoucích (%)

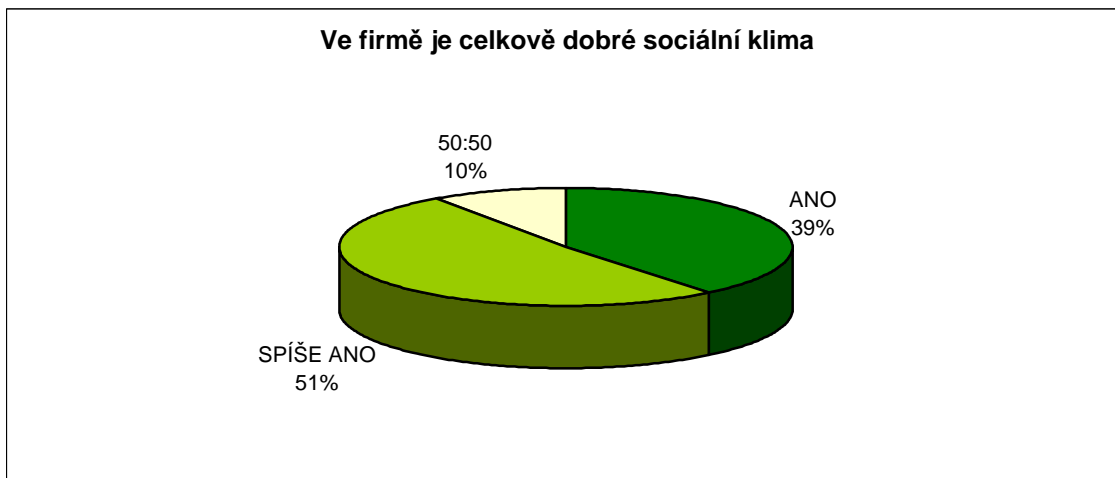


Diskuze a výsledky:

Ve firmě existuje povinnost vykazovat pravidelně pracovní činnost. Zaměstnanci musí vypsát projekty a činnosti, na kterých právě pracují, a které od posledního vykazování dodělali. Nejen tedy vedoucí, ale všichni zaměstnanci jsou sebekontrolou nuceni definovat si cíle své činnosti.

Odpovědi dotazovaných tuto domněnku potvrzují. Krom 16% respondentů, kteří se jasně nevyjádřili si zbytek myslí, že vedoucí umějí jasně stanovit cíle a úkoly.

Graf 22: Názor na dobré sociální klima ve firmě (%)

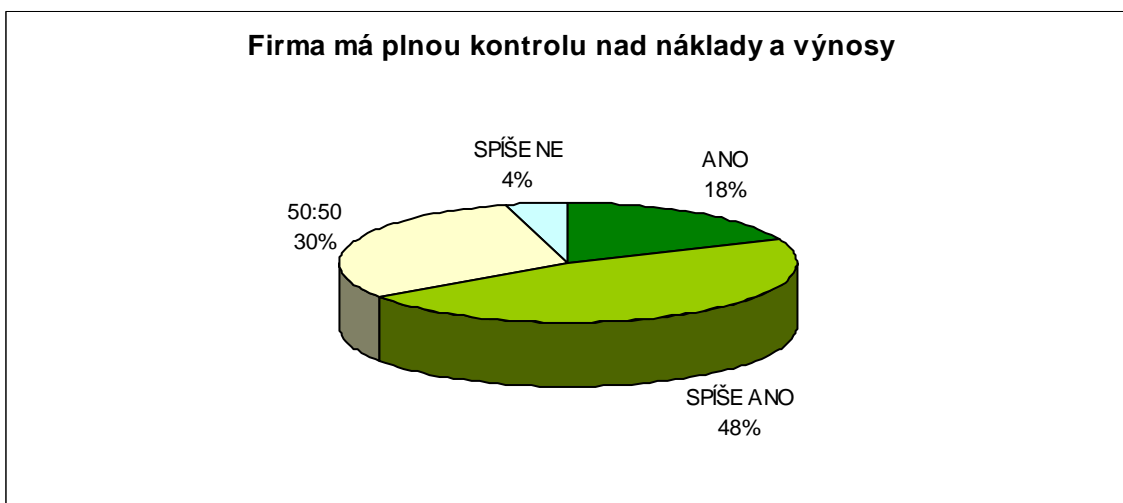


Výsledky a diskuze:

Sociální klima představuje postoj zaměstnanců k prostředí firmy. Zaměstnanci mají svá očekávání a firma je buď naplní nebo nenaplní. S touto problematikou úzce souvisí podniková kultura, vztahy na pracovišti, styl řízení apod.

Jednoznačně dobré sociální klima potvrdilo 39% respondentů. Víceméně dobré sociální klima pociťuje 51%, zbylých 10% se jednoznačně nevyjádřilo. Tvrzení se tedy potvrdilo, ve firmě je dobré sociální klima.

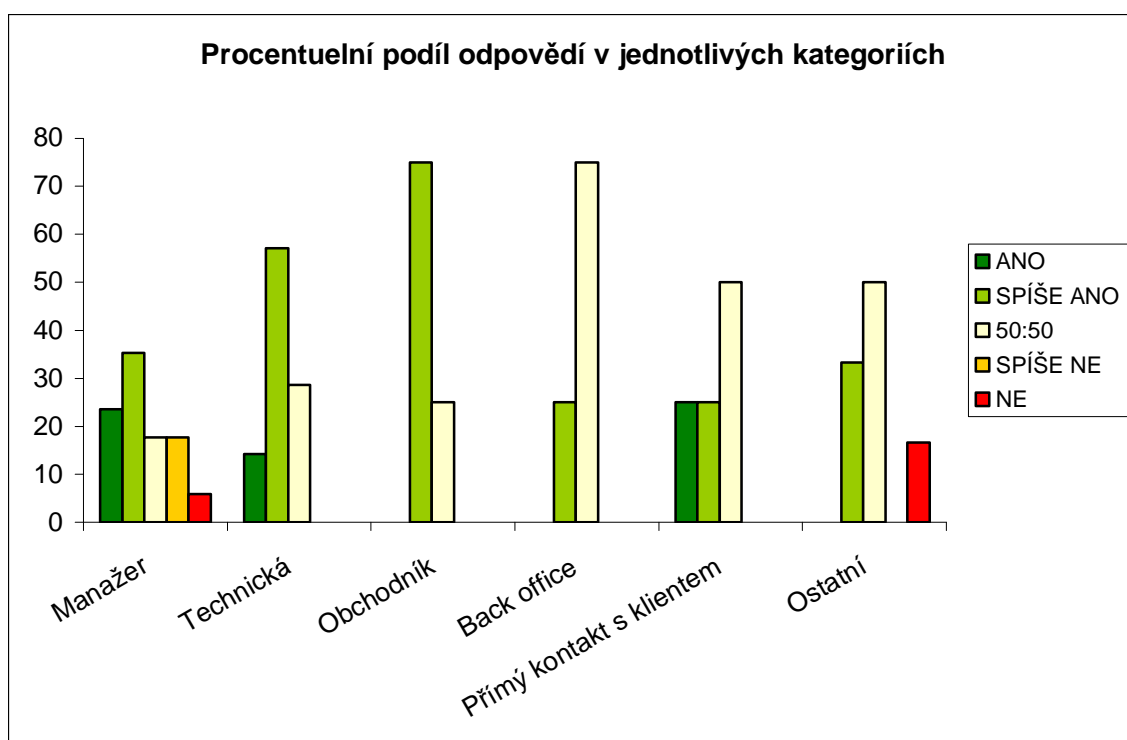
Graf 23: Kontrola nákladů a výnosů (%)



Výsledky a diskuze:

Ve firmě existuje mnoho samostatných oddělení, jejichž vedoucí si musí kontrolovat výnosy a náklady a hospodařit s daným rozpočtem. Samozřejmě existují nečekané události, které představují nečekané náklady. Respondenti tuto skutečnost potvrdili. S plnou kontrolou nad náklady a výnosy souhlasilo 18%. Nejvíce odpovědí „ano“ představovala kategorie *obchodník*, ve zbylých kategoriích se odpovědi zaměstnanců velmi lišily.

Graf 24: Znalost o strategii na příští rok (%)



Výsledky a diskuze:

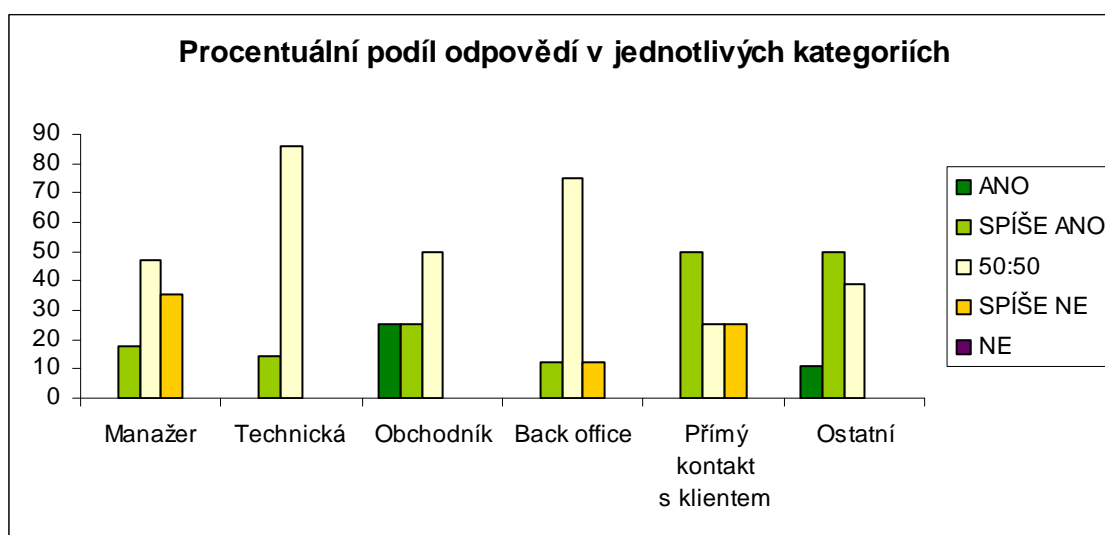
Průměrná hodnota odpovědí na otázku, týkající se strategie příštího roku, je 2,5. Většina respondentů strategii na příští rok zná. Pouze 5% uvedlo, že plán budoucího roku nezná. Těchto 5% tvořili respondenti ze skupiny *ostatní* a *manažeri*. U skupiny *manažerů* se projevila největší variabilita odpovědí. Konkrétně 24% *manažerů* souhlasilo s tvrzením, že zná strategii firmy na příští rok. Nejvíce z *manažerů* - 34%

odpovědělo „spíše ano“. Na odpověď „nejsem si jist/a“ a „spíše ne“ připadlo shodně 18%. Zbýlých 6% *manažerů* vedlo, že nezná strategii na příští rok.

Ve skupině *ostatní* dle výsledků strategii nezná 17%, o své znalosti si „není zcela jisto“ 50% a zbylých 33% odpovědělo hodnotou 2, tj. „spíše ano“.

Ve skupině *obchodník a back office* se vyskytly pouze dvě možnosti odpovědí, a to „spíše ano“ a „nejsem si jist/a“. Na tuto otázku neodpověděli téměř 4% respondentů.

Graf 25: Znalost o vizi na příštích 3-5 let (%)



Výsledky a diskuze:

Průměrná odpověď na znalost plánů příštích 3-5 let je 2,8. Na otázku neodpověděli 4% respondentů, kteří dotazník vyplňovali. Z vyplněných odpovědí byla nejčastější možnost 3 „nejsem si zcela jist/a“. Překvapivý výsledek se objevil u skupiny *manažerů*. Z *manažerů* 35% odpovědělo „spíše ne“, 47% *manažerů* si nejsou zcela jisti a pouhých 18% odpovědělo „spíše ano“.

Ze všech vyplněných odpovědí pouze 4% respondentů projeví jasný souhlas ve znalosti plánů na příštích 3-5 let. Na druhou stranu je nutné zmínit, že 0% odpovědělo jednoznačně „ne“. Dotazník odhalil nedostatky ve znalosti plánů

na příštích 3-5 let. Je na zvážení vedení firmy, zda chce či nechce zaměstnance více seznamovat s budoucím směřováním firmy.

Otázka č. 14a: Pracujete ve virtuálním týmu?

Tabulka 20: Práce ve virtuálním týmu (četnosti)

Pracujete ve virtuálním týmu ?	
ANO	78
NE	22

Výsledky a diskuze:

Výsledek ukázal, že práce ve virtuálním týmu má ve zkoumané firmě významnou roli. Pouhých 21,6 % všech respondentů nepracuje ve virtuálním týmu. Podíl respondentů, kteří ve virtuálním týmu nepracují tvoří 28% *technici*, 27% *back office*, 18% *manažeři*, 18% *ostatní*, 9% *obchodníci*. Z kategorie *přímý kontakt s klientem* pracují ve virtuálním týmu všichni.

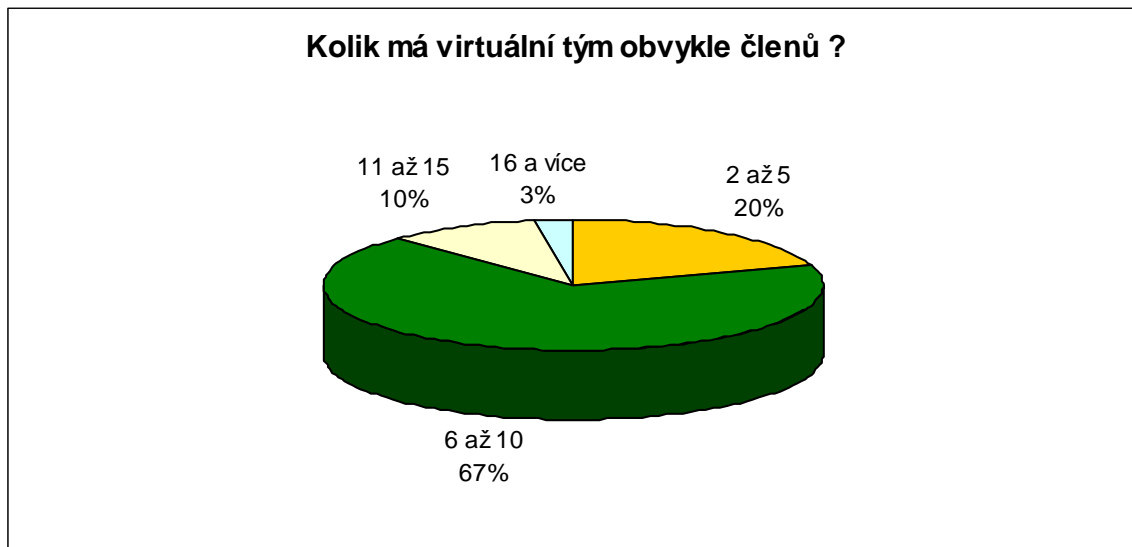
Na otázky, které budou následovat a týkají se práce ve virtuálním týmu, odpovídá 78,4% respondentů, kteří ve virtuálním týmu pracují.

Otázka č.14b: Pokud ano, kolik má tým obvykle členů?

Tabulka 21: Počet členů v týmu (%)

Obvyklý počet členů v týmu (%)	
2 až 5	20
6 až 10	67
11 až 15	10
16 a více	3

Graf 26: Počet členů v týmu (%)



Výsledky a diskuze:

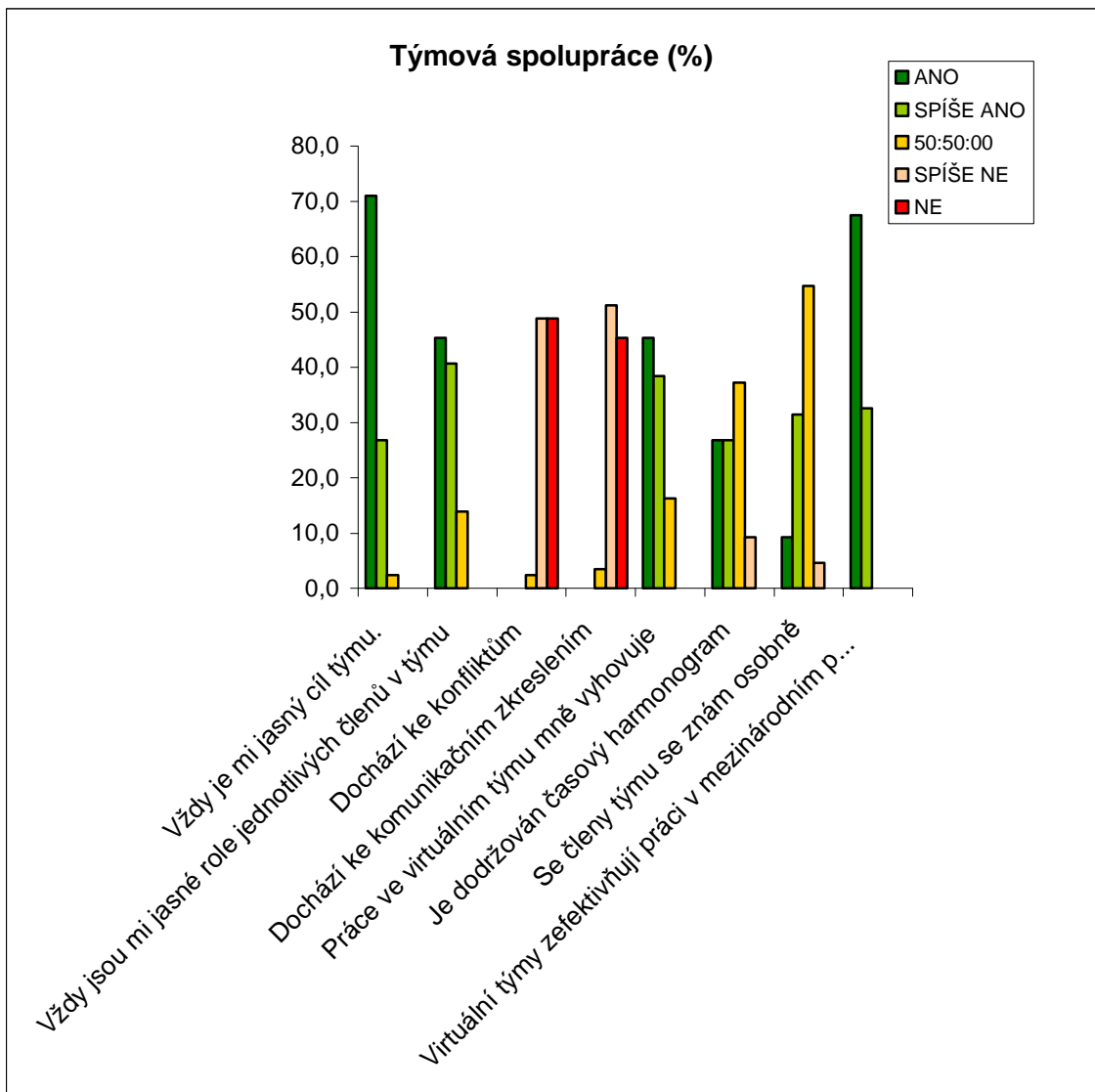
Virtuální týmy jsou různě velké. Každý respondent zpravidla pracuje ve více týmech současně. Jako nejčastější velikost týmu byla uvedena hodnota 6-10 členů, uvedlo ji 67% respondentů. V menších týmech o 2-5 lidech obvykle pracuje pouze 20% dotázaných. Naopak ve větších týmech o 11-15 lidech bývá obvykle jen 10% pracovníků. Odpověď „16 členů a více“ zaškrtnulo pouze 6% dotázaných. Dotazník potvrdil, že obvyklá velikost týmu se pohybuje mezi 6-10 členy.

Otázka č. 15: Ohodnoťte následující výroky týkající se týmové spolupráce

Tabulka 22: Hodnocení výroků v %

Výrok	Průměr	ANO	SPÍŠE ANO	50:50	SPÍŠE NE	NE
Vždy je mi jasný cíl týmu.	1,31	70,9	26,7	2,3	0,0	0,0
Vždy jsou mi jasné role jednotlivých členů v týmu.	1,69	45,3	40,7	14,0	0,0	0,0
Dochází ke konfliktům.	4,47	0,0	0,0	2,3	48,8	48,8
Dochází ke komunikačním zkreslením.	4,42	0,0	0,0	3,5	51,2	45,3
Práce ve virtuálním týmu mně vyhovuje.	1,71	45,3	38,4	16,3	0,0	0,0
Je dodržován časový harmonogram.	2,29	26,7	26,7	37,2	9,3	0,0
Se členy týmu se znám osobně.	2,55	9,3	31,4	54,7	4,7	0,0
Virtuální týmy zefektivňují práci v mezinárodním prostředí.	1,33	67,4	32,6	0,0	0,0	0,0

Graf 27: Týmová spolupráce (%)



Výsledky a diskuze:

Dotazník ukázal minimální rozdíly mezi odpověďmi v rámci jednotlivých kategoriích dle pracovních pozic. Větší názornost má v tomto případě zobrazení podílu odpovědí bez rozlišení na kategorie.

S tvrzením, že je pracovníkovi je vždy jasný cíl týmu souhlasilo téměř 71% dotázaných a 27% odpovědělo „spíše ano“. Je tedy zřejmé, že při práci ve virtuálním týmu se ve firmě dbá na informovanost ohledně cíle seskupení.

Menší, ale přesto většinová, shoda platí i u tvrzení ohledně jasnosti rolí jednotlivých členů týmu. Průměr odpovědí 1,69 vypovídá o znalosti rolí v týmu. Pouze 14% dotazovaných odpovědělo, možností 3, tj. „nejsem si zcela jist/a“. Obě záporné možnosti odpovědi se nevyskytly ani jednou. Základní role v týmu tj. vedoucí, musí být definována vždy. Vedoucí rozděljuje úkoly, svolává porady, kontroluje a nese zodpovědnost za včasné odevzdání. Kromě formálního rozdělení rolí na vedoucího, ekonoma, obchodníka, marketingového pracovníka apod., existuje také neformální rozdělení rolí. To často vyplývá ze situace, v jaké se člověk do týmu dostane. Neformální role charakterizují vlastnosti dané osoby, např. pro nového člena „benjamínek“.

Názor na konflikty v týmu je podobný jako na otázku rozporů mezi pracovníky. Průměrná odpověď je 4,47. Shodných 48,8% náleží názoru „ne“ a „spíše ne“. Zbýlých 2,3% dotazovaných si „není zcela jisto“. Práce zaměstnanců je vedena managementem zaměřeným na výsledky (management by objectives), a to podněcuje pracovníky dosahovat výsledky. Není tudíž v jejich vlastním zájmu komplikovat situaci na společné práci. Zároveň se ve virtuálních týmech řeší projekty, které mají jasný cíl a z této podstaty není možný výskyt mnoha konfliktů. Protichůdná řešení situace k výsledkům zpravidla nevedou.

Komunikačním zkreslením se úplně vyhnout nelze. Navíc, jak bude později zmíněno, velká část komunikace se vede v angličtině. Přesto průměrná odpověď na tvrzení, že ke komunikačním zkreslením dochází je 4,42. Nejvíce odpovědi zaznamenala varianta „spíše ne“ - 51,2%. Pouze 3,5% dotazovaných si „není zcela jisto“ a zbylých 45,3% respondentů tvrzení negovalo. Z dat lze konstatovat, že ke komunikačním zkreslením dochází, ale minimálně.

Jak jsou pracovníci spokojeni s prací ve virtuálním týmu odhalil následující dotaz. Na otázku zda práce ve virtuálním týmu zaměstnancům vyhovuje, odpovědělo 45,3% „ano“. Průměrná odpověď má hodnotu 1,71 a pohybuje se mezi výrazy „ano“ a „spíše ano“. Pouze 16,3% dotázaných si není zcela jisto, což je pochopitelné, protože virtuální tým sebou nese různá úskalí. Vzhledem k povaze činnosti ve firmě a k jejímu mezinárodnímu působení není překvapivé, že 0% respondentů odpovědělo záporně.

Většinu řešených mezinárodních činností si pracovníci neumějí bez virtuálních týmů představit.

Větší variabilitu odpovědí zaznamenalo tvrzení ohledně dodržování časového harmonogramu. Průměrná odpověď je 2,29. Zaměstnanci často přes virtuální týmy tvoří projekty typu nabídka – odpověď na konkrétní poptávku. Zákazník zpravidla zadává stejnou poptávku více firmám a porovnává výhodnost jednotlivých nabídek s ohledem na včasnost odpovědí. Proto jsem zvolila tuto oblast jako jednu z možných potencionálně problémových. Podrobné zkoumání hodnot ukázalo, že 0% zaznamenala odpověď „ne“ a pouhých 9% odpověď „spíše ne“. Největší podíl 37,2% zaznamenala odpověď 3, „nejsem si zcela jist/a“. Shodných hodnot 26,7% dosáhly odpovědi „ano“ a „spíše ano“. Je na zvážení pro vedoucí pracovníky a vedoucí virtuálních týmů, jak moc jsou jednotlivé časové harmonogramy dodržovány/nedodržovány, a zda jsou harmonogramy reálně splnitelné.

Jistotu o osobní znalosti se členy týmu má pouze 9% respondentů. Většina tvořená 54,7% odpověděla možností 3 - „nejsem si zcela jist/a“. Všeobecně lze říci, že charakter práce a povaha týmu neumožňuje navázání osobního kontaktu. Často spolu pracují lidé z různých kontinentů, kteří se nikdy osobně nesetkají. Respondenti tuto skutečnost svými odpověďmi potvrdili.

Až poslední otázka se shoduje se zkoumanou hypotézou. U respondentů převládá názor, že virtuální týmy práci zefektivňují. Efektivitu dle mého pozorování lze spatřovat zejména v úspoře času, nákladů. Zaměstnanci rovněž často využívají, že nemusejí být při řešení úkolu přes virtuální tým v kanceláři, stačí když mají svůj počítač a jsou připojeni k internetu. Jindy se zase může stát, že musí pracovat večer či o víkendu. K těmto situacím dochází např. pokud jsou činnosti, úkoly jednotlivých členů týmu na sobě závislé. Jednotlivec pak musí čekat až dorazí zpráva od jeho kolegy, který může být v jiném časovém pásmu.

Průměrná hodnota odpovědí je 1,33, a tento průměr je složen pouze z odpovědí „ano“ a „spíše ano“. Většina tvořená 67,4% výrok potvrdila slovem „ano“, zbylá část 32,6% se vyjádřila „spíše ano“. Hypotéza je potvrzena.

Otázka č. 16: Ohodnoťte procentuelní podíl následujících faktorů (%)

Tabulka 23: Průměrné hodnocení uvedených faktorů

Jazyk	podíl komunikace v ČJ	55,78
	podíl komunikace v AJ	38,82
	podíl komunikace v ostatních jazycích	5,39
Administrativa	podíl času věnovaného na non-customers aktivity (interní organizace, porady, školení, ...)	19,59
Způsob komunikace	email	28,24
	osobní	25,88
	intranet	29,80
	tele/video-konference	9,41
	ostatní	6,67
Týmová práce	podíl práce v národních virtuálních týmech	41,34
	podíl práce v mezinárodních virtuálních týmech	58,66

Výsledky a diskuze:

V dalším okruhu dotazů měli respondenti rozdělit pomyslných 100% mezi možnosti v okruzích jazyk, způsob komunikace, týmová práce a non-customers aktivity.

Do non-customers aktivit (aktivit bez zákazníků) patří porady, školení, diskuze o osobním hodnocení, diskuze o provedené práci apod. Průměr všech odpovědí je 19,6%. Na otázku neodpověděli 4% respondentů, kteří dotazník vyplňovali. Nejvyšší uvedená hodnota byla 30%, nejnižší 10%. Lze tedy konstatovat, že respondenti se víceméně shodli, že 2/10 času připadá na non-customers aktivity.

O podnikové kultuře velmi vypovídá i způsob a jazyk komunikace. Lidé si ve firmě tykají, oslovují se křestním jménem. Je to zvyk přijatý z USA. Podíl komunikace v českém jazyce je 55,78%, v anglickém 38,82% a v ostatních 5,39%. Způsob komunikace se téměř rovnoměrně rozdělil mezi osobní způsob komunikace, email a intranet. Konkrétně 29,8% podíl tvoří intranet, 28,24% podíl má email, 25,88% podíl připadá na osobní komunikaci – face to face. Tele/video konference se používají spolupracuje-li spolu více lidí na různých místech, jejich podíl je 9,41%. Zbýlých 6,67% připadlo na možnost ostatní, např. telefon, fax.

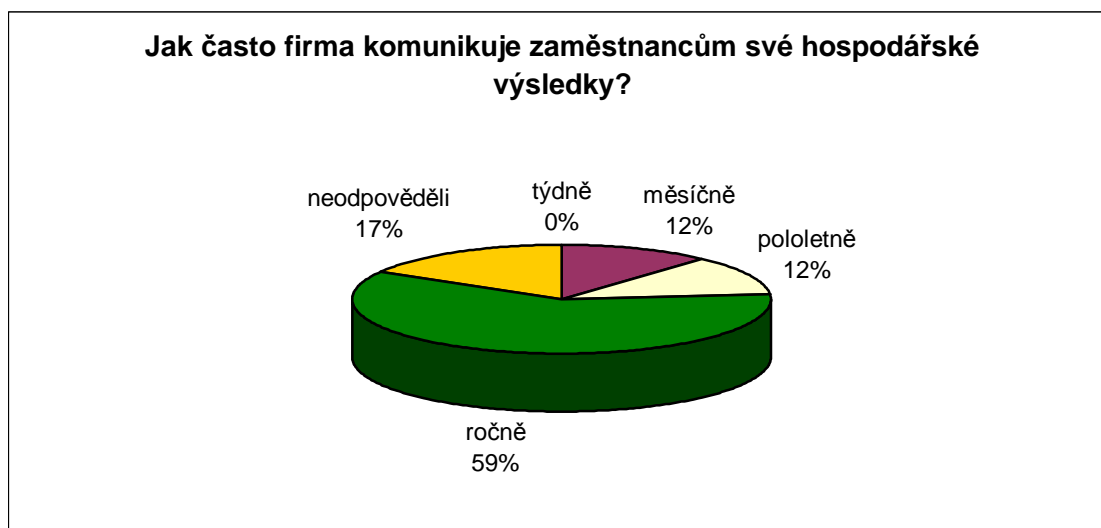
Celých 41,34% práce připadá na práci vykonávanou přes virtuální týmy v rámci ČR. Více než polovina práce v týmech se děje s mezinárodní spoluprací, přesněji 58,66%. Výsledky potvrdily důležitost kvality a efektivity virtuálních týmů, firma v nich vidí budoucnost.

Otázka č. 17: Jak často firma komunikuje zaměstnancům své hospodářské výsledky?

Tabulka 24: Komunikace hospodářských výsledků (%)

Jak často firma komunikuje zaměstnancům své hospodářské výsledky? (%)	
týdně	0
měsíčně	12
pololetně	12
ročně	59
neodpověděli	17

Graf 28: Komunikace hospodářských výsledků (%)



Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci jsou čtvrtletně seznamováni s rozpočtem, výnosy a náklady v rámci svého oddělení. Z celé firmy se ročně s výsledky seznámí 59%. Měsíčně a pololetně se o informacích týkající se stavu hospodářského výsledku dozvídají spíše ve vrcholovém řízení. Na dotaz neodpovědělo 17% respondentů, kteří se šetření zúčastnili. Domnívám se, že jim byla otázka nepříjemná.

Otázka č. 18: Jak často vykazujete odvedenou práci?

Tabulka 25: Frekvence vykazování odvedené práce (%)

Jak často zaměstnanec vykazuje odvedenou práci? (%)	
týdně	60
měsíčně	18
čtvrtletně	0
ročně	0
nespecifikováno	22

Graf 29: Frekvence vykazování odvedené práce (%)



Výsledky a diskuze:

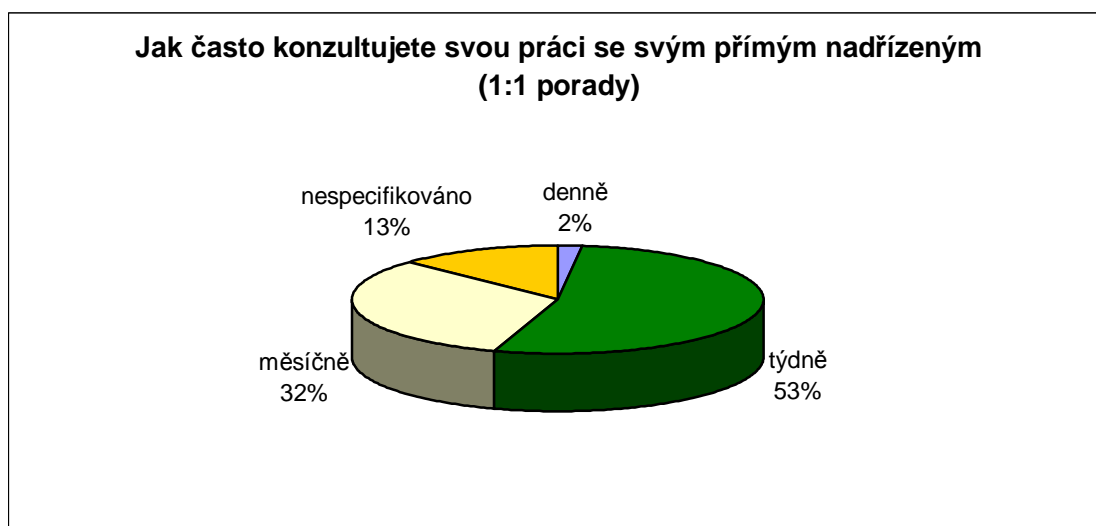
Zaměstnanci si vedou svůj vlastní report o pracovní činnosti, který dále konzultují s nadřízeným. Respondenti v 60% většině toto vykazování provádějí týdně, případně měsíčně. Na otázku neodpovědělo 22% respondentů. Přesto lze konstatovat, že zaměstnanci vykazují odvedenou práci často.

Otázka č. 19: Jak často konzultujete svou práci se svým přímým nadřízeným (1:1 porady)

Tabulka 26: Frekvence konzultace práce s přímým nadřízeným (%)

Jak často konzultujete svou práci se svým přímým nadřízeným (1:1 porady)? (%)	
denně	2
týdně	53
měsíčně	32
čtvrtletně	0
ročně	0
nespecifikováno	13

Graf 30: Frekvence konzultace práce s přímým nadřízeným (%)



Výsledky a diskuze:

Frekvence konzultace práce s přímým nadřízeným je podřízena tomu, na jaké pracovní pozici se člověk nachází. Více jak polovina - 53% respondentů odpovědělo, že konzultuje svou práci se svým nadřízeným týdně, 32% měsíčně a pouze 2% denně. Tento závěr koresponduje se zjištěním o frekvenci vykazování práce. Zároveň souvisí s myšlenkou samostatnosti v managementu by objectives, managementu zaměřeného na výsledky.

Otázka č.20: Jak často se konají porady oddělení, ve kterém pracujete?

Tabulka 27: Frekvence porad oddělení (%)

Jak často se konají porady oddělení, ve kterém pracujete? (%)	
denně	0
týdně	68
měsíčně	10
čtvrtletně	0
ročně	0
nespecifikováno	22

Graf 31: Frekvence porad oddělení (%)



Výsledky a diskuze:

Respondenti odpovídali nejednotně ve všech kategoriích rozdělených podle pracovních skupin. Porady se konají často, 68% respondentů se týkají porady oddělení po týdnu, 10% po měsíci a 22% neodpovědělo. Frekvence porad není pevně daná. Většina vedoucích pracovníků, kteří porady svolávají pracuje často v zahraničí, a proto porady bývají nepravidelně.

Při práci na projektech, se menší porady uskutečňují dle potřeby. V rámci tvorby projektu spolu pracovníci komunikují bez porad, může ovšem nastat situace, kdy je potřeba zkorigovat názory a náměty, znát názor vedení. V těchto případech se svolávají

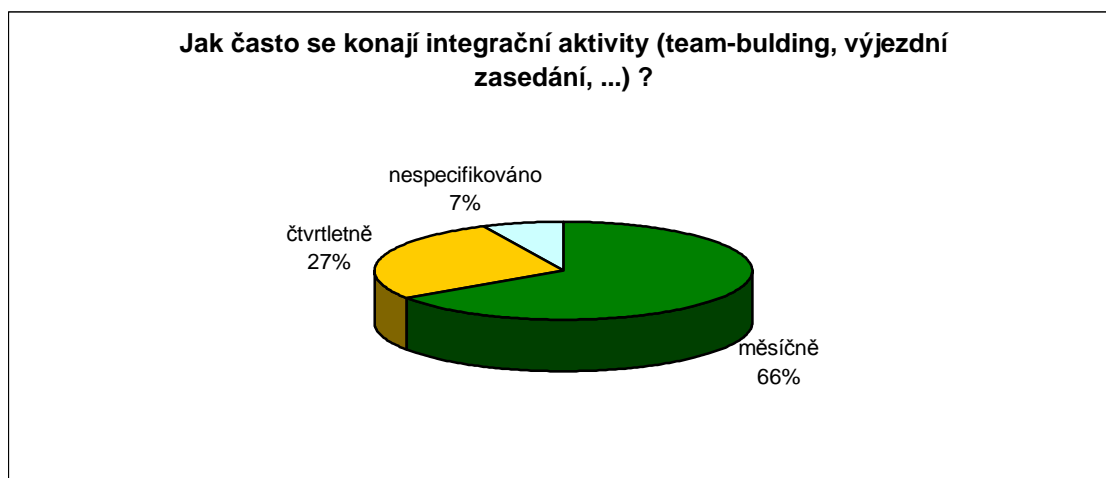
porady, kterých se účastní jak vedoucí oddělení, tak zaměstnanci pracující na projektu, příp. i zákazník.

Otázka č. 21: Jak často se konají integrační aktivity (team-bulding, výjezdní zasedání,...)?

Tabulka 28: Frekvence integračních aktivit (%)

Jak často se konají integrační aktivity (team-bulding, výjezdní zasedání,...) ? (%)	
měsíčně	66
čtvrtletně	27
ročně	0
nespecifikováno	7

Graf 32: Frekvence integračních aktivit (%)



Výsledky a diskuze:

Integračními aktivitami se nazývají ty činnosti, které mají za cíl stmelit kolektiv, odlehčit pracovní stres, možnost poznání zaměstnanců i mimo firmu. Jak je z grafu patrné, integrační aktivity se na české poměry konají často. Většina respondentů - 66% se každý měsíc může zúčastnit alespoň jedné integrační aktivity. V době, kdy jsem ve firmě šetření prováděla se blížila integrační aktivita dva dny lyžování na horách

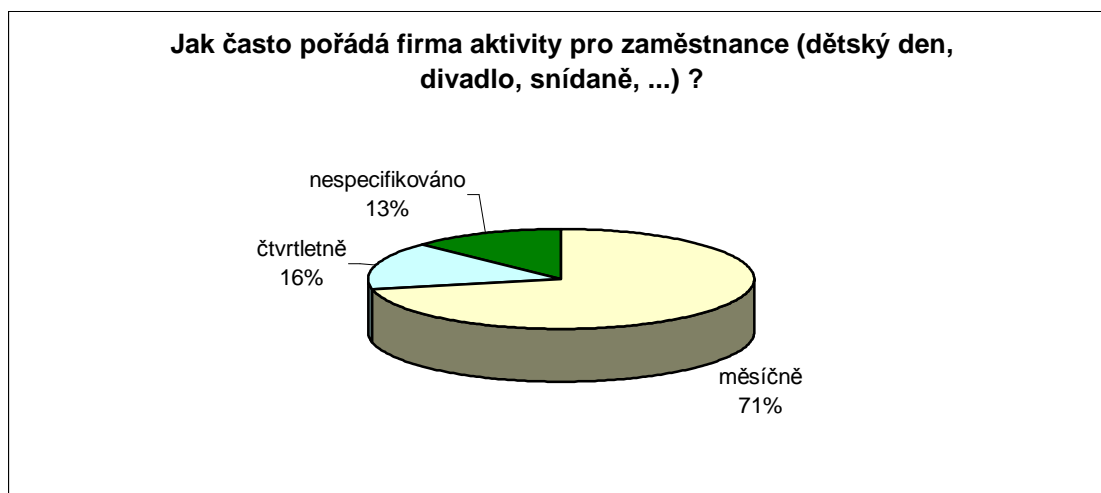
(v pracovní dny). Vedení firmy si ověřilo, že integrační aktivity mají dobrý vliv na kolektiv a komunikaci zaměstnanců, jsou pro ně motivací, přidanou hodnotou.

Otázka č. 22: Jak často pořádá firma aktivity pro zaměstnance (dětský den, divadlo, snídaně,...) ?

Tabulka 29: Frekvence aktivit pro zaměstnance (%)

Jak často pořádá firma aktivity pro zaměstnance (dětský den, divadlo, snídaně, ...)? (%)	
denně	0
týdně	0
měsíčně	71
čtvrtletně	16
ročně	0
nespecifikováno	13

Graf 33: Frekvence aktivit pro zaměstnance (%)



Výsledky a diskuze:

Aktivity pro zaměstnance se od integračních aktivit liší. Aktivity pro zaměstnance jsou vstřícným gestem od zaměstnavatele nejen pro pracovníky, ale i pro rodiny pracovníků. Nemají za účel stmelovat kolektiv, ale spíše posílit individuální

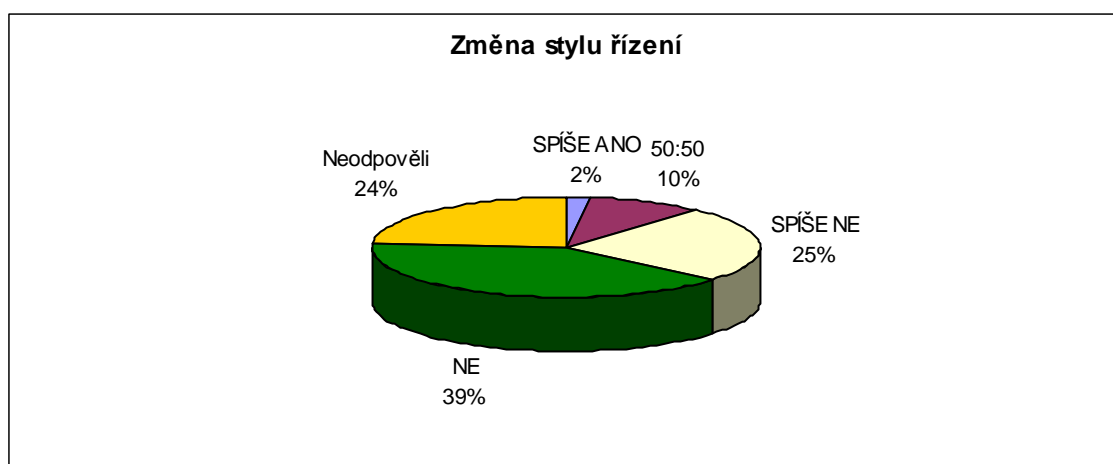
spokojenost u každého pracovníka. Příkladem takových aktivit je např. organizace Dětského dne, Mikulášské, kde zaměstnanci stráví čas s rodinou. V otázce je uvedena i snídaně, což je aktivita spíše stravovací organizace, kdy některé dny mají možnost zaměstnanci kromě oběda mít i pestrou snídani.

Otázka č. 23: Jak byste uvítal/a následující změny?

Tabulka 30: Názory na změny (%)

	ANO	SPÍŠE ANO	50:50	SPÍŠE NE	NE	NEODPOVĚĎLI
Změna stylu řízení.	0	2	10	25	39	24
Změna pracovní tempo (vyšší).	0	0	0	44	42	14
Větší důraz na pořádek a disciplínu.	0	0	6	56	30	8
Změna pracovní doby.	0	0	12	35	51	2

Graf 34: Změna stylu řízení (%)

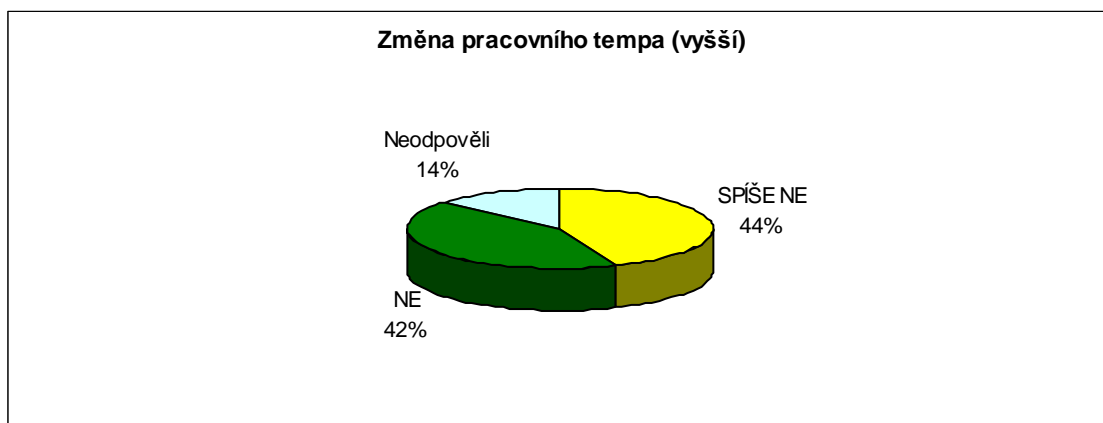


Výsledky a diskuze:

Změna stylu řízení se může týkat např. změny vykazování výsledků, podnikových procesů, pravidel práce v týmech, přístupu k řízení. Záměrně jsem se zde ptala na změnu stylu řízení a ne změnu stylu vedení. Druhá varianta je podle mého pro zaměstnance nepříjemnou otázkou, a také je zavádějící.

Změnu stylu řízení by jednoznačně neuvítalo 39% respondentů. Pouze 2% respondentů odpověděli na problematiku změny řízení kladně. Neodpovědělo 24%, z těch, kteří dotazník vyplnili, je tudíž na místě se domnívat, že jim byla nepříjemná. Ze zjištění vyplynulo, že změna stylu řízení je nežádoucí.

Graf 35: Změna pracovního tempa (vyšší) v %



Na první pohled úsměvná otázka, kdo by chtěl pracovat ve vyšším tempu. Nicméně i pracovní tempo vypovídá o podnikové kultuře. Přesto výsledky neukázaly razantní odmítnutí zvýšení pracovního tempa, 44% odpovědělo „spíše ne“ a 14% neodpovědělo.

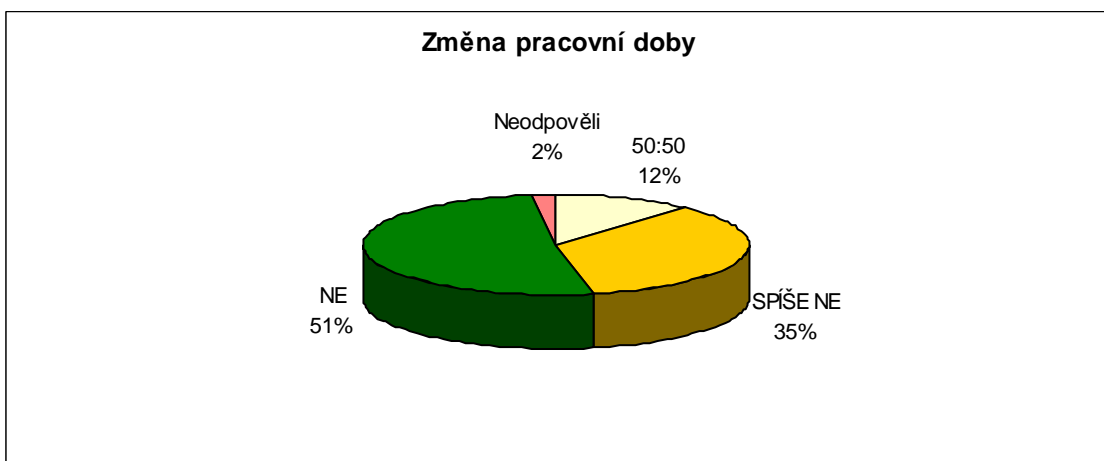
Graf 36: Větší důraz na pořádek a disciplínu (%)



Výsledky a diskuze:

Prvním dojmem může firma působit chaoticky. Pracovníci jsou převážně v open space (velké společné kanceláři), kde nemají své pevně přiřazené místo. Zaměstnanci se musí smířit s tím, že jsou stále někomu na očích, že zde nebývá ticho a klid. Většina z nich na to nemusela být z dřívější doby zvyklá. Nikdo si však nepřeje větší důraz na pořádek a disciplínu. Je tedy možné, že jim současný stav vyhovuje a už si našli jeho výhody.

Graf 37: Změna pracovní doby (%)



Výsledky a diskuze:

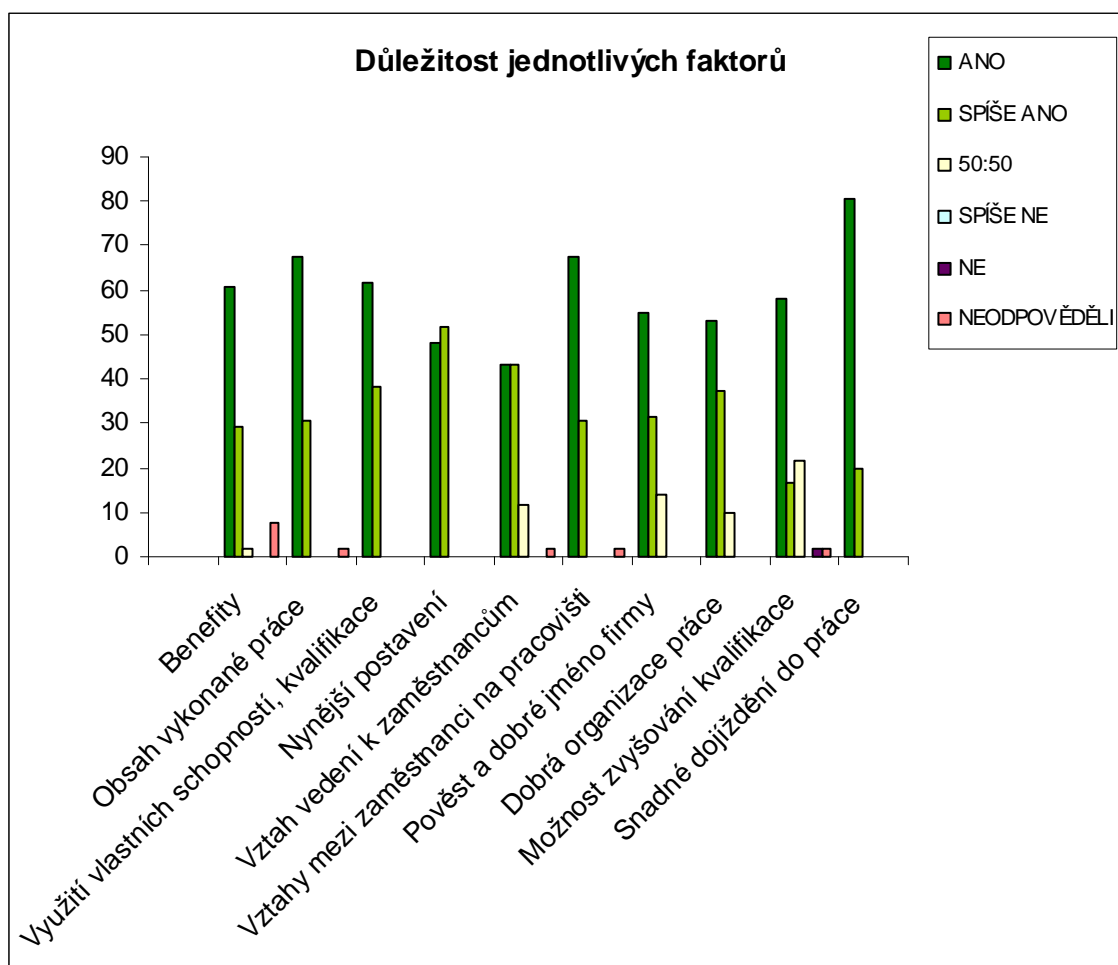
Pracovní doba je ve firmě klouzavá. Mnoho zaměstnanců může také pracovat z domova. Firemní management razí teorii „Chceme výsledek, a je nám jedno jestli k němu dospěješ v práci nebo doma“. Rovněž firma vychází vstříc alternativním úvazkům. Výjimkou nejsou částečné úvazky nebo situace, že jeden plný úvazek vykonávají dvě osoby. Výsledky potvrdily, že respondenti si nepřejí změnu pracovní doby. Pravděpodobně jim vedení v tomto směru vyšlo vstříc.

Otázka č. 24: Jak moc jsou pro Vás důležité následující faktory?

Tabulka 31: Názor na jednotlivé faktory (%)

	PRŮMĚR	ANO	SPÍŠE ANO	50:50	SPÍŠE NE	NE	NEODPOVĚ- DĚLI
benefity	1,36	60,78	29,41	1,96	0,00	0,00	7,84
obsah vykonané práce	1,31	67,65	30,39	0,00	0,00	0,00	1,96
využití vlastních schopností, kvalifikace	1,38	61,76	38,24	0,00	0,00	0,00	0,00
нынější postavení	1,52	48,04	51,96	0,00	0,00	0,00	0,00
vztah vedení k zaměstnancům	1,68	43,14	43,14	11,76	0,00	0,00	1,96
vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	1,31	67,65	30,39	0,00	0,00	0,00	1,96
pověst a dobré jméno firmy	1,59	54,90	31,37	13,73	0,00	0,00	0,00
dobrá organizace práce	1,57	52,94	37,25	9,80	0,00	0,00	0,00
možnost zvyšování kvalifikace	1,69	57,84	16,67	21,57	0,00	1,96	1,96
snadné dojíždění do práce	1,20	80,39	19,61	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 38: Názor na jednotlivé faktory (%)



Výsledky a diskuze:

Všechny zkoumané faktory se ukázaly být pro respondenty důležité. Pouze u faktoru možnost zvyšování kvalifikace se objevila odpověď „ne, není důležité“, a to u 1,96%. Nejvíce pozitivních odpovědí překvapivě dosáhl faktor snadné dojíždění do práce. Česká pobočka je v Praze, ale denně dojíždí i několik zaměstnanců z celé ČR.

Benefity je souhrnný název např. pro příspěvek na životní a penzijní pojištění, příspěvek na dopravu, benefit body, umožňující proměnit body za platbu za zboží či služby ve vybrané instituci. Zaměstnanci je samozřejmě přivítají, ne však úplně jednoznačně. Z rozhovoru se zaměstnanci jsem se dozvěděla, že mnoho z nich tyto body ani nevyčerpá (nestihne - zapomene vyčerpat v termínu).

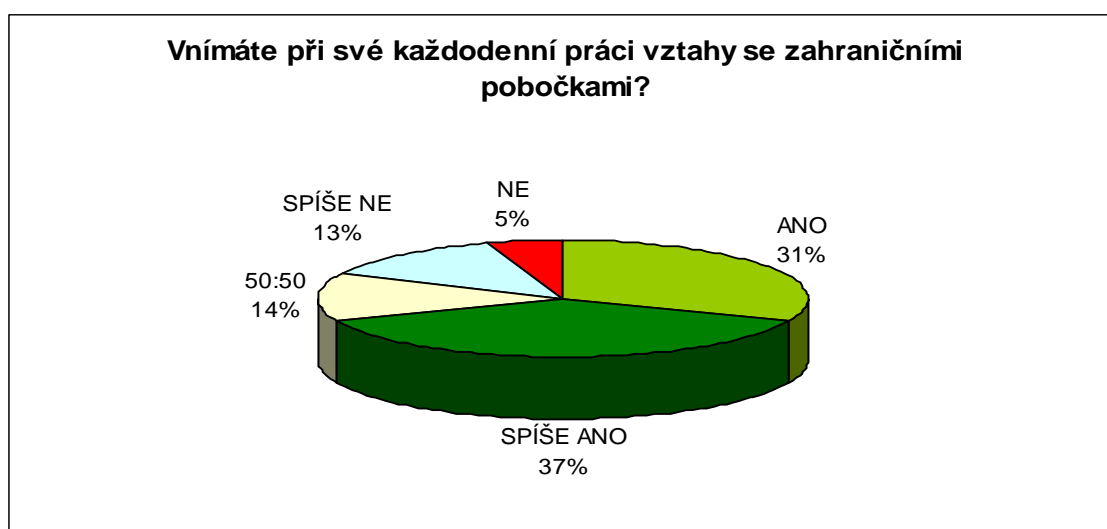
Všechny uvedené faktory lze posuzovat jako součást podnikové kultury. Výsledek ukázal, že pro zaměstnance není důležité jen finanční ohodnocení, ale i dobrá pověst firmy, vztahy na pracovišti, využití vlastních schopností, organizace práce a další skutečnosti. Záleží pak na podnikové kultuře a na lidech, kteří ji prosazují, nakolik dokáží vnést do firmy pozitivní prvky, které jsou jakoby navíc. Prvky, které mohou představovat zkoumané faktory, mohou pomoci ve zlepšení efektivity práce, v kvalitě, inovaci.

Otázka č. 25: Vnímáte při své každodenní práci vztahy se zahraničními pobočkami?

Tabulka 32: Vnímání zahraničí (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	7,84	3,92	7,84	9,80	1,96	0,00
SPÍŠE ANO	13,73	9,80	3,92	5,88	3,92	0,00
50:50	9,80	0,00	0,00	0,00	1,96	1,96
SPÍŠE NE	1,96	0,00	0,00	0,00	0,00	10,78
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,90

Graf 39: Vnímání zahraničí (%)



Výsledky a diskuze:

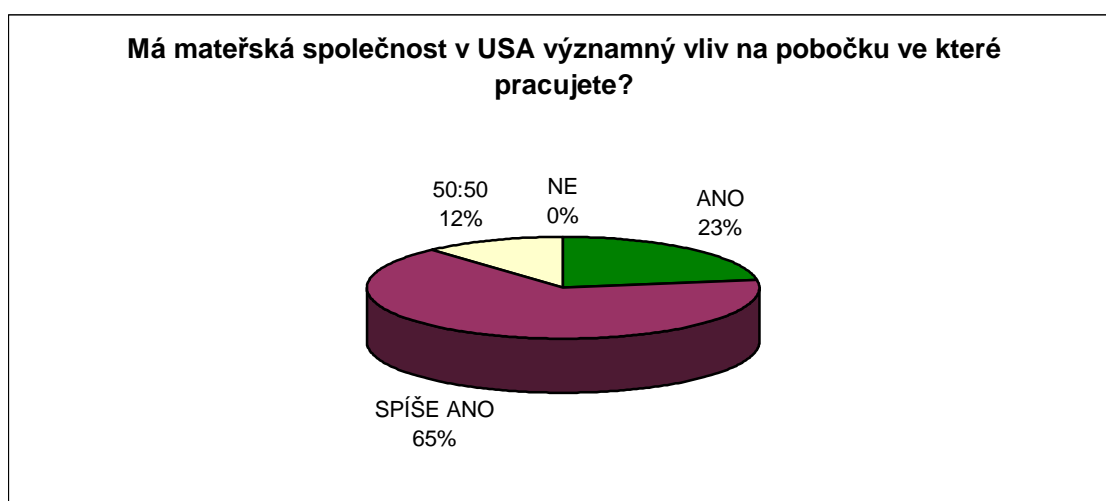
Vztahy se zahraničními pobočkami každodenně při své práci vnímá 68% respondentů. Jde zejména o zaměstnance, kteří pracují ve virtuálních týmech s lidmi ze zahraničních poboček. Naopak zahraniční pobočky každodenně nevnímá pouze 5% dotázaných a 13% odpovědělo „spíše ne“. Zbýlých 14% si „není zcela jisto“. Výsledek ukázal, že většina respondentů vnímá zahraniční pobočky při své každodenní práci.

Otázka č. 26: Má mateřská společnost v USA velký vliv na pobočku, ve které pracujete?

Tabulka 33: Vliv mateřské společnosti (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	5,88	0,00	3,92	1,96	3,92	6,86
SPÍŠE ANO	25,49	11,76	7,84	9,80	3,92	6,86
50:50	1,96	1,96	0,00	3,92	0,00	3,92
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 40: Vliv mateřské společnosti (%)



Výsledky a diskuze:

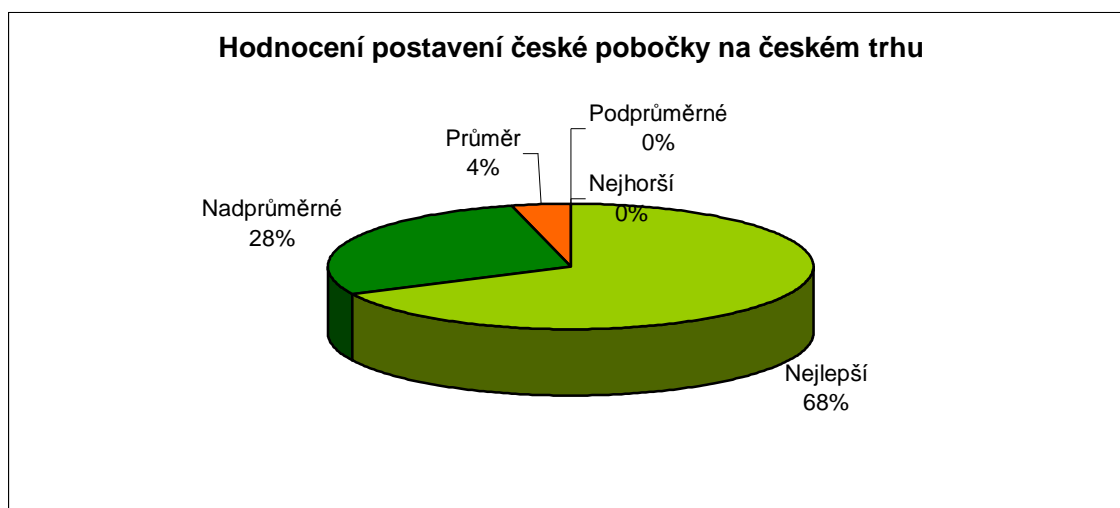
Na otázku zda má mateřská společnost v USA významný vliv na českou pobočku 23% respondentů odpovědělo „ano“, 65% odpovědělo „spíše ano“ a zbylých 12% si „není zcela jisto“. Výsledek ukázal, že mateřská společnost má významný vliv na českou pobočku. Dle mého názoru, má významný vliv i na jiné dceřinné společnosti ve světě. Na první pohled totiž pobočky působí velmi podobnou podnikovou kulturou.

Otázka č. 27: Jak byste ohodnotil/a postavení české pobočky na českém trhu?

Tabulka 34: Postavení české pobočky (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
nejlepší	21,57	11,76	5,88	11,76	5,88	10,78
nadprůměrné	9,80	0,00	5,88	3,92	1,96	6,86
průměr	1,96	1,96	0,00	0,00	0,00	0,00
podprůměrné	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nejhorší	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 41: Postavení české pobočky (%)



Výsledky a diskuze:

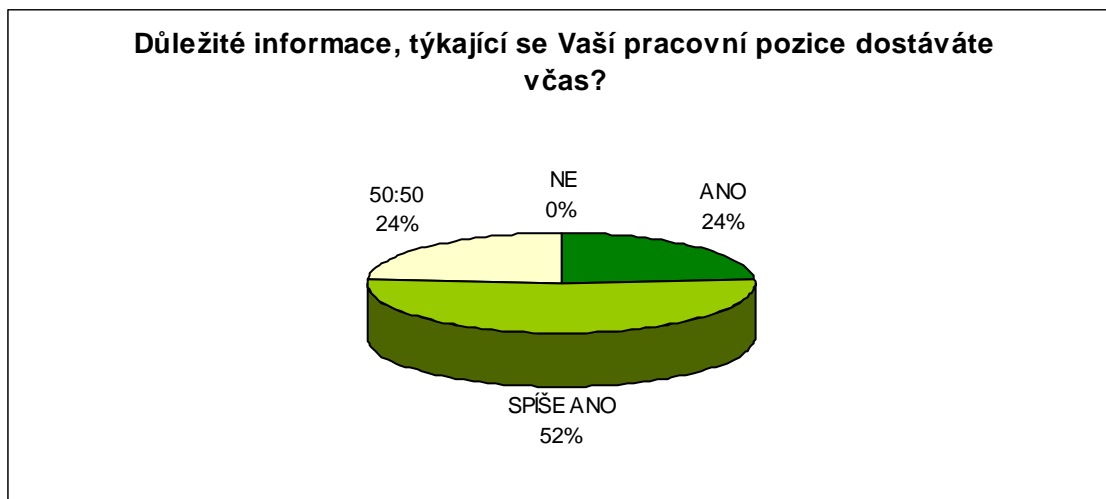
Výsledky potvrdily, že firma patří mezi špičku na českém trhu. Konkurenty samozřejmě má, ale jelikož nabízí mnoho služeb, které tvoří komplexní rámec, liší se. Možnost „průměr“ zaškrtili 4% respondentů, stejným podílem ze skupin *manažerů* a *techniků*.

Otázka č. 28: Důležité informace, týkající se Vaší pracovní pozice, dostáváte včas?

Tabulka 35: Včasné dostávání důležitých informací (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	15,69	1,96	0,00	1,96	0,00	3,92
SPÍŠE ANO	17,65	3,92	5,88	5,88	3,92	11,76
50:50	0,00	7,84	5,88	7,84	3,92	1,96
SPÍŠE NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 42: Včasné dostávání důležitých informací (%)



Výsledky a diskuze:

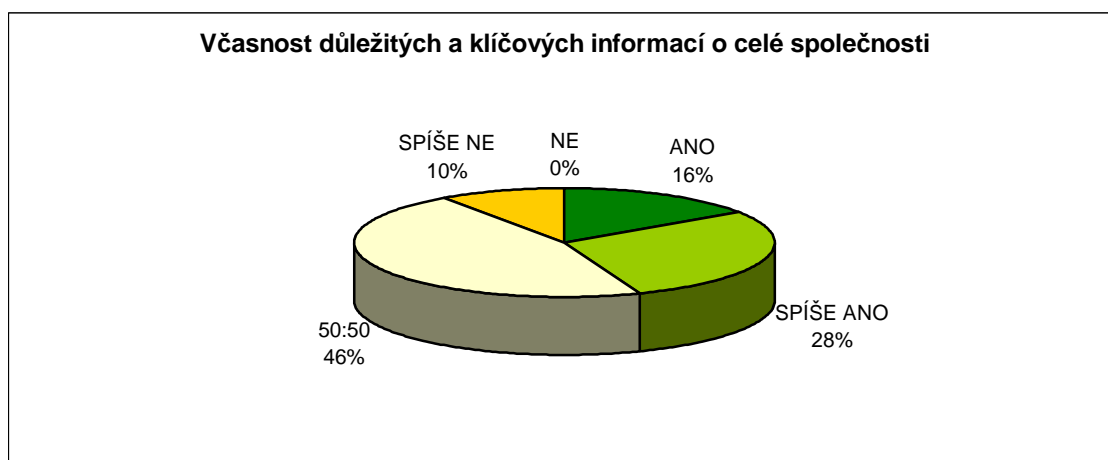
Významnou chybou, je pokud se zaměstnanci dozívají informace na poslední chvíli či pozdě. Zaměstnanec se pak cítí stresován časem, či podveden vůči ostatním. Proto je nutné dbát na včasné informování. Pozitivní výsledek o dostatečné včasnosti týkající se podnikové kultury jednoznačně potvrdilo 24%. Většina tvořena 52% odpověděla „spíše ano“ a 24% si „není zcela jisto“. Respondenti si myslí, že se k nim informace týkající se pracovní pozice dostávají většinou včas.

Otázka č. 29: Důležité a klíčové informace týkající se celé společnosti se k Vám dostávají včas?

Tabulka 36: Včasnost informací o celé společnosti (%)

Hodnocení (%)	Manažer	Technik	Obchodník	Back office	Přímý kontakt s klientem	Ostatní
ANO	5,88	5,88	0,00	0,00	0,00	3,92
SPÍŠE ANO	5,88	1,96	3,92	7,84	3,92	4,90
50:50	17,65	5,88	5,88	3,92	3,92	8,82
SPÍŠE NE	3,92	0,00	1,96	3,92	0,00	0,00
NE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 43: Včasnost informací o celé společnosti (%)



Výsledky a diskuze:

Nejvíce respondentů 46% odpovědělo, že si „není zcela jisto“ včasností důležitých a klíčových informací týkajících se celé společnosti. Přesto však velká část respondentů odpověděla, že se k ni dostávají informace o společnosti včas. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 28% respondentů, odpověď „ano“ 16%.

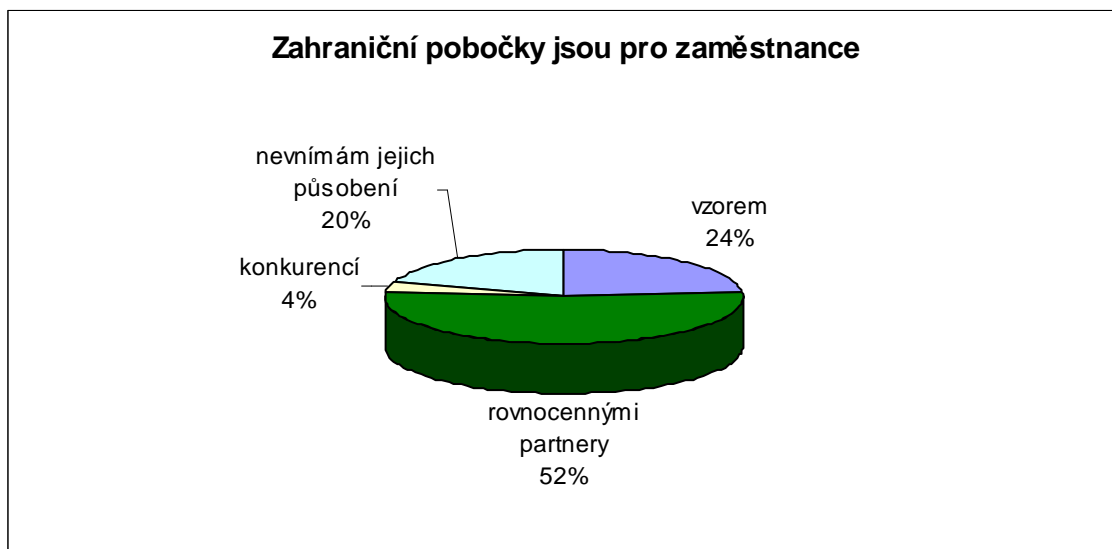
Dotazník ukázal, že převážná část respondentů si není jistá, že dostává důležité informace o společnosti včas.

Otázka č. 30: Zahraniční pobočky jsou pro Vás (výběr)

Tabulka 37: Vnímání zahraničních poboček (%)

Zahraniční pobočky jsou pro Vás:	
vzorem	24
rovnocennými partnery	52
vnitrofiremní konkurencí	4
nevnímám jejich působení	20

Graf 44: Vnímání zahraničních poboček (%)



Výsledky a diskuze:

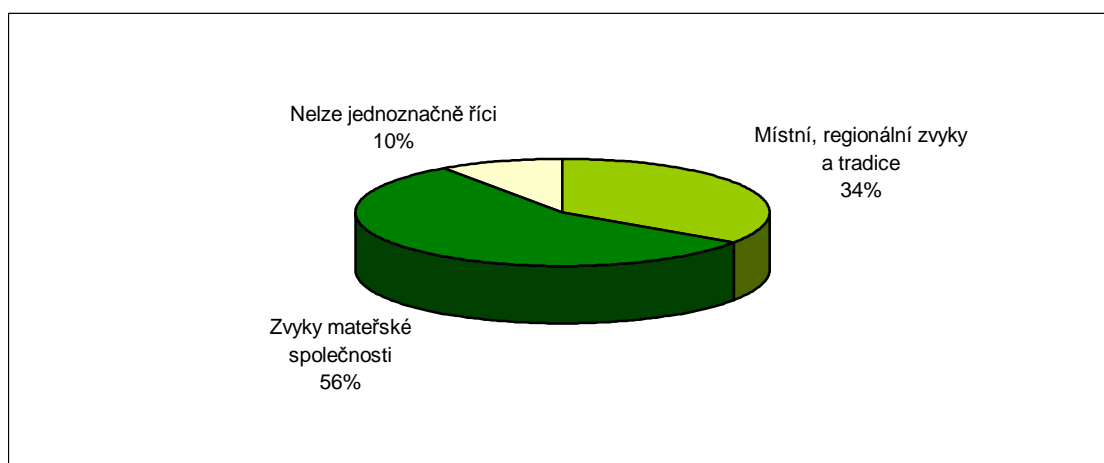
Šetřením bylo zjištěno, že většina, tvořena 52%, chápe zahraniční pobočky jako rovnocenné partnery. Pro 24% jsou zahraniční pobočky vzorem, pro 4% konkurencí. Působení zahraničních poboček nevnímá 20% respondentů.

Otázka č. 31: Čím je podle Vás nejvíce ovlivňováno vystupování Vaší pobočky?

Tabulka 38: Vliv na vystupování pobočky v ČR (%)

Čím je podle Vás nejvíce ovlivňováno vystupování Vaší pobočky ? (%)	
místní, regionální zvyky a tradice	34
zvyky mateřské společnosti	55
nelze jednoznačně říci	10

Graf 45: Vliv na vystupování pobočky v ČR (%)



Výsledky a diskuze:

Podniková kultura nemůže být úplně stejná v mateřských a dceřinných společnostech, jsou-li rozptýleny po celém světě. Chce-li být firma úspěšná, musí respektovat na daném trhu místní, regionální zvyky a tradice.

Celých 56% respondentů je názoru, že na vystupování pobočky v ČR mají hlavní vliv zvyky mateřské společnosti. Naopak 34% respondentů si myslí, že vliv mají

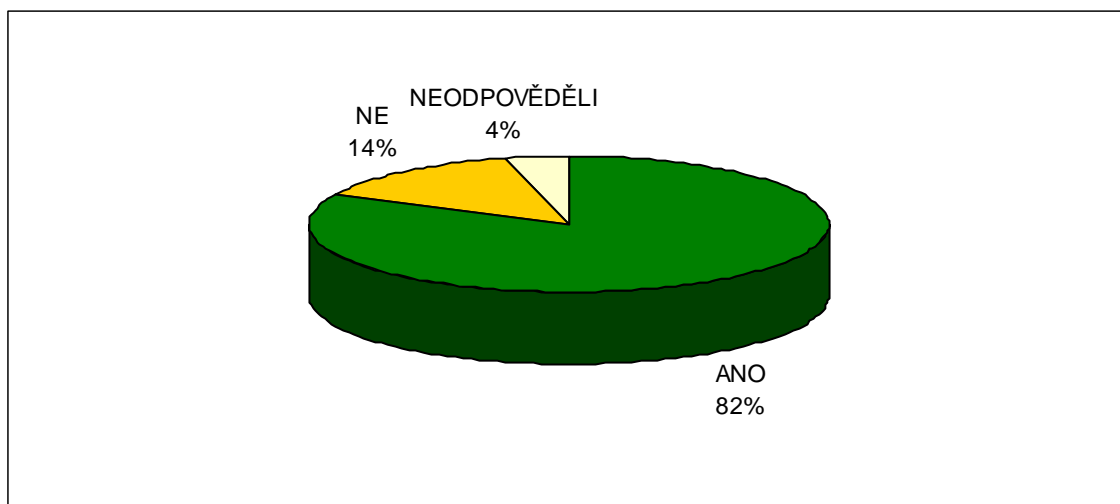
místní, regionální zvyky a tradice. Zbýlých 10% odpovědělo možnostmi „nejsem si zcela jist/a“. Výsledek tedy potvrdil, že oba faktory mají významný vliv na vystupování dceřinné společnosti v ČR.

Otázka č. 32: Jste seznámeni se svým kariérním plánem

Tabulka 39 : Seznámení s kariérním plánem (%)

ANO	82
NE	14
NEODPOVĚĎELI	4

Graf 46: Seznámení s kariérním plánem (%)



Výsledek a diskuze:

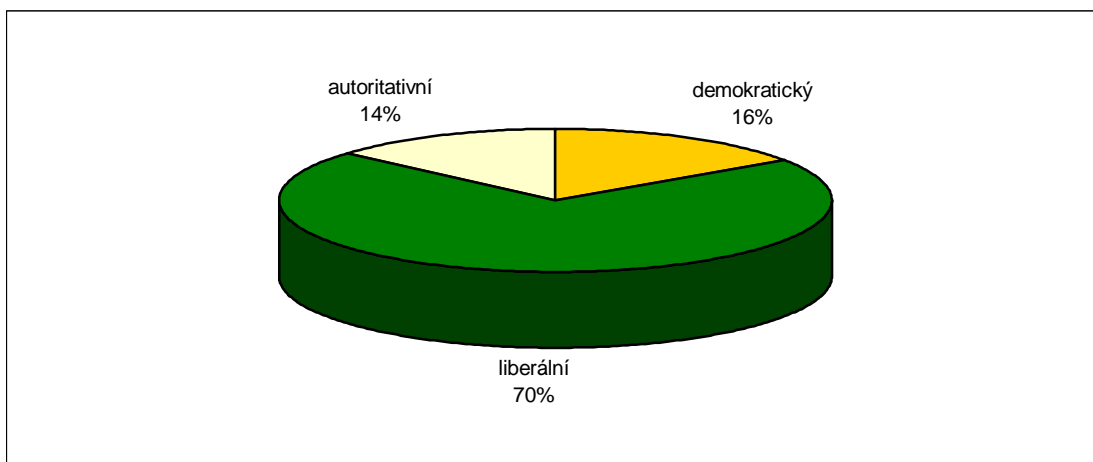
S kariérním plánem by správně měli být seznámeni všichni zaměstnanci. Zvyšuje to jejich motivaci ke zvyšování kvalifikace a cestě k vyšší pracovní pozici. Dle průzkumu ve vybrané firmě svůj kariérní plán zná 82% respondentů. Kariérní plán nezná 14% dotázaných a 4% nevěděli. Výsledek ukázal, že většina respondentů kariérní plán zná, ale firma má ještě drobné rezervy mezi malou částí pracovníků, kteří ho neznají.

Otázka č: 33: Jaké řídicí styl vedení pocít'ujete nejvíce na Vaší pracovní pozici?

Tabulka 40: Názor na styl vedení (%)

demokratický	16
liberální	70
autoritativní	14

Graf 47: Názor na styl vedení (%)



Výsledky a diskuze:

Většina tvořena 70% respondentů pocít'uje ve firmě liberální styl řízení. Autoritativní styl je vnímán 14% respondentů a demokratický 16%. Zastoupení všech stylů mohu odůvodnit širokým rozpětím profesí dotazovaných a zároveň volností ve stylu řízení, která je manažerům tolerována.

5. Diskuse

Podniková kultura má v každé organizaci své místo. Noví členové firmy ji musí alespoň do jisté míry přijmout, respektovat, jednat podle ní.

Při výzkumu podnikové kultury je klíčové, zda-li s ní jsou či nejsou zaměstnanci spokojeni. **Hypotéza č. 1. zněla: „Zaměstnanci jsou spokojeni s podnikovou kulturou“ . Na základě šetření byla hypotéza potvrzena.** Podniková kultura je velmi široký pojem, tudíž o její problematice napověděly alespoň okrajově téměř všechny otázky. Zásadní otázka týkající se spokojenosti byla položena v úvodní části dotazníku. Zaměstnanci spokojenost hodnotili podle škály 1-5 (5 nespokojen). Jistě i pro vedení společnosti je příjemné zjištění, že dotazovaní využili jen možností 1-3. Jednoduchá otázka ve formě jsem spokojen/a nebo nespokojen/a se pojila i s dotazem na spokojenost s pracovní pozicí a zaměstnavatelem. I zde zaznívaly s velkou převahou kladné odpovědi. Nejzápornější odpovědi se objevily v dotazu na všeobecnou spokojenost se zaměstnavatelem, a to dvakrát hodnota 4. Všeobecná spokojenost s uvedenými faktory je velmi vysoká, a potvrzuje ji nízká různorodost u odpovědí jednotlivých respondentů. Na druhou stranu je nutné dobré vztahy stále prohlubovat, protože v době ekonomické krize není možné s jistotou říci, že všichni respondenti odpovídali podle pravdy. U některých mohla převládnout obava z neanonymity, ačkoliv šetření bylo provedeno anonymně a nelze spojit jednotlivce s dotazníkem.

Většina mezinárodních korporací je řešena na základě hierarchie na mateřskou a dceřinné společnosti. Stejně tak tomu je ve vybrané firmě. Mezinárodní společnosti mají specifickou podnikovou kulturu a přikládají jí zpravidla větší význam, než na to jsme u národních společností zvyklí. Vliv na přijetí zahraniční podnikové kultury mají nejen jednotlivé prvky cizí kultury a domácí prostředí dceřinné pobočky, ale i osobnosti, které dovedou zahraniční podnikovou kulturu prezentovat, či doslova vnutit svým zaměstnancům. Při expanzi mezinárodní společnosti nelze použít univerzální model podnikové kultury pro všechny dceřinné společnosti. Pro snadné přijetí nového konceptu podnikového klima je nutné mít na co navázat. Nejúspěšnější bývá stavět na prvcích regionálních zvyků a tradic, se kterými se zaměstnanci ztotožňují, nejsou jim

cizí. Pak záleží jen na síle nové podnikové kultury a na osobnostech, které ji prosazují. Ty musejí umět zjistit, jak je nutné podnikovou kulturu mateřské společnosti přizpůsobit dceřinné společnosti a jak jí uskutečňovat.

Hypotéza č. 2 zněla: „Mateřská společnost má významný vliv na podnikovou kulturu dceřinné společnosti v ČR.“ Šetřením byla hypotéza potvrzena. Hypotéza byla zkoumána z více rovin. Základní otázka zněla, zda mateřská společnost má významný vliv na kulturu lokálních poboček. Významný vliv mateřské společnosti z USA potvrdilo 88% respondentů. Zbylí respondenti si nebyli jisti a nevyskytla se volba 5, tj. nemá vliv.

Kromě této otázky se v dotazníku objevily i další doplňující otázky, jejichž odpovědi hypotézu potvrdily. Zabývaly se např. vnímáním vlivu mateřské společnosti při každodenní práci respondenta, vnímáním zahraničních poboček, problematikou existence/neexistence vážných sporů mezi dceřinnou a mateřskou společností. Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci si jsou vědomi zahraničního vlivu mateřské společnosti a silně ho pociťují. Rozpory mezi společnostmi se nepotvrdily, respondenti neodsouhlasili existenci vážných sporů mezi svou pobočkou a mateřskou pobočkou v USA.

Závěrečným okruhem dotazníkového šetření byla problematika virtuálních týmů, které se ve vybrané společnosti používají při každodenní práci. Tuto problematiku hodnotilo 78% respondentů z vybraného statistického souboru.

Hypotéza č. 3 zněla: „Virtuální týmy zefektivňují práci v mezinárodní společnosti.“ Hypotéza byla na základě dotazníkového šetření potvrzena. Celých 67% respondentů odpovědělo možností 1 tj. „ano“ a zbytek respondentů možností 2 tj. „spíše ano“. Stejně jako u předchozích hypotéz se v dotazníku kromě základní otázky, zda virtuální týmy zefektivňují práci, objevily i doplňující otázky. Ty pomohly k přiblížení charakteru práce ve virtuálním týmu. Výsledky šetření ukázaly, že ve zkoumané firmě mají virtuální týmy nejčastěji 6 až 10 členů, členům je jasný společný cíl týmu. Role jednotlivých členů týmu jsou už méně jasné než cíl týmu, ale i tak byly výsledky, týkající se rolí, pozitivní. Ke konfliktům dochází v rámci týmu, ale velmi zřídka, stejně tak ke komunikačním zkrslením, kterým se nelze vzhledem

k povaze komunikace zcela vyhnout. Zaměstnancům práce ve virtuálních týmech vyhovuje, ačkoliv se vždy neznají s jednotlivými členy týmu osobně. Nejvíce negativní zjištění související s týmovou prací je fakt, že jen podle 54% respondentů bývá dodržován časový harmonogram.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo možné stanovit nedostatky, ze kterých vyplynuly následující **okruhy problémů**.

1. Znalost dokumentace popisující podnikovou kulturu

Šetření zjistilo nedostatky ve znalosti dokumentace popisující podnikovou kulturu u respondentů z pracovní skupiny *back office* a *ostatní*. Ve skupině *back office* nezná dokumentaci 37%. Ve skupině *ostatní* ji nezná 1/3 a 11% odpovědělo „spíše neznám“. Ačkoliv na celkový výsledek neměly tyto záporné odpovědi většinový vliv, tvořily 20%, doporučuji preventivně znovu seznámit zaměstnance v uvedených skupinách s dokumentem o podnikové kultuře.

2. Znalost dokumentace popisující podnikové procesy

Pro úspěšnou spolupráci zaměstnanců je nutné, aby všichni znali popisy podnikových procesů, které se aplikují podle přesně dané osnovy řešení. Proto zde zmiňuji možnost zdokonalit podnikovou kulturu a spolupráci mezi zaměstnanci. Na uvedenou otázku, týkající se znalosti dokumentace popisující podnikové procesy pouze 6% respondentů odpovědělo možnostmi 4, tj. „spíše neznám dokumentaci popisující podnikové procesy“. Je zajímavé, že všichni z uvedených 6% respondentů jsou ze skupiny pracující na pozici *back office*. Tito lidé při své práci komunikují s ostatními zaměstnanci a řeší problémy týkající se chodu jejich práce. Proto si myslím, že zlepšení tohoto slabého místa může přinést významnou pomoc organizaci jako celku i jednotlivým zaměstnancům.

3. Znalost strategie firmy

Dotazník potvrdil všeobecnou znalost strategie na příští rok. Při podrobné analýze odpovědí v rámci pracovních pozic, však došlo k zajímavému zjištění. V pracovní skupině *manažerů* nezná strategii firmy na příští rok 23%. Menší, 16% neznalost, se projevila v skupině *ostatní*. Tyto záporné odpovědi tvoří necelých

11% odpovědí všech dotazovaných, nicméně je potřeba říci, že manažeři určují směr práce mnoha dalším pracovníkům, a proto by měli znát budoucí směřování firmy přesněji. Doporučení je zajistit všem manažerům a jiným vedoucím pracovníkům stejné a jasné informace týkající se budoucího chování firmy.

Nejistota ve znalosti budoucí strategie se projevila ještě více v otázce na vizi firmy v příštích 3-5 letech, kde 54% respondentů uvedlo, že si nejsou jisti budoucí strategií firmy a 16% uvedlo odpověď „spíše ne“. Je na zvážení pro vedení společnosti, do jaké míry je dané zjištění negativní a jak razantně je potřeba tuto skutečnost měnit.

4. Dodržování časového harmonogramu při práci ve virtuálních týmu

Šetřením byly zjištěny rezervy v této oblasti. Je otázkou, k jak velkým časovým prodlevám dochází, zda jsou na vině zaměstnanci a zda lze časovým prodlením více předcházet. Je však nutno dodat, že dotazník nepotvrdil významné zpoždování. Zmiňuji zde tuto oblast jen jako příklad, kde lze zlepšovat.

5. Včasnost informací

Je nutné připomenout, že problematikou včasnosti informací se zabývaly dvě otázky. Rozdíl otázek byl v typu informacích – informace týkající se respondentovi pracovní pozice a informace týkající se celé společnosti. V prvním případě byla včasnost jasně potvrzena 76%.

Oproti tomu celých 46% respondentů si „nejsou zcela jisti“, zda dostávají klíčové informace týkající se celé společnosti včas. Navíc 10% respondentů na tuto otázku odpovědělo „spíše ne“. Je proto na zvážení pro vedení firmy, s jakými informacemi je žádoucí zaměstnance seznamovat a najít způsob jak to činit včas.

6. Znalost kariérního plánu

Zajímavý výsledek šetření se projevila v otázce znalosti kariérního plánu. Pouze 18% respondentů odpovědělo, že svůj kariérní plán nezná. Většinu záporných odpovědí uvedla skupina *přímý kontakt s klientem* a *ostatní*. Zlepšení všeobecné znalosti u kariérního plánu je tedy dobré začít u těchto dvou skupin zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že některý pracovník ze skupiny *přímý kontakt s klientem* svůj kariérní plán zná a jiný pracovník na stejné pracovní pozici svůj kariérní plán nezná, jde nejspíše

o nedostatečnou komunikaci se zaměstnanci. Řešením je znovu seznámit všechny zaměstnance s jejich kariérním plánem. Znalost možného budoucího růstu může být pro zaměstnance významný motivující faktor.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce byla specifikace vybraných aspektů podnikové kultury a s ní spojené filosofie u společnosti se zahraniční účastí. V práci byly zkoumány tři aspekty typické pro vybranou mezinárodní společnost – **podniková kultura, vliv mateřské společnosti v mezinárodním prostředí, virtuální týmy**.

V první části této diplomové práce jsem se věnovala teoretickým poznatkům k uvedené problematice. Zmapovala jsem základní různé pohledy na podnikovou kulturu. Uvedla teoretické poznatky a specifika, která s sebou přináší působení firmy v mezinárodním prostředí. Dále jsem popsala problematiku virtuálních týmů, jakožto budoucího trendu v komunikaci mezinárodních firem.

Z výsledků šetření vplynuly následující charakteristiky dle teoretických poznatků o podnikové kultuře.

1. typologie ve vztahu k organizační struktuře (Harrison, Handy, 1972) „**kultura úkolů**“, typologie podle vztahu k chování organizace (Hofstede, 1991) „**orientace na úkoly**“,
2. typologie podle významných determinantů (Pfeifer a Umlaufová, 1993) „**kultura přátelských experimentů**“, kulturní dimenze (Hofstede in Nový a Schroll-Machl, 2002) „**míra kolektivismu**“,
3. **polycentrická podniková kultura.**

Před samotným sestavením dotazníku, jsem sestavila tři hypotézy, tak aby každá hypotéza souvisela s jednou třetinou problematiky popsané v teoretické části, viz. výše uvedené. Následné šetření a analýza dat přinesli nové poznatky a informace, na jejichž základě bylo možné potvrdit či vyvrátit hypotézy. Podrobné ověřování hypotéz je uvedeno v kapitole Diskuze. Rovněž jsou tam podrobněji uvedeny návrhy opatření, které řeší zjištěné nedostatky u jednotlivých otázek.

Shrnu-li závěr první hypotézy, pak šetření prokázalo, že **ve zkoumané společnosti jsou zaměstnanci spokojeni s podnikovou kulturou**. Tento výsledek potvrdilo, kromě základní otázky na spokojenost s podnikovou kulturou, mnoho

přidružených otázek v dotazníku, a také skutečnost zjištěná z osobního pozorování, rozhovoru a studia podnikových pramenů. Ve vybrané firmě je podnikové kultuře přikládán velký význam. Podstatná je nejen reprezentace společnosti navenek veřejnosti, ale i interní péče o zaměstnance a jejich rodiny .

Druhá potvrzená hypotéza se týkala existence významného vlivu mateřské společnosti na dceřinnou společnost v ČR. Dotazníkové **šetření potvrdilo významný vliv mateřské společnosti v USA, který pocítují zaměstnanci v české pobočce.** Jelikož se tato diplomová práce zabývá podnikovou kulturou, řešila jsem vliv mateřské společnosti v USA v kontextu podnikové kultury. Kromě dotazníkového šetření u vybraného reprezentativního vzorku zaměstnanců jsem k potvrzení hypotézy použila i zbylé metody šetření. Zejména studium podnikových dokumentů odhalilo zajímavá fakta typická pro americkou podnikovou kulturu. Jedná se například o nízkou kontrolu skutečnosti, zda se zaměstnanec nachází na pracovišti. Mnohem důležitější je zde skutečnost, zda má pracovník hotovou svou práci. Jde o koncepci management by objectives, managementu zaměřeného na výsledky. Dalšími získanými poznatky jsou celopodnikové tykání všech zaměstnanců, určená pravidla formálního oblečení, zapojování rodin do firemních akcí či akce pro rodinu.

Poslední hypotéza se týkala efektivnosti práce přes virtuální týmy. Virtuální tým je tvořen skupinou lidí, kteří spolupracují pomocí výpočetní a jiné telekomunikační techniky. Zkoumaná společnost se výpočetní technikou zabývá a navíc její mezinárodní působení vyžaduje nutnost používat tento způsob práce. Šetření potvrdilo **efektivnost práce přes virtuální týmy.** Eventuální sociální bariéra vznikající komunikací s lidmi z celého světa, se neprojevila jako reálný problém. Pro efektivní činnost virtuálního týmu je nutné dodržovat jasná pravidla jako jsou znalost cíle týmu, role jednotlivých členů apod. Dotazníkové šetření potvrdilo, že ve vybrané firmě se tato pravidla dodržují, a proto je týmová spolupráce efektivní a zúčastňuje se jí 78% zaměstnanců.

Celé dotazníkové šetření podnikové kultury dopadlo velmi dobře až nadprůměrně. Neprojevilo se žádný výrazný problém, který by silně ohrožoval situaci ve firmě. Tuto skutečnost potvrzuje umístění firmy v soutěži Zaměstnavatel roku 2009 na předním místě. Přesto jsem objevila šest oblastí, ve kterých průzkum odhalil drobné

slabiny, které by mohly být do budoucna problém. Podrobné analýze těchto oblastí jsem se věnovala v kapitole Diskuze, proto nyní uvedu jen stručný přehled navrhovaných doporučení, viz následující tab. 41.

Tabulka 41: Návrhy opatření

Zjištěný nedostatek	Návrh řešení	Zodpovědnost
Neznalost dokumentů popisující podnikovou kulturu u zaměstnanců v kategorii <i>back office</i> a <i>ostatní</i> .	U zmíněných skupin zaměstnanců zajistit k dispozici dokumentaci popisující podnikovou kulturu (etický kodex, apod. Při přijímání nových zaměstnanců dbát na seznámení s dokumentací. Všichni zaměstnanci by měli mít materiály kdykoliv k dispozici (intranet).	Oddělení human resource, personalisté.
Neznalost dokumentace popisující podnikové procesy zejména u zaměstnanců v kategorii <i>back office</i> .	U této skupiny zaměstnanců zajistit k dispozici dokumentaci popisující podnikové procesy. Při přijímání nových zaměstnanců dbát na seznámení s dokumentací. Všichni zaměstnanci by měli mít materiály kdykoliv k dispozici (intranet).	Oddělení human resource, personalisté.
Neznalost strategie firmy a budoucích plánů.	Vedení firmy by mělo zvážit, jaké informace chce zaměstnancům sdělovat a jaké ne. Na základě zjištěných skutečností určit informační kanál (intranet, firemní časopis, porady...), kde se tyto informace budou prezentovat.	Top, middle management, oddělení human resource.
Nedodržování časového harmonogramu při práci ve virtuálním týmu.	Zkontrolovat, zda je časový harmonogram reálný, dosažitelný. V případě že ano, motivovat zaměstnance, zejména vedoucí týmu, k jeho dodržování. V případě že časový harmonogram je neaktuálně nastavený, ho opravit.	Projekt manager
Neinformovanost zaměstnanců o klíčových zprávách týkající se firmy.	Vedení firmy by mělo zvážit, jaké informace chce zaměstnancům sdělovat a jaké ne. Na základě zjištěných skutečností určit informační kanál (intranet, firemní časopis, porady...), kde se tyto informace budou prezentovat.	Top, middle management, oddělení human resource.
Neznalost kariérního plánu.	Seznámit všechny zaměstnance s kariérním plánem, příp. kariérní plány aktualizovat. Při přijímání nových zaměstnanců dbát na poskytnutí informací o kariérním plánu.	Oddělení human resource, personalisté.

Shrnu-li uvedená zjištění, pak propracovaná a fungující podniková kultura ve zkoumané firmě přináší výhodu pro zaměstnavatele i zaměstnance. Může být důvodem proč zaměstnanec ve firmě setrvává, pro zaměstnavatele je potom konkurenční výhodou na trhu práce. Rovněž může být podniková kultura součástí firemní strategie. Ta má za cíl krom jiného, působit přes pravidla chování, normy, standardy, zvyky a vlastní prezentaci na zákazníka a vyvolat u něj zájem o firmu a její služby. Tím pomáhá zvyšovat poptávku.

Podniková kultura dává ráz komunikaci jak ve firmě, tak mimo ni. Komunikace podléhá daným pravidlům, ale také sociálnímu prostředí a vzbám, které jsou ovlivněny podnikovou kulturou. Informace jsou pro danou firmu dalším výrobním faktorem, je tedy klíčové zajistit jejich správný a včasný přenos. Šetření ukázalo, že komunikace přes virtuální týmy je současným i budoucím trendem a zefektivňuje práci v mezinárodním prostředí.

Strategie firmy přijímá poznatky znalostní ekonomiky a identifikuje se s novými rysy podnikové kultury, které jsou pro české prostředí stále novinkou. Zaměstnanci i vedení si uvědomili důležitost faktorů, jež ovlivňují podnikovou kulturu a zajišťují firmě konkurenční výhodu. Zkoumaná firma má náskok oproti společnostem, které nerespektují zásady znalostní ekonomiky a kladou důraz jen na okamžitý výkon jednotlivce. Pokud má být však tento výkon udržitelný, musí zaměstnanec vnímat vizi firmy a ztotožňovat se s ní. Správné vysvětlení vize pomocí typických prostředků ve firmě např. dokumentů popisující podnikovou kulturu, podnikové procesy, práce v týmech, přenos informací přes počítač, pomáhá snadnému a efektivnímu začlenění nového zaměstnance do firmy.

Firmy, které pracují se svou podnikovou kulturou a umějí ji správně využít ve vztahu k zaměstnancům i ve vztahu k trhu, získávají a udržují si zaměstnance s vysokým pracovním potenciálem, znalostmi, schopnostmi a tvůrčími přístupy, což je pro firmy v globálním prostředí jednou z nejcennějších výhod.

7. SUMMARY

The diploma thesis deals with corporate culture in international firm. Development of human resources is oriented on working person. The trend of cognitive economy is now actual. International firm must react to various and dynamic competition.

Every international organisation use internet and software for distribution and retail. The research via questionnaire was used as the fundamentals method for gaining required information of corporate culture. There were three parts. The employees and the satisfaction with corporate culture. The influence of American parent company to Czech subsidiary firm. The efficiency of virtual team.

The exploration was made in Czech subsidiary firm that deal with information technology. There were not detect some important problems. Nevertheless, finally there were a proposal of some parts, which threaten with potential troubles.

International firms have a specific corporate culture or we can call it like „atmosphere in company“ . This terms are competitive advantage in global world. Every society must respect the traditions and culture to be success in business.

The red tape age in Czech Republic before 1989 leaved a stigmas, there were no real competition. Actually, the companies must learn how to survive in international turbulent world. And how make the best of cognitive economy, human resources management. This study takes over twenty years but the adaptation process go on.

Key words

- corporate culture
- virtual team
- human resources management

8. Přehled použité literatury

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9
4. BROWN, A. *Organisational Culture*. Londýn: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6
5. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizace firmy: nejnovější přístupy a trendy: organizační vztahy a chování: jednotlivci, skupiny, týmy: síťové a virtuální organizace, strategické aliance: procesní organizování: komunikace a rozhodování: organizační kultura*. Praha: Grada, 2007. 324s. ISBN 978-80-247-2149-1
6. GIDDENS, A. *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, 195s. ISBN 80-85850-62-1
7. HANDY, CH. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. 447s. ISBN 0-14-015603-8.
8. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335s. ISBN 978-80-86131-70-2
9. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998, 712s. ISBN 80-7169-600-5

10. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty v řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8
11. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
12. NĚMEC, P. *Public Relations, Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. 167s. ISBN 80-85943-20-4
13. NOVÝ I., *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143s. ISBN 80-7169-260-3
14. NOVÝ I., LUKÁŠOVÁ R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174s. ISBN 80-247-0648-2
15. NOVÝ I., SCHROLL-MACHL S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 183s. ISBN 80-7261-089-9
16. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130s. ISBN 80-7169-018-X
17. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1997. 418s. ISBN 0-7879-0362-0
18. ŠNÝDROVÁ I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. 143s. ISBN 978-80-247-2165-1
19. TOMAN, J. *Hierarchie kultur* [online]. Aktualizováno [cit. 2010-01-10] Dostupné z WWW: <<http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr1-pr/podnikova-kultura>>.
20. TOMAN, J. *Prostředí a podniková kultura* [online]. Aktualizováno [cit. 2010-01-10] Dostupné z WWW: <<http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr1-pr/podnikova-kultura>>.
21. TRICE, H.M., BEYER, J. M. *The Cultures of Work Organisations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993s. 510s. ISBN 0-13-191438-3

22. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312s. ISBN 80-86419-35-5
23. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168s. ISBN 80-247-0405-6

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Hierarchie kultur	6
Tabulka 2: Prostředí a podniková kultura	7
Tabulka 3: Přehled pojmenování prvků dle různých autorů	11
Tabulka 4: Střety kultur (Toman, 2009)	25
Tabulka 5: Zastoupení pracovních pozic v jednotlivých kategoriích (%)	35
Tabulka 6: Podíl mužů a žen (%)	36
Tabulka 7: Počet let ve zkoumané firmě (četnosti)	37
Tabulka 8 Počet let ve všech zaměstnáních (četnosti)	37
Tabulka 9: Procentuální spokojenost zaměstnanců s podnikovou kulturou podle jednotlivých profesí (%)	40
Tabulka 10: Znalost o existenci dokumentu popisující podnikovou kulturu podle profesí v %	42
Tabulka 11: Názory respondentů dle profesí (%)	43
Tabulka 12: Znalost o existenci dokumentů popisujících podnikové procesy (%)	44
Tabulka 13: Shodnost reality s dokumenty popisující podnikové procesy (%)	46
Tabulka 14: Názor podřízených zaměstnanců na náročnost svých nadřízených (%)	47
Tabulka 15: Připouštějí nadřízení diskuzi (%)	48
Tabulka 16: Dovedou se nadřízení zastat svých podřízených (%)	49
Tabulka 17: Názor na přísnost nadřízených (%)	50
Tabulka 18: Dodržování slušného a férového jednání vedoucími pracovníky (%)	51
Tabulka 19: Hodnocení výroků (%)	52
Tabulka 20: Práce ve virtuálním týmu (četnosti)	60

Tabulka 21: Počet členů v týmu (%)	60
Tabulka 22: Hodnocení výroků v %	62
Tabulka 23: Průměrné hodnocení uvedených faktorů	66
Tabulka 24: Komunikace hospodářských výsledků (%)	67
Tabulka 25: Frekvence vykazování odvedené práce (%)	68
Tabulka 26: Frekvence konzultace práce s přímým nadřízeným (%)	70
Tabulka 27: Frekvence porad oddělení (%).....	71
Tabulka 28: Frekvence integračních aktivit (%).....	72
Tabulka 29: Frekvence aktivit pro zaměstnance (%).....	73
Tabulka 30: Názory na změny (%)	74
Tabulka 31: Názor na jednotlivé faktory (%)	77
Tabulka 32: Vnímání zahraničí (%).....	79
Tabulka 33: Vliv mateřské společnosti (%).....	80
Tabulka 34: Postavení české pobočky (%).....	81
Tabulka 35: Včasné dostávání důležitých informací (%).....	82
Tabulka 36: Včasnost informací o celé společnosti (%).....	83
Tabulka 37: Vnímání zahraničních poboček (%)	84
Tabulka 38: Vliv na vystupování pobočky v ČR (%).....	85
Tabulka 39: Seznámení s kariérním plánem (%).....	86
Tabulka 40: Názor na styl vedení (%)	87
Tabulka 41: Návrhy opatření	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky podnikové kultury	12
Obrázek 2 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů	15
Obrázek 3 - Posun výkonnosti virtuálního týmu oproti tradičnímu týmu	27
Obrázek 4: Koridor efektivní komunikace	28

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení pracovních pozic v jednotlivých kategoriích (%).....	35
Graf 2: Podíl mužů a žen (%)	36
Graf 3 Spokojenost se zaměstnavatelem	38
Graf 4 Spokojenost s pracovní pozicí.....	39
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s podnikovou kulturou (%)	40
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců (průměrná známka hodnocení)	41
Graf 7: Znalost o existenci dokumentu popisující podnikovou kulturu (%)	42
Graf 8: Shodnost reality a dokumentu popisujícím podnikovou kulturu (%).....	43
Graf 9: Znalost o dokumentaci popisující procesy (%)	45
Graf 10: Shodnost reality s dokumenty popisující podnikové procesy (%)	46
Graf 11: Názor na náročnost nadřízených na práci podřízených (%).....	47
Graf 12: Připouštět nadřízení diskuzi (%)	48
Graf 13: Dovedou se nadřízení zastat svých podřízených (%).....	49
Graf 14: Názor na přísnost nadřízených (%)	50
Graf 15: Dodržování slušného a férového jednání vedoucími pracovníky (%)	51
Graf 16: Zaměstnanci firmy jsou „na jedné lodi“ (%).....	53
Graf 17: Vliv mateřské společnosti na podnikovou kulturu (%)	53
Graf 18: Rozpory mezi mateřskou společností a lokální pobočkou (%)	54
Graf 19: Rozpory mezi řadovými zaměstnanci a vedením (%).....	55
Graf 20: Názor na soupeření zájmových skupin ve firmě (%)	55
Graf 21: Stanovení cílů a úkolů od vedoucích (%).....	56
Graf 22: Názor na dobré sociální klima ve firmě (%)	57

Graf 23: Kontrola nákladů a výnosů (%).....	57
Graf 24: Znalost o strategii na příští rok (%).....	58
Graf 25: Znalost o vizi na příštích 3-5 let (%).....	59
Graf 26: Počet členů v týmu (%)	61
Graf 27: Týmová spolupráce (%)	63
Graf 28: Komunikace hospodářských výsledků (%).....	68
Graf 29: Frekvence vykazování odvedené práce (%).....	69
Graf 30: Frekvence konzultace práce s přímým nadřízeným (%)	70
Graf 31: Frekvence porad oddělení (%)	71
Graf 32: Frekvence integračních aktivit (%)	72
Graf 33: Frekvence aktivit pro zaměstnance (%)	73
Graf 34: Změna stylu řízení (%).....	74
Graf 35: Změna pracovního tempa (vyšší) v %	75
Graf 36: Větší důraz na pořádek a disciplínu (%)	76
Graf 37: Změna pracovní doby (%).....	76
Graf 38: Názor na jednotlivé faktory (%).....	78
Graf 39: Vnímání zahraničí (%)	79
Graf 40: Vliv mateřské společnosti (%)	80
Graf 41: Postavení české pobočky (%).....	81
Graf 42: Včasné dostávání důležitých informací (%).....	82
Graf 43: Včasnost informací o celé společnosti (%)	83
Graf 44: Vnímání zahraničních poboček (%).....	84
Graf 45: Vliv na vystupování pobočky v ČR (%)	85
Graf 46: Seznámení s kariérním plánem (%).....	86

Graf 47: Názor na styl vedení (%) 87

9. Přílohy

Dotazník

Úvod

Dostal se k Vám dotazník týkající se podnikové kultury. Jeho vyplnění zabere maximálně 10 minut. Údaje od Vás mi pomohou s ověřením hypotéz méj diplomové práce a možná i HR oddělení. Dotazník se vyplňuje následujícím způsobem:

Výběr ze seznamu možností

Hodnocení jako ve škole 1 až 5, tj.

1	2	3	4	5	- vyberte -	seznam
nejlepší	nadprůměr	průměr	podprůměr	nejhorší	2	1..5
ano	spíše ano	50:50	spíše ne	ne	50	1..100%
zcela souhlasím	převážně souhlasím	jak kdy	převážně nesouhlasím	zcela nesouhlasím		
zcela odpovídá	převážně odpovídá	jak kdy	převážně neodpovídá	zcela neodpovídá	10	roky

Obecné

Pozice		- vyberte -	seznam
Praxe	Počet roků v současném zaměstnání		roky
	Celkový počet odpracovaných roků		roky
Pohlaví		- vyberte -	seznam

Jaká je Vaše ...

... všeobecná spojenost se zaměstnavatelem?		1..5
... spokojenost s Vaší současnou pracovní pozicí?		1..5
... spokojenost s podnikovou kulturou?		1..5

Existuje ...

... dostatečná dokumentace specifikující jednotlivé aspekty utvářející podnikovou kulturu? (profesní kodex, směrnice ohledně chování na pracovišti, oblékání, užívání komunikačních prostředků, ...)		1..5
Odpovídá realita této dokumentaci?		1..5
... formalizovaný popis firemních procesů?		1..5
Odpovídá realita tomuto popisu?		1..5

Moji přímí nadřízení...

... jsou nároční na kvalitu práce svých podřízených.		1..5
... nechají si poradit, připouštějí diskusi, jsou otevření.		1..5
... dovedou se zastat svých podřízených.		1..5
... jsou přísní.		1..5
... dodržují zásady slušného a férového jednání.		1..5

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?		
Zaměstnanci i vedení jsou "na jedné lodi", mají společný zájem.		1..5
Mateřská společnost výrazně ovlivňuje kulturu lokálních poboček.		1..5
Mezi mateřskou společností a lokální pobočkou jsou vážné rozpory.		1..5
Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.		1..5
Ve firmě spolu soupeří několik zájmových skupin.		1..5
Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly.		1..5
Ve firmě je celkově dobré sociální klima.		1..5
Firma má plnou kontrolu nad náklady a výnosy.		1..5
Znám strategii firmy na příští rok.		1..5
Znám vizi firmy na příštích 3-5 let.		1..5

Ohodnoťte následující výroky ohledně týmové spolupráce		
Vždy je mi jasný cíl týmu.		1..5
Vždy jsou mi jasné role jednotlivých členů v týmu.		1..5
Dochází ke konfliktům.		1..5
Dochází ke komunikačním zkreslením.		1..5
Práce ve virtuálním týmu mně vyhovuje.		1..5
Je dodržován časový harmonogram.		1..5
Se členy týmu se znám osobně.		1..5
Virtuální týmy zefektivňují práci v mezinárodním prostředí.		1..5

Odhadněte procentuelní podíl		
Jazyk	podíl komunikace v ČJ	1..100 %
	podíl komunikace v AJ	1..100 %
	podíl komunikace v ostatních jazycích	1..100 %
Administrativa	podíl času věnovaného na NON-CUSTOMERS aktivity (interní organizace, porady, školení, ...)	1..100 %
Způsob komunikace	email	1..100 %
	osobní	1..100 %
	intranet	1..100 %
	tele/video-konference	1..100 %
	ostatní	1..100 %
Týmová práce	podíl práce ve virtuálních týmech	1..100 %
	podíl práce v mezinárodních týmech	1..100 %

Jak často ...		
... firma komunikuje zaměstnancům své hospodářské výsledky	- vyberte -	seznam
... často vykazujete odvedenou práci	- vyberte -	seznam
... konzultujete vaši práci se svým přímým nadřízeným (1:1 porady)	- vyberte -	seznam
... se konají porady oddělení ve kterém pracujete	- vyberte -	seznam
... se konají integrační aktivity (team-bulding, výjezdní zasedání, ...)	- vyberte -	seznam
... pořádá firma aktivity pro zaměstnance (dětský den, divadlo, snídane, ...)	- vyberte -	seznam

Jak byste ohodnotil následující změny...		
... stylu řízení		1..5
... pracovní tempo (vyšší)		1..5
... větší důraz na pořádek a disciplínu		1..5
... pracovní doby		1..5

Jak moc důležité jsou pro Vás následující faktory...		
benefity		1.5
obsah vykonané práce		1.5
využití vlastních schopností, kvalifikace		1.5
nyňější postavení		1.5
vztah vedení k zaměstnancům		1.5
vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti		1.5
pověst a dobré jméno firmy		1.5
dobrá organizace práce		1.5
možnost zvyšování kvalifikace		1.5
snadné dojíždění do práce		1.5

Vnímáte při své každodenní práci vztahy se zahraničními pobočkami		1.5
Má mateřská společnost v USA významný vliv na pobočku ve které pracujete?		1.5
Jak byste ohodnotil postavení české pobočky na českém trhu		1.5
Důležité informace, týkající se Vaší pracovní pozice dostáváte včas?		1.5
Důležité a klíčové informace, týkající se celé společnosti se k Vám dostávají včas?		1.5

Zahraniční pobočky jsou pro Vás:		
A	vzorem	
B	rovnocennými partnery	
C	vnitrofiremní konkurencí	
D	nevnímám jejich působení	

Pracujete ve virtuálním týmu?		
A	ano	
B	ne	

Pokud ano, kolik má obvykle týmů? <i>celkem</i>		
A	2 až 5	
B	6 až 10	
C	11 až 15	
D	16 a více	

Čím je podle Vás nejvíce ovlivňováno vystupování Vaší pobočky ?		
A	místní, regionální zvyky a tradice	
B	zvyky mateřské společnosti	
C	nelze jednoznačně říci	

Jste seznámen/a s Vaším kariéřním plánem?		
A	ano	
B	ne	

Jaký řídicí styl vedení považujete nejvíce za Vaší pracovní pozici		
A	demokratický	
B	liberální	
C	autoritativní	

**Hotovo! Nezapomeňte soubor uložit a odeslat zpět.
Děkuji za vyplnění.**