

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNĚ PODNIKATELSKÝ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**PODNIKOVÁ KULTURA
A STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

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

Autor diplomové práce: Martin Pech

2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Martin P E C H

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Podniková kultura a strategie řízení lidských zdrojů

Zásady pro vypracování

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Charakteristika a cíl práce:

Specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury podniku v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metodický postup:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 60 - 80 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada, Praha 1999, 963 s.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998, 559s.

KRNINSKÁ, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 56 s.

KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 189 s.

LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol.: Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing, Praha 2004, 176 s.

NOVÝ, I.-SCHOOL, E.-MACHL, S. a kol.: Interkulturální komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 2001, 184 s.

MILKOVICH, T. G.-BOUDREAU, W.J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.

PAVLICA, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.) Ekopress, Praha 2000, 161 s.

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

Konzultant:

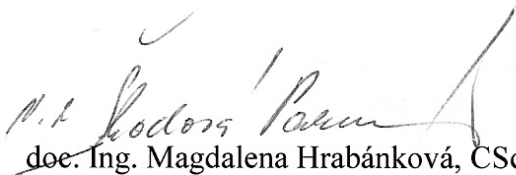
Datum zadání diplomové práce: 5. 3. 2004

Datum odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ ŠKOLA
studijní oddělení
Studentská 13 12
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Vedoucí katedry



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkan

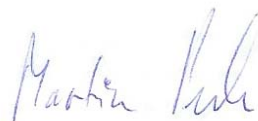
V Českých Budějovicích dne

14. 3.

2004

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 22. dubna 2006



.....

Martin Pech

Děkuji především doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce a všem členům Katedry řízení Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za ochotu při konzultacích jednotlivých témat diplomové práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům a vedoucím vybraného podniku za spolupráci a setkání na odborné stáži.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 <i>Podniková kultura</i>	<i>10</i>
2.1.1 Pojem kultura	10
2.1.2 Pojem podniková kultura.....	10
2.1.3 Soudobé přístupy	11
2.1.4 Vznik podnikové kultury a subkultur v organizaci	12
2.1.5 Síla podnikové kultury	13
2.1.6 Obsah podnikové kultury	15
2.1.7 Symboly a jejich kulturní význam.....	18
2.1.8 Kulturní typologie	19
2.2 <i>Podniková kultura a strategie</i>	<i>22</i>
2.2.1 Firemní strategie.....	22
2.2.2 Podniková kultura a firemní strategie	23
2.2.3 Adaptabilita organizační kultury	24
2.2.4 Řízení lidských zdrojů.....	25
2.2.5 Strategie řízení lidských zdrojů.....	25
2.2.6 Analýza podnikové kultury v souvislosti s tvorbou strategií	29
2.2.7 Strategie utváření a posilování kultury.....	32
2.2.8 Strategie kulturní změny	34
2.2.9 Výkonnost organizace – shrnutí	37
3 METODICKÝ POSTUP.....	38
3.1 <i>Charakteristika projektu.....</i>	<i>38</i>
3.1.1 Téma.....	38
3.1.2 Hlavní cíl	38
3.1.3 Dílčí cíle a úkoly	38
3.1.4 Zaměření projektu	38
3.1.5 Vymezení zkoumaného souboru	39
3.2 <i>Použité metody sociologického výzkumu.....</i>	<i>39</i>
3.2.1 Techniky sběru dat	39
3.3 <i>Pracovní postup při sběru dat</i>	<i>41</i>
3.3.1 Předvýzkum.....	41
3.3.2 Hlavní výzkum	41

3.3.3	Naplnění dílčích úkolů kvantitativního šetření	42
3.3.4	Naplnění dílčích úkolů kvalitativního šetření	42
3.4	<i>Zpracování dat</i>	42
3.4.1	Zpracování dat z dotazníků, rozhovorů a dokumentů	42
3.4.2	Zpracování dat z testu TBSD	43
4	VÝSLEDKY	45
	Výstupy projektu	45
	Výsledky projektu	45
4.1	<i>Charakteristika vybraného podniku</i>	46
4.1.1	Historie podniku	46
4.1.2	Profil firmy	47
4.1.3	Organizační struktura	48
4.1.4	Postavení na trhu	50
4.2	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	51
4.2.1	Identifikace souboru respondentů	51
4.2.2	Rozbor podnikové kultury pomocí zažitých mýtů a norem jednání	56
4.2.3	Charakteristika podnikové kultury pomocí kulturních dimenzí.....	65
4.3	<i>Výsledky výzkumu pomocí TBSD</i>	90
5	DISKUSE	98
5.1.1	Síla podnikové kultury	98
5.1.2	Typologie podnikové kultury	99
5.1.3	Porovnání výsledků kvalitativních a kvantitativních metod	103
5.1.4	Analýza kulturních rizik.....	103
5.1.5	Význam podnikové kultury pro strategii RLZ	104
6	ZÁVĚR	107
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
8	ABSTRACT	114
9	SEZNAM ZKRATEK	116
10	PŘÍLOHY	118

1 ÚVOD

Efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje.

Nadler & Tishman

Management se stal řízením změn. Tato skutečnost se považuje za obdobu snahy o nalezení řádu v chaosu. Předvídání, plánování založené na extrapoláčnících metodách, základy metodiky klasického strategického řízení „ztrácí smysl“ protože dostatečně pravděpodobnou předpověď v delším časovém horizontu při nepředvídatelném vývoji okolí není reálné.

Zvyšující nestabilita okolí ale zároveň přináší kvalitativní změnu. Nestabilita okolí je ideálním podnikatelským prostředím pro připravené. Z procesu strategického řízení vychází řada rozhodnutí, které vytvářejí modely, jež organizace používá při řízení svých lidských zdrojů a vymezení oblastí, ve kterých je třeba zpracovávat specifické personální strategie. V dnešní době se však také ukazuje, že v minulosti byla řada kulturních faktorů při zpracovávání personální strategie opomíjena.

České podniky musí v posledních letech čelit změnám, na které se konkurence z jiných zemí připravovala celá desetiletí. Správně zpracovaná strategie, která kalkuluje s faktory podnikové kultury, může usnadnit řadě firem v České republice plánování při vstupu strategického partnera ze zahraničí do jejich podnikání nebo jim pomoci definovat jejich jedinečná poslání a konkurenční výhody vyplývající z angažovanosti zaměstnanců.

Podniková kultura jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje interní fungování a efektivnost organizace. Právě v současné situaci, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence se role podnikové kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvýrazňuje. Navíc škodlivá atmosféra, neefektivní vztahy a časté konflikty na pracovišti jsou obvykle projevem nejen nefungující společně sdílené kultury, ale také krizového vývoje v podniku.

Tato práce je zaměřená na podnikovou kulturu a její rozhodující faktory, které bychom neměli opomenout při sestavování strategie rozvoje lidských zdrojů. Jejím smyslem je upozornit na využití analýzy podnikové kultury jako nástroje strategického řízení, přesněji jako jednoho z podkladů pro tvorbu této strategie.

Malé a střední podniky mají často problémy s marketingem, řízením procesů, informačními systémy, přístupem k zaměstnancům ale i tvorbou své budoucí strategie. Výstupem této diplomové práce rozhodně není komplexní zpracování strategie rozvoje lidských zdrojů, neboť její závěry a cíle se zaměřují pouze na shrnutí rozhodujících faktorů podnikové kultury a doporučení k strategii rozvoje lidských zdrojů.

Po zpracování této práce bych se osobně rád dozvěděl více o fungování podniku, podnikové kultuře a práci manažerů při řešení každodenních problémů i tvorbě dlouhodobých strategií. Výstupy a zejména metodika této práce mohou být v budoucnu užitečné vědeckým pracovníkům pro hlubší poznání této oblasti i špičkovým manažerům při jejich náročné práci či realizaci akvizice, ve které jsou kulturní faktory zvláště důležité.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem kultura

Náš literární přehled začíná vysvětlením pojmu kultura, který lze definovat jako **souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete**. Je to soubor činností a výtvorů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl (Keller, 1994).

Podle jiné definice, která klade důraz na emoce je **kultura systém generalizovaných symbolů a jejich významů** a proces osvojování si kultury (kultivace) je také procesem **symbolizace emocionálních významů**, přičemž emoční význam je základním aspektem internalizace kulturních vzorců, neboť kulturní vzorce musí být integrovány s afektivním systémem osobnosti a to se děje na základě **emocionální komunikace s druhými lidmi**, kdy dochází k senzitivizaci s postoji druhých (Parsons in Nakonečný, 2000).

Kultura je **konstruktem existujícím v každém jednotlivci** v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury (Lukášová, Nový, a kol., 2004). Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku (Nový, a kol., 1996).

Musíme si dále uvědomit, že každá kultura jakéhokoli sociálního systému **vychází z kultury vyšších systémů**, ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality (Krninská, 2002a). Takže v rámci jedné kultury a jednoho národa může být několik subkultur, které se od sebe mohou výrazně odlišovat (Mikuláščík, 2003).

2.1.2 Pojem podniková kultura

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura, a organizační kultura. Jejich obsah je ovšem totožný (Lukášová, Nový, a kol., 2004). Přestože podniková kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, jde o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy **vnější adaptace** a **vnitřní integrace** a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein in Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci (Armstrong, 1999). Podniková kultura vyjadřuje, **jak se věci u nás dělají** ... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládajících postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování (Drennan in Lukášová, Nový, a kol., 2004). Kultura organizace je také **kauzálním polem**, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku „**proč**“ **jsou věci takové, jaké jsou** (Riegel in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako (Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

2.1.3 Soudobé přístupy

Pro další výklad je nezbytné **rozlišení pohledů ke zkoumání sociální reality**. Základními způsoby, jak bývá organizační kultura tradičně vymezována, jsou označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický (Smircich in Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Subjektivní (interpretativní) pojetí má své kořeny především v kulturní antropologii, fenomenologii a nahlíží podnikovou kulturu pomocí subjektivního vnitřního vztažného rámce. Podle tohoto pohledu **podnik je svébytnou kulturou**, což znamená, že podniková kultura nemá žádnou oporu v předpisech a instrukcích, ale je u většiny podnikových pracovníků silně zakořeněna a zažita (Truneček, a kol., 1997).

Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale **interpretovaný význam**. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v **symbolech** (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Objektivistické (funkcionalistické) pojetí vychází z předpokladu, že podniková kultura je jednou z mnoha skutečností stejného řádu, které utvářejí podnikovou realitu (Bedrnová, Nový, a kol., 2004). Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Podle funkcionalistického pojetí **podnik kulturu má** – tím máme na mysli vytváření určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů. Jde o jistou institucionalizaci podnikové kultury ve smyslu určité standardizace, algoritmizace a písemného vyjádření (Truneček, a kol., 1997).

Podle objektivistického přístupu je podniková kultura určitým **nástrojem v rukou řídicích pracovníků**, který má v určitém slova smyslu i materializovanou podobu (Rolínek, a kol., 2003). Z objektivistického přístupu se tedy díváme na podnikovou kulturu z hlediska jejího praktického využití při řízení firmy.

2.1.4 Vznik podnikové kultury a subkultur v organizaci

Podle Nového, a kol. (1996) **může podniková kultura vzniknout** buď spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, nebo systematickým a cílevědomě orientovaným výsledkem aktivit řídicích pracovníků. Přičemž základním mechanismem vzniku a utváření organizační kultury je učení, uskutečňující se v procesu **interní integrace a externí adaptace** (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Podobně jako je **kultura výrazem určité hierarchie sociální reality** (Krninská, 2002a), tak **podniková kultura může být chápána i jako komplex dílčích subkultur vytvářejících pyramidu**. Na její špici jsou všem společné hodnoty, normy a zásady, aniž by jednotlivé subkultury ztrácely svou vlastní identitu (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Podle Lukášové, Nového, a kol. (2004) je vznik profesionálních či funkčních subkultur v rámci organizace **přirozeným jevem, neboť subkultury se vyvíjejí jako** důsledek odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu uvažování lidí, kteří v nich fungují.

Subkultury jsou tedy **relativně samostatné kultury**, které vnikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo **jinou hierarchií hodnotových preferencí** (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

O subkulturách lze ovšem hovořit jen v podmínkách nesporné **existence** základní, **dominantní podnikové kultury** (Bedrnová, Nový, a kol., 2004). Pokud sdílená dominantní kultura neexistuje, stává se, že se jednotlivé subkultury dostávají do konfliktu a jejich **střet je překážkou účinné integrace** a koordinace uvnitř organizace. Myšlení a chování lidí v organizaci není harmonizováno prostřednictvím „společného my“, ale rozděluje je vnímání ve smyslu „my“ a „oni“ (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Účinky subkultur v organizaci mohou být podle Bedrnové, Nového, a kol. (2004):

- ze strany nositelů a zastánců jediné, jednotné a dominantní podnikové kultury chápány jako **existenční ohrožení podniku**,
- v době plánované nebo již realizované organizační změny však **mohou být oporou** nebo **dokonce klíčovým nositelem změny**.

2.1.5 Síla podnikové kultury

Sílou organizační kultury se rozumí, **nakolik jsou** dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování **v organizaci sdíleny**. Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Dle Nového (1993) síla a slabost podnikové kultury úzce souvisejí s její **vnitřní diferenciací na dílčí subkultury**. V podnikové praxi tak vzniká tradiční dilema: čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce je považován **soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami** (O'Reilly III, Chatman & Caldwell in Lukášová, Nový, a kol., 2004). Pokud se pracovník s podnikem identifikuje, podává lepší výkon (Truneček, a kol., 1997).

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše než cíle vlastní. Navenek se projevuje jako spojení, resp. **loajalita k podniku**, která automaticky bez vnějších stimulů garantuje, že rozhodnutí spolupracovníka bude konzistentní s podnikovými cíli (Simon in Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Hodnoty, se kterými se zaměstnanci identifikují, bychom měli najít v poslání. **Poslání organizace**, takové, které pravdivě odráží společné hodnoty a představy každého člena organizace nebo zaměstnance, vytváří silnou jednotu a **vysokou angažovanost**. V myslích a srdcích lidí vytváří soustavu souřadnic, soustavu kritérií a vodítek, kterými se každý řídí. Nepotřebují, aby je někdo řídil, kontroloval, kritizoval nebo je získával lacinými sliby. Ztotožnili se s neměnným jádrem skutečných hodnot organizace (Covey, 1997).

Hlavním předmětem síly organizační kultury je její **vliv na výkonnost organizace**. Silná podniková kultura však není vždy dobrým ukazatelem vysoké výkonnosti organizace. Jsou-li socializační mechanismy organizace obzvláště účinné, mohou se zaměstnanci stát **přesocializovanými**, což může vést k naprosté konformitě a k neschopnosti myslet a jednat tvořivě (Brown in Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se tak podle Bedrnové, Nového, a kol. (2004) pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje **varianta adaptace**. Jde o druhý stupeň, který leží blíže přirozené identifikaci a je více vzdálen poloze přinucení a sankcí.

Výhody silné podnikové kultury (Nový, 1993):

- a) Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
- b) Vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci.
- c) Umožňuje rychlé rozhodování.
- d) Urychluje plynulou implementaci.
- e) Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.
- f) Zvyšuje motivaci a týmového ducha.
- g) Zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Nevýhody silné podnikové kultury (Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- a) Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí.
- b) Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- c) Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

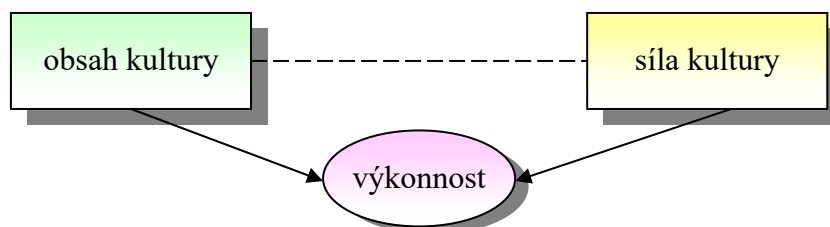
2.1.6 Obsah podnikové kultury

Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Vedle síly kultury tak závisí charakter a míra vlivu organizační kultury na výkonnosti organizace na **obsahu organizační kultury**, a to přesněji v **jejich vzájemné kombinaci**.

Obsah kultury má přitom na výkonnost organizace účinek dvojí: jednak pracovníky **aktivuje** (či neaktivuje), a to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje, jednak pracovníky **směřuje** k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Obrázek 1 - Vliv organizační kultury na výkonnost organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004)



Nejlépe vystihuje obsah podnikové kultury níže uvedený Scheinův model. Je-li obsah kultury „pozitivní“, tedy výkonnost organizace podporující, může silná kultura pomoci organizaci k dobrému výkonu. Je-li však obsah „negativní“, může tomu být naopak (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Scheinův model organizační kultury

Schein in Nový, a kol. (1996) rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

- a) **Symbolické, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury**, někdy označované jako **artefakty**¹ – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná.

¹ Lukášová, Nový, a kol. (2004) označují tuto Scheinovu úroveň jako **artefakty**.
Bedrnová, Nový, a kol. (2004) označují tuto Scheinovu úroveň jako **systém symbolů**.

Artefakty zahrnují všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je tedy vidět, slyšet...), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou (Schein in Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, **podnikové symboly** (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

- b) **Pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná.

Jsou to zejména **nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu** k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

- c) **Základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců** – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Na hlubší úrovni podniková kultura souvisí s **implicitními hodnotami** sdílenými skupinou lidí – s hodnotami, které určují, co je důležité, co je dobré a co je správné (Kotter in Gibson, 2000). Tyto klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Základní předpoklady fungují zcela samozřejmě a automaticky a jsou velmi stabilní a odolné změně. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, či přesněji opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Odvozené **představy** mají tři prameny: *rozumový* – získané informace, *emotivní* – nabyté dojmy a *kombinovaný* – prodělané zkušenosti. Proto mají představy svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Tři základní oblasti předpokladů (Schein in Lukášová, Nový, a kol., 2004)

- Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci.
Řešení problémů **externí adaptace** v podstatě znamená formulování a implementaci **strategií** (proaktivní chování k prostředí) či alespoň realizaci změn, které si prostředí vynutilo (je-li chování firmy spíše pasivní a reaktivní).

Základní předpoklady v této první obsahové oblasti jsou přitom **především záležitosti vůdců** (Lukášová, Nový, a kol., 2004). Již zakladatelé firmy do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. (Robbins in Bělohlávek, 1996). I v organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními předpoklady, hodnotami a normami chování silného vůdce (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

- Předpoklady vztahující se k vnitřní integraci
 - **Předpoklady týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině.** Kritéria členství (např. hrdinové), která jsou ve skupině implicitně přijímána.
 - **Předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů.** Stejným způsobem vnímaný obsah významových kategorií organizuje vnímání a myšlení a usnadňuje interpretaci. Odlišné předpoklady mohou být zdrojem konfliktů.
 - **Předpoklady týkající se statusu a distribuce moci.** Zatímco v některých organizacích může moc (realizovaná pravidly rozhodování) pramenit z osobního úspěchu jednotlivce, v jiných organizacích je jejím základem formální pozice, vzdělání či seniorita.
 - **Předpoklady týkající se míry blízkosti a přátelství.** Tyto předpoklady rozhodují o tom, jaké vztahy jsou na pracovišti považovány za správné a vhodné (zda mají být vztahy blízké a důvěrné či spíše méně důvěrné a formální).
 - **Předpoklady týkající se odměn a trestů.** Co je míněno odměnou a trestem.
 - **Ideologie organizace.** Často bývá formulována ve formálních firemních dokumentech. Ideologie se prolíná do hodnot, uznávaných ve firmě, a v organizaci bývá komunikována prostřednictvím mýtů a historek.
- předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru
 - **Předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru.** Dle Bedrnové, Nového, a kol. (2004) dávají představu o pravdě odpověď na otázku, o co se pracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné, nepravdivé a chybné. Lukášová, Nový, a kol. (2004) uvádějí, že **čas může být v organizacích vnímán** jako monochromatický (postupné provádění úkolů), či polychromatický (simultánní provádění úkolů). Organizace mohou být z hlediska času orientovány především na svou minulost, současnost, na blízkou budoucnost nebo dalekou budoucnost.

- **Předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů.** Předpoklady týkající se podstaty člověka a příčin jeho jednání se vztahují k obecným přesvědčením o tom, zda lidé jsou v zásadě dobří či špatní, aktivní, iniciativní a ochotní převzít odpovědnost, nebo pasivní a nezodpovědní, zda jednotkou společnosti je jednotlivec či skupina (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Představy o povaze mezilidských vztahů určují správné uspořádání sociálních vztahů podle věku (seniorita), sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, **projevování emocí** a jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování či zveřejňování soukromí jedince, dále představy, zda mezi spolupracovníky má převažovat vzájemná konkurence či kooperace (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

2.1.7 Symboly a jejich kulturní význam

Podle Bedrnové, Nového, a kol. (2004) jsou symboly **rozhodujícím prostředkem podnikové kultury**, protože symbol představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou pak nejvíce důležité:

- verbální symboly (řeč, slovní hříčky, historky, mýty, příběhy, vyprávění, anekdoty),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály, obřady, oslavy, vyznamenání),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, značky, architektura, předměty).

Slovo symbol pochází z řeckého slova „symbolon“ – poznávací znamení a také „symballein“ – hodit dohromady, spojit dohromady (Lurker in Kastová, 2000). Symbol tedy představuje něco, co je složeno z částí. Teprve když jsou části sestaveny dohromady, jedná se o symbol a tento symbol se pak stává symbolem něčeho (**zastupuje**). Vědomé a nevědomé obsahy se v symbolu propojují (Kastová, 2000).

Goodman in Gardner (1999) a další vědci považují symbol za **jakoukoliv entitu** (předmětná nebo abstraktní), která označuje nějakou jinou entitu nebo na ni odkazuje. Za symboly můžeme považovat slova, obrázky, grafická znázornění, čísla a mnoho dalších entit (Gardner, 1999).

Symbolem se však může stát jakýkoli prvek (může to být čára nebo kámen), pokud ho používáme (a **interpretujeme**) jako **nositele** určitého druhu **informace**. Symboly mohou také **sdělovat náladu, pocity a celkové ladění** – platí to však jen v případě, kdy daná společnost **interpretuje** určitý symbol právě tímto způsobem (Gardner, 1999).

Oblast symbolů, tak jak ji chápe současná věda, je velmi vhodná pro překlenutí mezery, která odděluje nervový systém jedince s jeho **strukturami a funkcemi (biologie)** od kultury s jejími rolemi a činnostmi (**antropologie**). Můžeme používat symboly, jako jsou slova nebo obrázky, symbolické systémy matematické nebo jazykové, symbolické výtvořiny, tak jak je představují vědecké teorie nebo literární výtvořiny, a vytvoříme tak úroveň, která bude přístupná pro biologii i pro antropologii (Gardner, 1999).

Myšlenku komplementární **vazby** mezi **inteligencí a kulturou** položili koncem osmdesátých let mnozí vlivní myslitelé, kteří sloučili znalosti biologie a antropologie a tvrdili, že se lidé výrazně liší od jiných tvorů právě schopností používat při vyjadřování a sdělování významů různé **symbolické prostředky**. Používání symbolů mělo ve vývoji člověka klíčový význam, neboť stálo u zrodu **mýtů, řeči, umění i vědy** (Gardner, 1999).

2.1.8 Kulturní typologie

Pokračujme nyní shrnutím nejznámějších kulturních typologií:

S orientací na míru rizika a rychlost zpětné vazby (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

„Kultura ostrých hochů“ (drsných hochů) je orientovaná na individuální špičkové výkony (reklamní agentury, cestovní kanceláře, kosmetika), nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Heslo: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

„Kultura jízdy na jistotu“ (analyticko-projektová). „Chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s tím větší parádou.“ Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, v leteckém, farmaceutickém a jaderném průmyslu.

Obrázek 2 - Typologie Deal & Kennedy in Pfeifer, Umlaufová (1993)

rychlost zpětné vazby trhu	velká	Přátelské experimenty	Ostří hoši
	malá	Mašličky	Jízda na jistotu
		malá	velká
míra rizika předmětu podnikání			

„Kultura přátelských experimentů“ (tvrdé práce) často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl), je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se svět neboří – hlavně aby se to povedlo zítra. Heslo zní „Za hodně muziky – hodně peněz!“

„Kultura mašliček“ (procesní) – orgány státní správy, školství. Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízený“.

S orientací na zaměření organizace a důrazu na změny (Lukášová, Nový, a kol., 2004)

„Rodinnou kulturu“ (angažovanost), nazvanou na základě podobnosti s organizacemi rodinného typu, charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí. Jde o kulturu, pro kterou je příznačné sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení. Má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Vedoucí zastávají roli „rodičů“ a organizaci stmeluje loajalita nebo tradice. Oddanost firmě je vysoká. Zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Za prvořadé jsou v organizaci považovány týmová práce, participace, konsenzus.

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

„Tržní kultura“ (mise) je charakteristická pro organizaci, orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soupeřiví a zaměření na cíle. Vedoucí „pohánějí“ zaměstnance k vysokým výkonům, jsou to konkurenti, přísní a vyžadující. Organizaci stmeluje orientace na vítězství. Dlouhodobá pozornost je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Úspěch je definován získáním tržního podílu a penetrací trhu. Důležité pro firmu jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu.

Obrázek 3 – Typologie Cameron; Quinn in Lukášová, Nový, a kol. (2004)

důraz na změny	flexibilita	Rodinná kultura	Adhokratická kultura
	stabilita	Hierarchická kultura	Tržní kultura
		interní	externí
zaměření organizace			

„Adhokratická kultura“ (adaptabilita) je pracoviště dynamických s podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátoři. Organizaci stmeluje experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na to, být „špičkou“ v oblasti znalostí, vyvíjet nové a unikátní produkty a služby. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu.

S orientací na dimenze stylu řízení a struktury organizace (Bělohlávek, 1996)

„Kultura moci“ (rodina) – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.

„Kultura rolí“ (Eiffelova věž) – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná ředitelem, kterému správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Pod ním jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozici. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

„Kultura výkonu“ (řízená střela) – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.

„Kultura podpory“ (inkubátor) – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a mají potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Obrázek 4 - Typologie Harrison; Handy; Trompenaarse in Bělohlávek (1996)

styl řízení	rovnost	Kultura podpory	Kultura výkonu
	hierarchie	Kultura moci	Kultura rolí
		vztahy	úkoly
struktura organizace			

S orientací na dimenze asertivity a citlivosti (Lukášová, Nový, a kol., 2004)

Firmy s **vysokou mírou asertivity** bývají vnímány jako rozhodné, rychlé a silné. Zavádějí-li nový produkt nebo vstupují-li na nové trhy, činí tak velmi důrazně. Budí dojem, že mají dění ve svých rukou, v daném oboru bývají velmi viditelné. Jasně a často sdělují své názory, často bývají považovány za lídry trhu. Opačným způsobem se chovají firmy **asertivně slabé**.

Vysoce citlivé firmy bývají považovány za přátelské vůči zaměstnancům, uvolněné a spontánní. Při analýze své konkurenceschopnosti se opírají spíše o pocity než o fakta. Zdají se být otevřenější než jiné firmy a v daném oboru bývají „oblíbené“. **Málo citlivé** firmy jsou naopak rezervovanější a uzavřenější a spíše respektované než oblíbené.

„Severní styl“ je důkladný a metodický. Rozhodnutí jsou přijímána po důkladném prostudování faktů.

„Jižní styl“ je dynamický, podnikatelský a v chování málo konzistentní. Bývá vnímán jako málo předvídatelný.

„Východní styl“ zdůrazňuje budování týmu a harmonii vztahů. Závazky jsou více emocionální než smluvní.

„Západní styl“ zdůrazňuje postup krok za krokem a bez časových ztrát. Rozhodování je nezávislé, založené na faktech, na zvažování a porovnávání možných rizik.

Obrázek 5 - Typologie Hall (aplikace modelu MIR, upraveno) in Lukášová, Nový, a kol. (2004)

asertivita	velká	Západ (autoritativní)	Jih (individualistický)
	malá	Sever (metodický)	Východ (týmový)
		malá	velká
citlivost			

2.2 Podniková kultura a strategie

Jako součást organizačního systému nefunguje organizační kultura izolovaně. Významnými subsystemy, s nimiž je organizační kultura ve vzájemných vztazích a interakcích, jsou především **organizační strategie a struktura**. Vzájemný vliv je však patrný také ve vztahu k organizačním **systemům a procesům** (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

V druhé části našeho literárního přehledu se budeme zabývat vazbami podnikové kultury na strategii řízení lidských zdrojů. Shrňme si také přístupy k analýze, posílení a změně podnikové kultury, která by měla být v souladu se strategií.

2.2.1 Firemní strategie

Strategii chápe Bartes (1997) jako sled činností a přístupů, které mají při správné realizaci zabezpečit firmě větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném prostředí a v daném okamžiku. Strategie podle Dedouchové (2001) je chápána jako **přípravenost podniku na budoucnost**.

Strategie je **soubor strategických cílů** a odpovídajících strategických operací. Strategický cíl – je žádoucí stav, jehož má být v budoucnu dosaženo. Měly by být na jedné straně reálné, na druhé straně stimulační – podněcující k co nejlepším výsledkům při efektivním využití zdrojů. Od určených cílů se odvíjejí strategické operace, směřující k jejich zajištění (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost **opakujících se a na sebe navazujících kroků**, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Jednotlivé kroky, které slouží k sestavení strategie popisuje Souček, Marek (1998):

- a) Stručná analýza okolí podniku.
- b) Analýza silných a slabých stránek.
- c) Formulace specifických předností podniku.
- d) Vize podniku.
- e) Formulace strategických cílů.
- f) Hlavní strategické operace.
- g) Návrh dalšího postupu prací.

I kdyby však firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může totiž selhat jejich realizace. Strategie je totiž podle **koncepce „7S“** firmy McKinsey pouze jedním ze sedmi faktorů, které ovlivňují efektivnost podnikání. První tři prvky (strategie, struktura a systémy) jsou považovány za základní faktory úspěchu – **hardware**. Ostatní čtyři (styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty) jsou považovány za podpůrné faktory úspěchu – **software** (Kotler, 2001).

2.2.2 Podniková kultura a firemní strategie

V souvislosti se vztahem podnikové kultury k prostředí a strategii závisí výkonnost organizace na tom, zda je **obsah podnikové kultury kontextuálně a strategicky přiměřený** (Schulz, Kotter & Hewlett, a kol. in Lukášová, Nový, a kol., 2004). Je-li kultura **kontextuálně přiměřená**, znamená to, že je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Je-li **strategicky přiměřená**, je v souladu s obsahem strategie, kterou firma má (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Pokud má organizace takovou kulturu, jejíž obsah je kontextuálně a strategicky vhodný, pak **manažerské praktiky**, které jsou ve firmě užívány, by měly být **konzistentní s obsahem organizační kultury** a žádoucí kulturní rysy by se měly promítat do celého systému řízení organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou úspěšnosti organizace. **Ideálem však není naprostá identita**, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Zdrojem tohoto konfliktu by však neměla být rezistence kultury vůči strategii, ale **přizpůsobivost kultury vůči prostředí** (adaptibilita). Kultura organizace je totiž nejen „produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale také určovatelem strategie budoucí“ (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Dle Lukášové, Nového, a kol. (2004) existují firmy, ve kterých organizační kultura funguje jako zástupce strategie. **Kultura zde v podstatě „supluje“ strategii**. K tomu, aby tato situace mohla nastat, musel ovšem ve firmě existovat **předpoklad** v podobě určitého **obsahu** organizační kultury, příznivého pro postupné krystalizování daného strategického zaměření. V tomto smyslu je pak strategie především kulturou, či – jak uvádění někteří autoři – **kulturním artefaktem** (Green & Brown in Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Shrneme-li podle Lukášové, Nového, a kol. (2004) současné poznatky o vztahu kultury a strategie, pak klíčovým poznatkem je, **že mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah**. Vzhledem k tomu, že formulace strategie je obvykle záležitostí managementu, klíčovou roli zde hraje **obsah manažerské subkultury**.

2.2.3 Adaptabilita organizační kultury

Teorie silné kultury a strategicky vhodné kultury vysvětlují rozdíly ve výkonnosti firem, avšak pouze ve vztahu k výkonnosti krátkodobé a střednědobé. **Adaptabilita organizační kultury** neznamená pouze reaktivní charakter organizační adaptace, ale také schopnost anticipace a připravenosti ke změně. Adaptabilitu organizace lze chápat jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Hlavní charakteristiky adaptivnosti (Denison, a kol. in Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- Schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně, tj. **schopnost organizačního učení**.
- Schopnost chápat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich potřeby budoucí, tj. **zaměření na zákazníky**.

Tím, co odlišuje výkonné firmy od nevýkonných, je však, jak svým výzkumem prokázali Kotter & Heskett in Lukášová, Nový, a kol. (2004), **stejná míra pozornosti** věnovaná zákazníkům, dalším externím zainteresovaným skupinám a zaměstnancům.

Porovnání dopadu zákaznický orientované kultury a kultury „učící se organizace“ na výkonnost, které prováděl Farell in Lukášová, Nový, a kol. (2004), pak ukázalo, že pozitivní vliv „**učící se organizace**“ na výkonnost je silnější.

- Schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení: **přípravenost ke změně.**

2.2.4 Řízení lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů **představuje moderní podnikovou strategii**, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích. **Řízení lidských zdrojů** je totožné s pojmem Human Resource Management (HRM), který zahrnuje HRD – Human Resource Development – rozvoj lidských zdrojů a HRE – Human Resource Economy – efektivní využití schopností pracovníků (Krninská, 2002a).

Podle Stýbla (1993) řízení lidských zdrojů vystihuje pohled na moderní personální management chápaný nikoliv jako výkonnou činnost zaměřenou na zaměstnance, ale jako koncept **zvýrazňující strategický rys** řízení a práce s lidmi. Horalíková (1999) tvrdí, že **cílem řízení lidských zdrojů** je snaha o dynamizující roli podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál skládající se ze dvou složek (Tichá, Hron, 2005):

- **lidský kapitál** zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninky, zkušenostmi a poznáváním;
- **znalostní kapitál** zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod.

Odpověď na otázku, jak má být s intelektuálním kapitálem nakládáno, bychom měli nalézt ve strategii řízení lidských zdrojů (či personální strategii organizace).

2.2.5 Strategie řízení lidských zdrojů

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout (Koubek, 2003).

Pro **strategii managementu lidských zdrojů** má význam zejména zohlednění regionálních kulturních prvků pro tvorbu **podnikové (firemní) kultury**, tj. vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství (Krninská, 2002b).

Dle skupiny Accel-Team (2005a)² jsou při tvorbě strategie důležité dvě otázky:

- **Jaké lidi** potřebujeme na správu a běh naší firmy, abychom dosáhli strategických cílů?
- **Jaké programy a kroky** musíme navrhnout a provést, abychom získali, rozvíjeli a udrželi personál, který bude konkurenční?

Odpovědi na tyto otázky mohou být podle skupiny Accel-Team (2005b)² také obsahem jednotlivých kroků při sestavování strategie řízení lidských zdrojů:

a) Získání celkového obrazu organizace.

Porozumění vlastní podnikatelské strategii.

Přesunutí pozornosti na klíčové hnací síly v podnikání (technologie, distribuce, konkurence, trhy).

Zjištění vlivu hnacích sil na lidskou stránku firmy.

Stanovení nezbytných lidských přínosů, které stojí v pozadí obchodního úspěchu.

b) Formulace mise a záměru organizace.

Určení návazností na lidskou stránku podnikání, k tomu, jak k ní lidé přispívají.

c) Provedení SWOT analýzy organizace.

Zaměření na interní silné a slabé lidské stránky podnikání.

Zvážení současných schopností a kvalifikací zaměstnanců v organizaci.

Důkladný výzkum externího podnikatelského a tržního prostředí. Objevení příležitostí a hrozeb vztahujících se k lidské stránce podnikání.

Jaké dopady budou nebo mohou mít vliv na podnikový výkon?

Zvážení nedostatků v kvalifikaci zaměstnanců.

Účinky nových technologií na úroveň personálního zajištění.

Na základě této analýzy se provádí posouzení činnosti personálního oddělení.

d) Provedení podrobné analýzy lidských zdrojů (tzv. COPS analýzy).

² Dostupné na World Wide Web : < www.accel-team.com >, aktualizace z 10. listopadu 2005

Na základě **analýzy klíčových oblastí organizace (COPS)** zvážíme, kde se organizace nachází, a podle strategie dále, kde chce organizace být.

e) Určení kritických sociálních problémů.

Zjištění zejména problémů, které mají klíčový dopad na realizaci obchodní strategie.

Jejich určení ovlivňuje oblasti, do kterých bychom měli soustředit své úsilí i prostředky.

f) Tvorba závěrů a řešení.

Generování, vypracování a tvorba různých variant manažerských opatření pro každý kritický problém.

Důležité jsou také následky přijetí různých postupů činností a jejich účinky na podnikové a personální funkce.

Mix systému lidských zdrojů je třeba provádět s ohledem na určení problémů. Závisí tedy na tom, kterou personální činnost (například komunikaci, trénink či odměňování) potřebujete zdokonalit.

Tvorba akčního plánu na základě kritických problémů.

Stanovení úkolů a času potřebného na dokončení nejdůležitějších cílů.

g) Implementace a vyhodnocení akčních plánů.

Hlavním účelem tvorby strategie lidských zdrojů je zajištění cílů vzájemnou podporou jednotlivých systémů tak, aby byl odměňovací a výplatní systém integrovaný do plánů tréninku a kariérního růstu zaměstnanců.

Analýza COPS podle skupiny Accel-Team (2005c)³ se zabývá **čtyřmi klíčovými organizačními dimenzemi:**

a) Kultura: postoje, hodnoty, normy a řídicí styly v organizaci.

Identifikuje se personál s organizací a úspěchem organizace jako se svým vlastním?

Je práce přidělována spíše na základě individuálních znalostí než pozice v organizaci?

Nahlíží na sebe zaměstnanci tak, jako by „měli společné zájmy“ s kolegy v práci i se svou skupinou? Panuje mezi nimi silný týmový duch?

³ Dostupné na World Wide Web : < www.accel-team.com >, aktualizace z 10. listopadu 2005

Je v organizaci dostatečná základna pro dovednosti a schopnosti?

Jsou v organizaci pěstovány odpovídající řídicí a vedoucí dovednosti?

Jsou zaměstnanci podporováni, aby mohli říkat, co si myslí o organizaci?

Podporuje organizace inovace a kreativitu mezi zaměstnanci?

Cítí zaměstnanci smysl osobní odpovědnosti za svou práci?

Je kvalita výrazným aspektem všeho dění v organizaci?

b) Organizace: struktura, pracovní role v organizaci.

Podporují struktury organizace efektivní výkon?

Je organizační struktura flexibilní vzhledem k měnícím se nárokům?

Je organizační struktura příliš složitá? Pokud ano, ve kterých oblastech?

Mají zaměstnanci vyjasněné role a odpovědnosti?

Přispívá organizační struktura k zhoršení problémů spíše než k jejich řešení v okamžiku, kdy se vyskytnou?

Usnadňují postupy a manažerské praktiky dokončení úkolů?

Usilujete nepřetržitě o vylepšení organizační struktury?

c) Lidé: úroveň dovedností, osobní potenciál a způsobilost k řízení.

Mají zaměstnanci nezbytné dovednosti a znalosti k nejefektivnějšímu výkonu práce?

Rozumí zaměstnanci své práci a tomu, jak přispívá k celkovému podnikovému výkonu, jinými slovy jsou jim zřejmé cíle a její účel?

Jsou zaměstnanci orientováni na službu zákazníkům?

Jsou lidé s potenciálem rozpoznávání a rozvíjení v budoucnosti?

Vědí lidé, jaké jsou očekávané výkonové standardy?

Jsou zaměstnanci podporováni ve výkonu prostřednictvím poskytování uznání a zpětné vazby?

d) Systémy lidských zdrojů: mechanismy zaměřené na lidi, kteří provádějí strategii (odpovídají personálním činnostem – výběr pracovníků, komunikace, trénink, odměňování, rozvoj kariéry a další).

Podporují organizační systémy (výběr a doplňování zaměstnanců, podpora, plánování, řízení, informování a kontrola) efektivní výkon zaměstnanců?

Jsou tyto systémy konzistentní v celé organizaci?

Jsou uvnitř pracovní skupiny zřejmé odměny za efektivní výkon?

2.2.6 Analýza podnikové kultury v souvislosti s tvorbou strategií

Zabývat se obsahem organizační kultury a mírou jejího souladu s uvažovanou strategií či změnou je velmi důležité. Jsou-li kulturní aspekty opomíjeny, může se organizace dostat do problémů či může **zbytečně vynakládat prostředky** na zavádění metod, pro jejichž účinnost nejsou beze změny kultury vytvořeny podmínky (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Analýza organizační kultury, prováděná v souvislosti s řešením problémů managementu, může mít v zásadě trojí účel (Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- Posoudit funkčnost organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace z pohledu **přínosu a omezení** (příležitosti a ohrožení).

Podle Sackmanna in Lukášová, Nový, a kol. (2004) by analýza z pohledu přínosu a omezení, měla být posouzena ze dvou základních hledisek:

- z hlediska interní funkčnosti (ve vztahu ke koordinaci, integraci a motivačnímu potenciálu),
 - z hlediska externí funkčnosti (z hlediska přiměřenosti vůči vnějšímu prostředí, obsahu organizační strategie a míry adaptivnosti kultury).
- Posoudit obsah organizační kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným **strategickým alternativám** či vůči **plánovaným organizačním změnám**, tedy zvážení **kulturního potenciálu a kulturních rizik** (silné a slabé stránky).
 - Posoudit kompatibilitu kultury dané organizace s kulturou jiných organizací (při plánování fúze, akvizice či jiné formy strategické spolupráce).

Pro posouzení funkčnosti organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace je důležité, **jakou** kulturu organizace **potřebuje mít**, aby byla úspěšná. Srovnání současné kultury organizace s kulturou žádoucí je pak základem pro odhalení diskrepancí, které mohou zapříčínovat problémy ve výkonnosti organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Pavlica, a kol. (2000) rozlišuje **kvantitativní a kvalitativní metody analýzy podnikové kultury** (blíže metodický postup této práce). Tvrdí, že kvalitativní i kvantitativní metodologické přístupy bychom měli, coby reprezentanty sice odlišných, avšak „legitimních“ filozofických koncepcí, chápat jako **plnohodnotné alternativy** výzkumu. Každá z obou alternativ přitom nabízí, za předpokladu správného použití, řadu specifických výhod a možností, k nimž se však samozřejmě vážou také určitá omezení.

Vzhledem k požadavku **komplexního přístupu** ke studiu managementu si dovoluje Pavlica, a kol. (2000) doporučit praktickou kombinaci obou přístupů. Na pomyslném rozhraní mezi kvalitativními a kvantitativními metodami se nachází **metoda sémantického diferenciálu**. Lze ji například použít jako relativně rychlý a přitom spolehlivý prostředek zjišťování různých postojů pracovníků organizací i jejich managementu.

Schinková in Rolínek, a kol. (2003) uvádí, že diagnostika podnikové kultury by měla zahrnovat hledání odpovědí například na následující otázky:

- Které determinanty firemní kultury mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv a jaký?
- Jakého je zkoumaná kultura typu (kulturní typologie)?
- Je tato kultura homogenní či tvoří subkultury a jaké?
- Jak se projevují převažující představy, přístupy a hodnoty a proč?

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí dimenze používané při analýze podnikové kultury:

a) Identifikace zaměstnanců s firmou.

b) Informovanost zaměstnanců.

c) Převažující způsob myšlení.

Podle Nového, a kol. (1996) členíme způsob myšlení na mužský (výkon, konkurence, úspěch, kariéra) a ženský (solidarita, pochopení, tolerance, dobré mezilidské vztahy).

d) Pracovní podmínky.

e) Komunikace.

f) Styl řízení a způsob rozhodování.

V týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných pracovníků, se dobře uplatňuje demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací spíše pozitivně autokratický styl (Truneček in Rolínek, a kol., 2003).

g) Nejúčinnější stimuly.

h) Dominantní nositel úspěchu.

V této otázce jde o problematiku individualismu či kolektivismu (Nový, a kol., 1996).

i) Inovativnost a tolerance k riziku.

Projevuje se v kreativitě, nových nápadech a myšlenkách, ale také v tom, zda podnik nabízí prostředí povzbuzující zaměstnance ke spontánnosti a k ochotě jít do rizikových akcí (Zadrazilová, Khelerová, 1995).

j) Tolerance ke konfliktu.

Tato problematika se zabývá tím, zda podnik vytváří podmínky pro vyjadřování sporných názorů a kritiky.

k) Celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců.

Ve spokojenosti zaměstnanců hraje důležitou roli pracovní skupina. Působení pracovní skupiny reguluje soubor sociálních norem, jejichž porušení ze strany některého člena hodnotí pracovní skupina negativně a dochází k oslabování jeho vazeb se skupinou. Výkonnost a spokojenost člověka je tedy přímo závislá na pracovní skupině (Bedrnová, Nový, a kol., 1998).

Výsledky analýzy podnikové kultury mohou být dále rozpracovány v tzv. **analýze kulturních rizik**. Její provedení může být užitečným nástrojem k tomu, aby se manažeři, respektive tvůrci strategie důkladně zamysleli nad vztahem mezi strategickým plánem a charakteristikami organizace, která má tento plán realizovat. Účelem analýzy je pomoci **identifikovat kulturní rizika** a zvážit, která rizika bude nutno eliminovat a která lze řídit (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Analýza konkrétních zdrojů kulturního rizika může vyjít z cílů, jichž chce firma dosáhnout, a z přístupů či postupů, které k tomu chce zvolit. Při hodnocení důležitosti jednotlivých změn či konkrétních přístupů je přitom dobré zvážit, uvádí Schwartz & Davis in Lukášová, Nový, a kol. (2004), jaký má být **dopad** této **změny**, co konkrétně má podporovat a jaká je její souvislost s klíčovými faktory úspěchu.

Obrázek 6 - Matice kulturního rizika (Schwartz & Davis in Lukášová, Nový, a kol., 2004)

Důležitost pro strategii	vysoká			
	střední			
	nízká			
		vysoká	střední	nízká

Míra kompatibility kultury

Existují v podstatě čtyři základní varianty řešení konfliktu organizační kultury a strategie firmy (Schwarz & Davis, Scholz, aj. in Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- a) **ignorovat kulturu**, což si firma může dovolit podle Browna in Lukášová, Nový, a kol. (2004) pouze tehdy, je-li velmi mladá;
- b) **„obejít“ kulturu**, tedy zvolit k implementaci strategie prostředky, které nejsou v rozporu s kulturou, ale vedou k žádoucímu cíli;
- c) **změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře**, tedy přijmout alternativní strategii;
- d) **změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii**, čili nejnáročnější varianta řešení.

2.2.7 Strategie utváření a posilování kultury

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, **co je** ze současné kultury **dobré a funkční**. Schein in Armstrong (2002) uvedl, že nejlivnějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- a) čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly;
- b) reakce vedoucích na kritické případy a krize;
- c) dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů;
- d) kritéria pro rozdělování odměn a postavení;
- e) kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

Kromě těchto mechanismů je dále důležité, že se podniková kultura vyznačuje dvojitou kvalitou: za prvé je osvojována (**zaměstnanci se ji učí**) a za druhé **je sdílena**, což podmiňuje samu její existenci. Osvojování a sdílení podnikové kultury by nebylo možné bez procesu socializace (Rolný, 1998).

Socializační proces probíhá ve třech základních fázích (Rolný, 1998):

- a) **Porozumění** – předpokladem je jasnost a srozumitelnost podnikem deklarovaných hodnot, zásad a principů.
- b) **Přijetí** – fáze internalizace, osvojení si výše uvedeného ze strany zaměstnanců
- c) **Konání** – fáze, kdy již každý jedná v intenci podnikové kultury a dokáže její kvalitu samostatně prohlubovat.

Postup utváření žádoucí organizační kultury, který v obecné rovině vyjadřuje řazení jednotlivých kroků, lze formulovat následovně (Lukášová, Nový, a kol., 2004):

- a) **Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.** Je třeba počítat, samozřejmě v závislosti na velikosti a charakteru organizace, spíše s několikaletým obdobím realizace a prosazení změny do všedního života organizace a neočekávat skutečnou změnu ani v horizontu měsíců či několika mála let.
- b) **Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům.** Z něho lze odvodit konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání. Tedy formulace „ideálního zaměstnance“ z hlediska jeho nejen odborných a výkonových, ale i osobnostních charakteristik.
- c) **Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik, budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.** V mnoha organizacích lze nalézt dokumenty, které se tomu velmi blíží. Jde například o etický kodex, kodex zaměstnance firmy nebo dokonce některé normy ISO.
- d) **Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, v nichž se ke strategii firmy.** Nemusí se nutně jednat o analýzu stávající kultury v celé její šíři, v každém případě by však měla odrážet její charakteristiky v dimenzích klíčových pro realizaci strategie.
- e) **Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.** Kultura a její změny jsou vždy provázány s celou řadou dalších oblastí života a řízení firmy. Jedná se především o tzv. tvrdé faktory řízení a faktory jim blízké.
- f) **Informování zaměstnanců** je stejně jako u každé jiné organizační změny nutnou podmínkou úspěchu.

- g) **Vzdělávání, vysvětlování, trénink.** Nové požadavky na zaměstnance musí být nejen zaměstnancům zprostředkovány, ale je nezbytné, aby si měli možnost nové hodnoty a vzorce jednání ověřit, vyzkoušet a osvojit.
- h) **Kontrola, sankce.** Postup změny organizační kultury by měl být průběžně vyhodnocován a případně korigován.
- i) **Diagnostika změn v kultuře.** Podobně jako byla důležitá diagnostika stávajícího obsahu a síly organizační kultury v okamžiku formulace parametrů kultury nové, je nezbytné po jisté době diagnostiku zopakovat s cílem identifikovat posun, změny a tedy i efektivnost celého procesu.

Samotná **formulace nové žádoucí kultury** musí mít podle Lukášové, Nového, a kol. (2004) obsah:

- a) srozumitelný všem zaměstnancům organizace
- b) je vnitřně bez rozporů
- c) odráží rozhodující parametry nové kultury
- d) upozorňuje na nejdůležitější souvislosti s ostatními oblastmi řízení
- e) je sdělitelný
- f) musí obsahovat konkrétní kroky, jak se bude postupovat
- g) časový horizont, ve kterém se tyto kroky uskuteční
- h) povinnosti, které z přijatého rozhodnutí jednotlivým skupinám zaměstnanců vyplynou
- i) zdůvodnění rozhodnutí kulturu organizace měnit s argumentací, která ob stojí proti nejistotě, obavám a rizikům

2.2.8 Strategie kulturní změny

Kotter in Gibson (2000) přichází se zásadní otázkou: „Máme pevně ukotvené podnikové kultury, které se vzpírají změnám? Nebo kultury, které nám umožňují přizpůsobovat se proměnlivému prostředí?“ Podniková kultura je **měkký a celostní fenomén**, od kterého se však očekávají tvrdé výsledky. Proto se často mluví o **změně**. Avšak jakákoliv změna podnikové kultury může být realizována jen za pomoci „tvrdých prvků“, především pak **nové strategie**, či **struktury organizace** (Krninská, 2002c).

Dosažení skutečné změny neznamena pouze změnit systém řízení, ale dosáhnout rovněž změny vzorců chování a především pak změny „**mentálního naprogramování**“, tj. změny na úrovni hodnot, postojů a norem chování (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Cummings & Huse in Brooks (2003) tvrdí, že kulturní změna může nastat, jsou-li v účinnosti **následující nezbytné předpoklady**: jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu řízení, symbolické vedení podporující organizační změny a měnící se členstvo. Uznávají také potřebu symbolického zásahu, jako je „vizionářství“, a použití **symbolického chování a jazyka**.

Pettigrew in Brooks (2003) stanovil sedm důvodů, proč je obtížné změnit kulturu:

- **Úrovně** – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům.
- **Všudypřítomnost** – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
- **Implicitnost** – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé. Je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí.
- **Socializace** – kultura má hluboké historické kořeny.
- **Političnost** – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože mnohé mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je.
- **Pluralita** – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování.
- **Vzájemná závislost** – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

Melechovská (1990) uvádí následující nástroje k ovlivnění kultury organizace:

Přímo, prostřednictvím organizační kultury, podnikových zvyklostí, kréda firmy, identity, posílení neformální atmosféry, investice do lidí.

Prostřednictvím organizační struktury, decentralizace, nezávislosti jednotek, jednotek s komplexními produkty, jasných kritérií výkonů, přímých zpětnovazebních informací o dosažených výsledcích apod.

Máme-li změnit atmosféru na pracovišti, jedním z našich prvních úkolů bude naučit se **pozitivně přijímat překážky**, které se při práci objevují“ (O’Donohue, 2002).

Následujících osm kroků představuje základní vzorec, který autoři Koster, Cohen (2003) našli ve všech významných a užitečných procesech změny:

- a) **Posilujte pocit naléhavosti změny.** Lidé si začnou mezi sebou říkat: „Pusťme se do toho, musíme přece spoustu věcí změnit!“
- b) **Sestavte vůdčí tým.** Je vytvořena skupina lidí s pravomocemi dostatečnými k tomu, aby mohli jít v čele procesu velké změny; tito lidé začínají úspěšně spolupracovat.
- c) **Formulujte správné vize.** Tým vedení změny propracovává vhodnou vizi a strategii procesu změny.
- d) **Šířte vize změny a získávejte jejich stoupence.** Lidé začínají přijímat změnu za svou a to se projevuje i v jejich chování.
- e) **Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je.** Stále více lidí se přesvědčuje o tom, že mohou jednat v souladu s vizí, a také tak skutečně jednají.
- f) **Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům.** Zvyšuje se aktivní podpora procesu, když lidé usilují o realizaci vize, zatímco odpůrců změny je stále méně a méně.
- g) **Nepolevujte.** Lidé iniciují další vlny změn, dokud nedojde k naplnění vize.
- h) **Upevněte dosažené změny.** Nové chování přinášející úspěch se upevňuje (vzniká **nová kultura**) i navzdory působení tradic, obměně členů vůdčího týmu.

Obvykle by tedy měla kultura stát v projektu změny **na posledním, nikoli na prvním místě**. Kdykoliv uslyšíte o zásadním projektu reorganizace, reengineeringu nebo o změně strategického zaměření a jeho prvním krokem je „změna podnikové kultury“, uvědomte si, že **celý proces může skončit špatně** (Kotter, 2004).

Kultura se mění teprve tehdy, když se ukáže, že nové provozní postupy se osvědčují po určité minimální dobu. Pokusy o změnu norem a hodnot ještě před tím, než zavedete nové provozní postupy, bývají **neúspěšné**. Vize může hovořit o nové kultuře. Můžete prosazovat nový styl jednání, který vyjadřuje žádoucí kulturu. Ale nový styl jednání se nestane normou, nestane se převládajícím stylem jednání, dokud celý proces nedovedete do konce (Kotter, Cohen, 2003).

2.2.9 Výkonnost organizace – shrnutí

Shrneme-li výsledky dosavadních výzkumů a výše uvedeného literárního přehledu, můžeme konstatovat, že obsah kultury podporuje výkonnost organizace, jestliže:

- a) **Je „energetizující“ a aktivující**, tj. podporuje angažovanost, participaci a loajalitu členů organizace.
- b) **Je kontextuálně a strategicky přiměřený**.
- c) **Je adaptivní**, tj. podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn.
- d) **Existuje soulad mezi obsahem organizační kultury a manažerskými praktikami**, které jsou v organizaci užívány.
- e) **Kultura je** – při naplnění výše uvedených parametrů obsahu – **přiměřeně silná, harmonizuje a stmeluje subkultury**, které v organizaci existují.

Výzkumy vztahu mezi organizační kulturou a výkonností organizace prokázaly, že **neexistuje jediná „nejlepší“, „vítězná“ kultura**, ale že efektivní je pouze kultura vhodná pro dané podnikatelské prostředí a strategii firmy, která pracovníky aktivuje a žádoucím způsobem směřuje (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Příkladem takové úspěšné kultury může být organizační kultura (se strategií akvizic) společnosti CISCO, giganta počítačových sítí, kterou analytici průmyslového odvětví dokonce označují za příští počítačovou velmoc. Podle generálního ředitele Cisco Inc. Chamberse in Bunnell (2001): „Společnosti, které se dostávají do potíží, jsou ty, které pěstují náboženství technologií. Klíčem k úspěchu je mít **disciplinovanou kulturu, která přijímá změny a nevede náboženské války.**“

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Charakteristika projektu

3.1.1 Téma

Podniková kultura a strategie řízení lidských zdrojů.

3.1.2 Hlavní cíl

Specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury podniku v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.1.3 Dílčí cíle a úkoly

Popsat obsahovou náplň podnikové kultury podniku na základě výsledků kvalitativních a kvantitativních metod.

Určit sílu podnikové kultury vyhodnocením výsledků výzkumu a shrnout hlavní faktory, které ji ovlivňují.

Přiřadit podnikovou kulturu organizace k odpovídajícím typologiím na základě výsledků výzkumu, pozorování a nejdůležitějších charakteristik a faktorů.

Porovnat výsledky kvalitativních a kvantitativních výzkumů, provést stručnou analýzu kulturních rizik a shrnout faktory, které mohou ovlivňovat strategii řízení lidských zdrojů.

Zhodnotit současný stav podnikové kultury na základě provedených analýz a připravit návrhy vedoucí k posílení nebo změně této kultury.

3.1.4 Zaměření projektu

Zaměření pozorování a rozhovorů na podnikové normy a pravidla jednání.

Zaměření obsahové náplně dotazníků na obsah, sílu a typologie podnikové kultury.

Zaměření skupin podnětových slov testu TBSD na základní charakteristiky podnikové kultury a jejich vyjádření prostřednictvím skupinových hodnot vedoucích pracovníků.

Zaměření na využití metodik v budoucnu (přepracování počítačového programu VADIM, který slouží k vyhodnocování testu TBSD, do prostředí MS Windows).

3.1.5 Vymezení zkoumaného souboru

Pro účely tohoto projektu byl proveden výzkum v potravinářském podniku ze Středočeského kraje. Ve fázi předvýzkumu jsem se seznámil s prostředím a fungováním podniku prostřednictvím pozorování a rozhovorů v rámci odborné stáže. Poté jsem provedl hlavní výzkum pomocí dotazníků podnikové kultury a testu TBSD.

Zkoumaný soubor tvoří reprezentativní vzorek většiny zaměstnanců, kteří pracují ve všech nejdůležitějších podnikových úsecích. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 58 zaměstnanců. S vedoucími (8) pak probíhaly rozhovory a byl jim předložen test TBSD, pomocí kterého byly zjištěny převažující manažerské hodnoty.

3.2 Použité metody sociologického výzkumu

Cíle této diplomové práce budou naplněny prostřednictvím sociologického výzkumu, jeho vyhodnocením a analýzami podnikové kultury. Na základě těchto výsledků bude naznačen budoucím směr strategie rozvoje lidských zdrojů ve vybrané firmě.

Při sociologickém výzkumu kultur si musíme uvědomit, že: „Co je pro nás konkrétní a pozorovatelné, to není kultura *per se*, ale rozdílnosti v lidském chování v činnostech, rituálech, tradicích apod. **Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury**, nikoliv kulturu samu o sobě“ (Matsumoto in Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Při výzkumu podnikové kultury jsou zjišťovány společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o **skupinový fenomén, který je nadindividuální** a má výrazně sociální povahu (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

3.2.1 Techniky sběru dat

Za základní metody získávání primárních informací lze považovat pozorování, experiment, dotazování a analýzu produktů (Svoboda, 1999). S výjimkou experimentu budou v projektu využity všechny tyto techniky.

Pozorování lze charakterizovat jako záměrné, cílevědomé, systematické a plánovité vnímání objektivních jevů, které jsou registrovány pozorovatelem. Rozlišujeme strukturované a nestrukturované pozorování. Při strukturovaném pozorování se užívá soustavy pozorovacích kategorií, jimiž je předem určeno, co se má pozorovat a zaznamenávat.

V této práci jsou výsledky nestrukturovaného pozorování, které jsem shromáždil během stáže ve vybraném podniku, součástí dílčích diskusí (tam, kde je to vhodné).

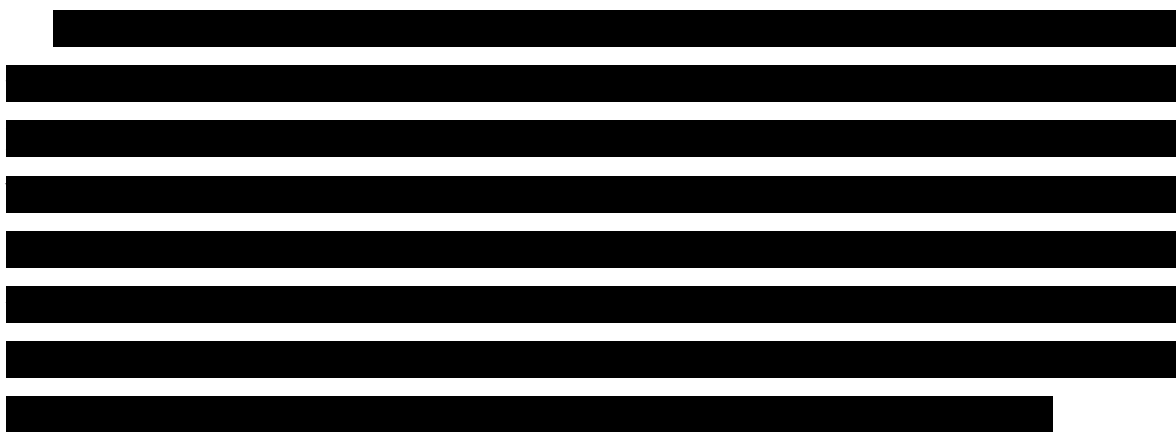
Dotazování představuje metodu, v níž se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy jeho verbální výpovědi, sdělení, soudy. Může mít dvě základní formy – bezprostřední v případě rozhovoru, zprostředkovanou v případě dotazníku či ankety (Svoboda, 1999).

Dotazník podnikové kultury (**Příloha 1**) pro vybranou firmu obsahuje celkem 25 otázek vztahujících se k tématu podnikové kultury, z toho jedna otázka je zaměřená na identifikaci souboru respondentů.

Součástí druhého dotazníku (**Příloha 2**) bylo sedm doplňujících otázek, které blíže charakterizují zažitá mýty, nepsané normy a pravidla jednání na pracovišti. Těchto sedm zvláštních otázek sloužilo k přesnějšímu zachycení váhy jednotlivých charakteristik obsahu podnikové kultury.

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) patří do skupiny chromatických asociačních experimentů (CAE). Lze jej považovat za projektivní test osobnosti, který kombinuje několik způsobů zachycení zkoumané reality: blíží se jednak verbálním asociačním experimentům, dále skupině tzv. barvových testů a využívá též postup vlastní posuzovacím škálám. Kombinace těchto různých principů umožňuje srovnání a vzájemné doplnění získaných dat a snížení rizika diagnostických chyb (Janoušek, a kol., 1986).

Pomocí TBSD je možné kromě jiného vyhodnocovat hierarchii **vědomé** a **nevědomé** stránky lidského potenciálu jednotlivce. Navíc je tento psychologický test použitelný i v sociální (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992), a tím i kulturologické sféře, tj. hlediska možnosti průzkumu stavu kolektivního nevědomí societ (Krninská, 2002c).



Tato část práce je na žádost autora nepřístupná.
Dostupná pouze z Akademické knihovny JU.

3.3 Pracovní postup při sběru dat

3.3.1 Předvýzkum

V rámci předvýzkumu byly prováděny rozhovory s vedoucími pracovníky, managementem společnosti a jednotlivými zaměstnanci organizace. Rozhovory a přímé zúčastněné pozorování bylo realizováno v rámci podnikové stáže v podniku díky programu Manager Shadowing (programu stínování manažerů). Obsahová analýza dokumentů se týkala zejména norem ISO aplikovaných v managementu jakosti a etického kodexu (**Příloha 7**).

Tabulka 1 - Harmonogram stáže v podniku

Datum	Pobyt na oddělení
14.3.2005	generální ředitel
15.3.2005	doprava
16.3.2005	ekonomika a účetnictví
17.3.2005	zahraniční obchod
18.3.2005	gastronomie
21.3.2005	odbyt a distribuce
22.3.2005	logistika a skladování
23.3.2005	obchod a marketing
24.3.2005	obchodní zástupce / řidič
25.3.2005	majitel firmy

3.3.2 Hlavní výzkum

V hlavním výzkumu byly zkoumanému souboru respondentů předloženy následující nástroje kvalitativního a kvantitativního šetření:

Dotazníky jako základní technika sběru dat a nástroj identifikace souboru. Jejich prostřednictvím byly získány informace důležité k popisu a analýze obsahu, síly a typologiím podnikové kultury. Všichni respondenti vyplnili dotazník podnikové kultury (**Příloha 1**) a dotazník se zaměřením na podnikové normy a pravidla jednání (**Příloha 2**).

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD), který sloužil k poznání vědomého a zejména nevědomého hodnocení vybraných podnětových slov, a byl předložen pouze členům manažerské subkultury. Na základě hodnocení výsledků podnětových slov byly určeny hodnoty a postoje manažerů k relevantním charakteristikám.

3.3.3 Naplnění dílčích úkolů kvantitativního šetření

Sestavení funkčního dotazníku (viz **Příloha 1**) se zaměřením na čtyři základní typologie podnikové kultury a jedenáct nejčastěji používaných charakteristik firemní kultury podle Pfeifer; Umlaufové (1993) a otázek vypovídajících o síle podnikové kultury (na základě identifikace zaměstnanců s firmou a dalších).

3.3.4 Naplnění dílčích úkolů kvalitativního šetření

Příprava otázek, které měly být pokládány prostřednictvím řízených rozhovorů a jsou součástí druhého dotazníku se zaměřením na podnikové normy a pravidla jednání a budou vyjádřeny pomocí mýtů (viz. **Příloha 2**).

V rámci předvýzkumu absolvovat stáž ve vybraném podniku a seznámit se s prostředím pomocí rozhovorů, pozorování a s vedením firmy pomocí TBSD.

Přeprogramování programu VADIM, který je součástí manuálu TBSD, do prostředí MS Windows, aby byl urychlen proces vyhodnocení a sběru dat.

3.4 Zpracování dat

3.4.1 Zpracování dat z dotazníků, rozhovorů a dokumentů

Data získaná z dotazníků byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel a uspořádána do tabulek a grafů v programu Microsoft Word. V dotazníku byly zvoleny otázky, které respondent hodnotil výběrem jedné z možností. Přestože měli dále respondenti v několika případech možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím otevřených otázek, této možnosti nevyužili. Rozdělení otázek dotazníků do určených skupin je přímo součástí výsledků.

V sedmi doplňujících otázkách druhého dotazníku (**Příloha 2**) charakterizujících zažité mýty, nepsané normy a pravidla jednání mohl respondent ohodnotit dvojicí protikladných tvrzení přidělením % bodů tak, aby součet dal 100 %. Výsledkem byl součet všech dosažených skóre pro každé tvrzení a určení jeho podílu na celkovém počtu všech % bodů.

Doplňkové údaje a informace shromážděné z řízených rozhovorů a analýzy dokumentů jsou uvedeny v diskusi nebo jsou přímo součástí v textů (například v kapitole charakteristika vybrané firmy).

3.4.2 Zpracování dat z testu TBSD

[Redacted text block]

Tato část práce je na žádost autora elektronicky nepřístupná. Dostupná pouze z Akademické knihovny JU.

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4 VÝSLEDKY

Výstupy projektu

- Informace a údaje získané z rozhovorů a pozorování během stáže.
- Dotazníkové šetření zaměřené na podnikovou kulturu podniku.
- Kvalitativní šetření pomocí testu TBSD zaměřené na vedení podniku.
- Počítačové aplikace sloužící ke sběru a vyhodnocování dat – TBSD Result Appraisal a TBSD Identifikátor (vycházejí z oficiálního počítačového programu VADIM, který vznikl v kolektivu autorů TBSD V. Ščepichina, J. G. Ščepichinové a H. Kolářové).

Výsledky projektu

První část tvoří základní charakteristika vybraného podniku, která je výsledkem studia firemních dokumentů, pozorování a rozhovorů s hlavními představiteli firmy. Součástí charakteristiky je také organizační struktura zachycující formální rozložení pravomocí.

Druhou část tvoří výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na charakteristiku podnikové kultury. Výsledky jsou dále členěny do následujících podskupin:

- Identifikace souboru respondentů, která obsahuje rozdělení zkoumaného souboru dle úseku, pohlaví, věku, vzdělání a pracovního zařazení.
- Rozbor podnikové kultury pomocí dvojice protikladných tvrzení, které charakterizují zažitá mýty, nepsané normy a pravidla jednání (dotazník je součástí **Přílohy 2**).
- Charakteristika podnikové kultury pomocí jedenácti kulturních dimenzí (dotazník je součástí **Přílohy 1**) dle Pfeifer, Umlaufové (1993).

Třetí část tvoří výsledky výzkumu TBSD, který byl proveden během stáže a zahrnoval analýzu podnikového vedení. Součástí výsledků je také základní statistické srovnání s hodnotami podobných podniků, aby byly lépe zřejmé případné extrémní hodnoty v hodnocení tímto testem (výsledky srovnávání hrají pouze informační roli).

Čtvrtá část výsledků je součástí diskuse, která obsahuje charakteristiku faktorů ovlivňujících sílu podnikové kultury, typologie podnikové kultury a analýzu kulturních rizik. Na základě typologie Quinna in Lukášová, Nový, a kol. (2004) je naznačen význam podnikové kultury pro strategii v oblasti lidských zdrojů.

4.1 Charakteristika vybraného podniku

4.1.1 Historie podniku

Firma byla založena 1. září 1991 jako ryze česká soukromá organizace, bez účasti zahraničního kapitálu, za účelem provozování nákladní autodopravy. Za právní formu podnikání byla zvolena fyzická osoba. Hlavním důvodem proč zůstala tato právní forma podniku dodnes přes jeho růst, je vize majitele společnosti, který v této formě vidí poctivost a slušnost vůči investorům (bez omezení ručení za závazky jako u s. r. o.).

Na počátku své činnosti zajišťovala firma distribuci různých druhů potravin. V roce 1992 však firma změnila svůj přístup k podnikání a zaměřila své podnikatelské aktivity na nákup, prodej a distribuci zmrazených potravin. Toto rozhodnutí vycházelo ze zkušeností získaných při provozování autodopravy a z výsledků marketingového průzkumu.

Za tímto účelem firma zakoupila formou leasingu dva speciální mrazící nákladní automobily a zároveň si pronajala dva mrazící kontejnery pro získání vlastních skladovacích prostor. S postupným nárůstem poptávky firma rozšířila vozový park na šest nákladních vozidel a pět mrazících kontejnerů.

V rámci dalšího rozvoje započala firma v roce 1994 s výstavbou nové moderní mrazírny. Na jaře roku 1995 byla tato stavba dokončena a uvedena do provozu. Touto investicí firma získala mrazírenské sklady s kapacitou 1 260 m³, strojovnu chlazení, manipulační rampu a administrativní prostory.

V souvislosti s nárůstem odbytu bylo nutné v roce 1996 rozšířit skladovou kapacitu mrazírny o 100% na 2 520 m³. S cílem uspokojit požadavky zákazníků vybudovala firma v roce 2000 vlastní prostory na zpracování a balení zmrazených mořských ryb.

V rámci snižování provozních nákladů v roce 2001 firma přistoupila k výstavbě vlastní čerpací stanice pohonných hmot. V říjnu roku 2002 byla tato stanice uvedena do provozu. Provozem této čerpací stanice došlo jednak k úspoře finančních prostředků na provoz vlastních vozidel a současně k získání dodatečných finančních zdrojů z prodeje pohonných hmot na zajišťování hlavních aktivit firmy.

V listopadu roku 2002 zahájila firma výstavbu nové mrazírny o objemu 30 000 m³ s cílem zabezpečit plnění současných i budoucích požadavků. V roce 2005 se vedení společnosti rozhodlo přesunout část podnikových aktivit na trh gastronomie.

Při posledním rozhovoru generální ředitel odhalil plány společnosti do budoucna, které počítají s rozšířením skladovacích ploch zhruba na dvojnásobek a tedy s přístavbou nové skladovací haly. Důvodem tohoto rozhodnutí je každoroční růst trhu s gastronomií.

4.1.2 Profil firmy

Hlavním zaměřením firmy je nákup, prodej, skladování a distribuce zmrazených potravin do sítě maloobchodu, velkoobchodu i gastronomie s pokrytím celé České republiky. Zboží je dopravováno k zákazníkům ve speciálních nákladních vozech s řízenou teplotou. Stávající vozový park tvořil 25 těchto nákladních automobilů.

Vzhledem k rozmanitosti segmentů trhu a požadavků zákazníků v jednotlivých segmentech nabízí firma široký sortiment mražených výrobků v maloobchodním i velkoobchodním balení. V sortimentu jsou zahrnuty nejdůležitější skupiny mražených výrobků, které jsou dále členěny do podskupin.

Kromě distribuce nakoupených výrobků od dodavatelů se firma zabývá vlastním zpracováním a balením zmrazených potravin, převážně mořských ryb a rybích výrobků. Prostřednictvím zavedeného systému HACCP firma garantuje permanentní účinný systém kontroly hygienických standardů a kritických bodů při výrobě, skladování a distribuci výrobků a tím také maximální zabezpečení jejich zdravotní nezávadnosti pro spotřebitele.

S cílem lépe porozumět a plnit současné i budoucí potřeby a očekávání zákazníků, konečných spotřebitelů, dodavatelů, obchodních partnerů a pracovníků firmy, započala firma v srpnu roku 2002 zavádět systém managementu jakosti v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001:2000.

Tento proces byl úspěšně završen certifikací systému, kterou provedla ve dnech 26. - 27. srpna 2003 auditorská společnost Inspekta CERT spol. s.r.o. a firmě udělila certifikát jakosti, který je dokladem toho, že tento systém je ve firmě uplatňován a neustále zlepšován ke spokojenosti zákazníků a všech zainteresovaných stran firmy. V současnosti firma usilovala o členství v Mezinárodní asociaci mrazírenských firem (IARC), kde je certifikovaný systém managementu jakosti jednou z podmínek získání členství.

V souvislosti s tímto systémem je ve firmě uplatňována politika jakosti, která vyjadřuje záměry vrcholového vedení firmy v oblasti řízení a zajišťování jakosti. Tvoří ji soubor zásad, kterými vrcholové vedení deklaruje, že jakost produktů a uspokojení potřeb zákazníků a ostatních zainteresovaných stran patří k prvořadým cílům firmy.

Hlavní zásady firemní politiky jakosti

Naslouchat zákazníkům a snažit se porozumět jejich potřebám, předvídat jejich očekávání a plnit jejich požadavky.

Uplatňovat účinné vedení a řízení pracovníků postavené na vytváření důvěry osobním příkladem a angažovaností vedoucích pracovníků, na oboustranné komunikaci a na vytváření prostředí, které má pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků.

Trvale a plánovaně zvyšovat kvalifikaci všech pracovníků a podporovat jejich odborný rozvoj.

Uplatňovat přístupy a principy procesního řízení na všech úrovních firmy.

Trvale zlepšovat procesy a systém managementu jakosti firmy.

Rozšiřovat povědomí o firmě a nabízených produktech.

Rozvíjet informační systém v souladu s potřebami systému managementu jakosti.

Modernizovat infrastrukturu a technické vybavení firmy nezbytné pro realizaci produktů, pro uplatňování a udržování systému managementu jakosti a neustálé zlepšování jeho efektivnosti a pro zvyšování spokojenosti zákazníků.

Budovat a rozvíjet vzájemně prospěšné vztahy se svými dodavateli.

Rozšiřovat obchodní aktivity firmy za účelem dosažení jejího stabilního rozvoje.

4.1.3 Organizační struktura

Vybraný podnik je rozdělen na samostatné organizační útvary, které jsou uspořádány do vertikální organizační struktury s cílem sledování efektivnosti všech oblastí činnosti firmy. Každý útvar má přesně vymezenou činnost a má svého zodpovědného vedoucího, který plně odpovídá za svá rozhodnutí a za výsledky činnosti svěřeného organizačního útvaru. Organizační strukturu (viz **Příloha 4** a **Příloha 5**) schvaluje ředitel firmy.

V podniku jsou uplatňovány tři stupně řízení na úrovni úseků, oddělení a skupin. Úseky jsou organizační útvary na nejvyšším stupni řízení, které vznikly v zájmu komplexního řízení uceleného souboru činností téhož, navazujícího nebo souvisejícího charakteru. V čele úseků jsou odborní ředitelé, kteří jsou přímo podřízeni řediteli firmy.

Ředitel firmy, odborní ředitelé a představitel vedení pro systém managementu jakosti představují **vrcholové vedení firmy**.

Aby v organizaci byly zajištěny podnikové cíle, je kladen důraz na zastupitelnost jednotlivých funkcí v rámci jednotlivých úseků. Za firemní zisk není v organizaci odpovědný pouze generální ředitel, protože je organizace rozdělena do čtyř hospodářských středisek: čerpačka, výroba, distribuce (odbyt) a skladování (logistika). Výkaz zisku a ztrát se sleduje za jednotlivé provozy. To umožňuje stanovit odpovědnost za dosažení zisku, zvyšuje se zainteresovanost na zisku.

V souvislosti s ISO 9001 je ve firmě podporován procesně orientovaný přístup. Jednotlivými procesy jsou: řízení firmy, obchod, odbyt, nákup zboží a surovin, skladování, distribuce a výroba. Přehled útvarů podílejících se na realizaci jednotlivých procesů poskytuje podniková směrnice příručka jakosti.

Ekonomický úsek

Se skládá z několika částí. V části financování, ekonomické analýzy, pokladní a všeobecné účtárny, pracuje vždy jeden zaměstnanec, je zde kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost. V ekonomickém úseku jsou také řešeny otázky personálních činností. Jeden zaměstnanec vykonává práci na recepci.

Obchodní úsek

Vedoucí obchodního úseku se věnuje komunikaci s obchodními zástupci a zabezpečuje společně s ostatními členy úseku kontakty se zákazníky. V rámci úseku se uskutečňuje zahraniční obchod, výběr sortimentu a marketingové aktivity.

Provozní úsek

Tento úsek tvoří distribuční a centrální sklad. Oddělení odbytu se zabývá technickým zabezpečením prodeje a příjmem, vyřizováním objednávek. Oddělení výroby se zabývá balením a označováním výrobků před jejich naložením.

Dispečeri z oddělení dopravy telefonicky komunikují s řidiči a organizují jejich trasy. V současnosti firma bohužel nevyužívá žádného systému pro sledování zásilek, a tak se může stát tato práce v budoucnu administrativně velice náročnou. V centrálním skladu dochází k příjmu a výdeji zboží na sklad, jeho uchovávání v hale s řízenou teplotou. Oba sklady využívají k zajištění generálních oprav údržbáře a uklízečky.

Referát řízení jakosti

Jeden pracovník zabezpečuje zavádění systému řízení kvality a jakosti podle ISO 9001. Zavedení systému řízení jakosti zahrnuje řadu činností: organizační zabezpečení kontroly, zpracování dokumentace, registrace a hodnocení procesů, vypracování příruček jakosti, zajištění vzdělávání zaměstnanců a dalšího rozvoje podniku.

Výhody stávající organizační struktury:

- odborná způsobilost pracovníků;
- umožňuje důkladnou kontrolu vrcholového vedení;
- respektuje princip pracovní specializace;
- zjednodušuje přípravu nových pracovníků, zjednodušuje školení;
- podporuje budoucí rozvoj jednotlivých ziskových středisek.

Vedení firmy si uvědomuje slabé stránky funkcionální struktury, a proto došlo k její jedinečné modifikaci. Pomocí celé řady opatření byly nevýhody odstraněny nebo alespoň minimalizovány. Vedení považuje za hlavní cíle rozvoje firmy udržení stávající štíhlé horizontální struktury, optimalizaci organizace práce pomocí procesů, podporu týmové práce a komunikace, zachování a upevnění rozvinuté podnikové kultury.

4.1.4 Postavení na trhu

Zmrazené výrobky firma nakupuje od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Při výběru dodavatelů se klade důraz především na kvalitu nabízených výrobků. Prostřednictvím dobrých obchodních vztahů s dodavateli se firma snaží zajistit přístup k pestrému a kvalitnímu sortimentu zmrazených potravin.

Mezi spokojené zákazníky firmy patří supermarket, hypermarkety, restaurace a hotely, závodní a školní jídelny, nemocnice, velkoobchody, maloobchodní prodejny, výroby lahůdek a cukrárny. Hlavní charakteristikou trhu s mraženými výrobky je jeho nevyužitý potenciál.

Firma má na trhu velkého konkurenta a její pozici v této oblasti bychom mohli označit za tržního následovatele. Z hlediska odlišení podniku od konkurentů se podnik na trhu snaží prodat vlastní českou značku a v budoucnu bude muset vyvíjet větší úsilí v oblasti marketingu svých produktů.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

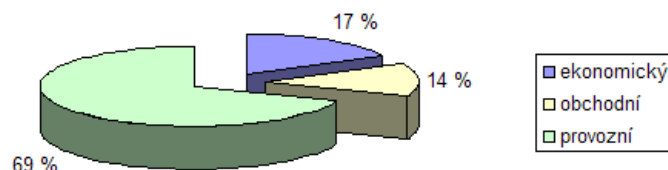
4.2.1 Identifikace souboru respondentů

a) Rozdělení respondentů dle úseků

Tabulka 3 - Rozdělení respondentů dle úseků (celkem v %)

Úsek	Celkem
<i>Ekonomický</i>	17,2
<i>Obchodní</i>	13,8
<i>Provozní</i>	69,0
<i>Celkem (n)</i>	58

Obrázek 7 - Rozdělení respondentů dle úseků (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu respondentů je nejvíce zastoupen provozní úsek (69 %), 17 % tvoří úsek obchodní a 14% úsek ekonomický. Firma má obdobné zastoupení úseků. Obchodní úsek je tvořen zahraničním, obchodním a novým oddělením gastronomie. Ekonomický úsek zahrnuje kromě ekonomického oddělení také účtárnu a referát jakosti. Provozní úsek je kombinací oddělení dopravy, odbytu, logistiky, výroby a skladu.

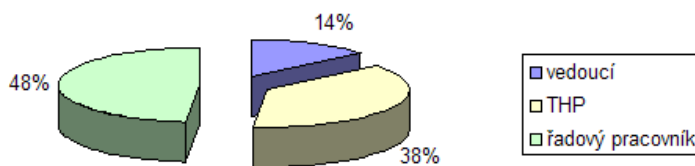
Z hlediska prostorového rozmístění pracovišť jednotlivých úseků je provozní úsek oddělen od ekonomického a obchodního skladovací halou. Úsek ekonomický je pak v třetím a obchodní v druhém patře hlavní budovy navazující na skladovací halu. Stravování zaměstnanců jednotlivých úseků probíhá odděleně v podnikových kuchyňkách. Jde o poměrně živé místnosti, kde se také střetávají pracovní názory zaměstnanců.

b) Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

Tabulka 4 - Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení (celkem v %)

Zařazení	Celke
<i>Vedoucí</i>	13,8
<i>THP</i>	37,9
<i>Řadový pracovník</i>	48,3
<i>Celkem (n)</i>	58

Obrázek 8 - Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse:

Na počtu respondentů zkoumaného souboru je největším podílem (48 %) zastoupeno pracovní zařazení řadový pracovník a THP (38 %). Za řadového pracovníka jsou přitom dle dotazníku považováni všichni zaměstnanci pracující manuálně včetně skladníků a řidičů. Součástí výzkumu není skupina zhruba 25 obchodních zástupců, kteří pracují na živnostenský list a jsou s firmou takto spojeni pouze nepřímo. Druhou skupinu tvoří pracovníci THP, jejichž náplň práce je práce s počítačem a s firemními dokumenty. Jde zejména o funkce sekretářky – asistenta, ekonoma, účetní a referenta či obecně administrativního pracovníka.

Za vedoucí či vedení (14 %) jsou v tomto výzkumu považováni všichni zaměstnanci vedení firmy bez ohledu na to, zda mají určitý minimální počet podřízených (vedoucí nákupu je součástí vrcholového managementu a vedení, přestože nemá žádné podřízené), ale i osoby, které mají podřízené a jsou tedy vedoucími kolektivů.

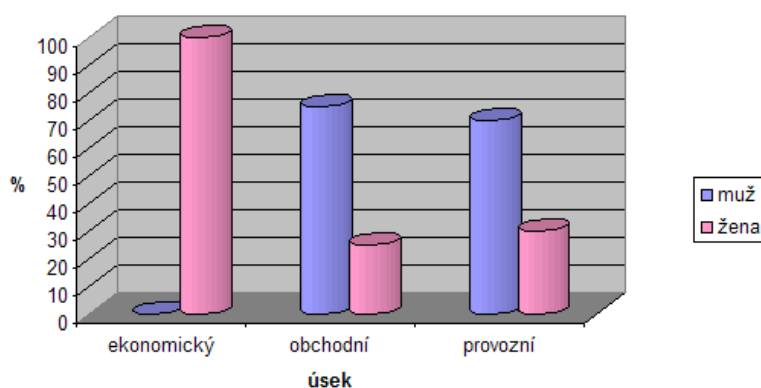
Výběr většího procentního podílu vedoucích na celkovém počtu respondentů byl záměrný, neboť tato charakteristika pracovníků podniku bude užitečná pro dílčí rozdělení na management a zaměstnance při zjišťování kulturních dimenzí.

c) Rozdělení respondentů dle pohlaví

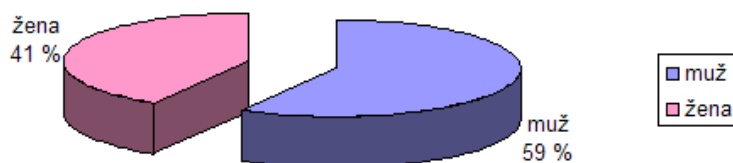
Tabulka 5 - Rozdělení pohlaví respondentů (dle úseků a celkem v %)

Pohlaví	Ekonomický úsek	Obchodní úsek	Provozní úsek	Celkem
muž	0,0	75,0	70,0	58,6
žena	100,0	25,0	30,0	41,4
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 9 - Zastoupení pohlaví respondentů (dle úseků v %, n = 58)



Obrázek 10 - Rozdělení respondentů dle pohlaví (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse:

Celkový vzorek respondentů obsahuje 59 % mužů a 41 % žen. Ačkoliv by měla platit rovnost žen a mužů na pracovišti, mezi zaměstnáváním mužů a žen jsou určité rozdíly. V tomto směru se musí zaměstnavatel řídit zněním Občanského zákoníku a dalších zákonů, které v našem právním systému zaměstnance chrání.

Při pohledu na zastoupení respondentů v jednotlivých úsecích dle pohlaví si můžeme povšimnout drtivého zastoupení žen v ekonomickém úseku jako celku (100 %). Vychází to zejména z faktu, že nejčastěji práci účetních a ekonomů zastávají ženy.

Vyšší podíl mužů v provozním úseku (70 %) vyplývá ze skutečnosti, že práci ve skladě a v dopravě vykonávají nejčastěji muži. V podniku jsou za účelem uskladňování a vyskladňování zřízeny pracovní skupiny mužů, které se střídají na směny. Celkový počet 30 % žen v provozním úseku se podílí na činnosti oddělení odbytu (přijímání objednávek) a výroby (zpracování a balení zmrazených ryb).

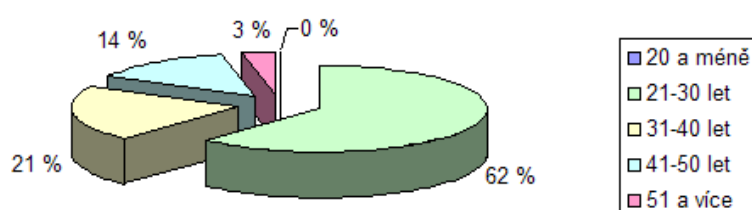
Dílní charakteristika (není v tabulce) zastoupení mužů a žen ve vedoucí pozici udává poměr 22,2 % ku 77,8 %. Tato hodnota vypovídá o převaze mužů ve vedoucích pozicích a je dále v textu (kapitola 4.3.2) konfrontována s dimenzí řídicích stylů manažerů.

d) Věková struktura respondentů

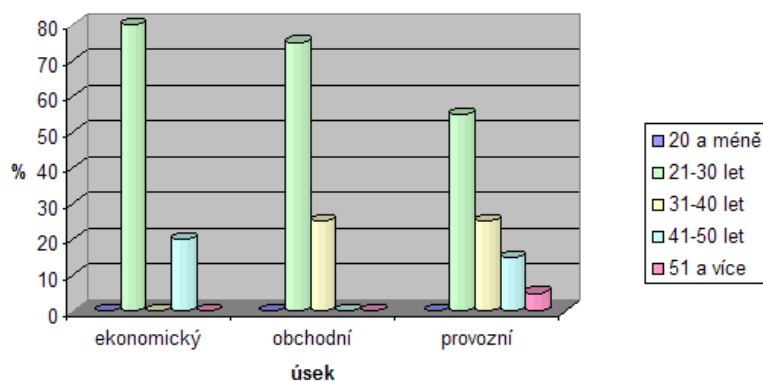
Tabulka 6 - Věková struktura respondentů (dle úseků a celkem v %)

Věk	Ekonomický úsek	Obchodní úsek	Provozní úsek	Celkem
<i>do 20 let</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>21-30 let</i>	80,0	75,0	55,0	62,1
<i>31-40 let</i>	0,0	25,0	25,0	20,7
<i>41-50 let</i>	20,0	0,0	15,0	13,8
<i>51 a více</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 11 - Věková struktura respondentů (celkem v %, n = 58)



Obrázek 12 – Věkové zastoupení respondentů (dle úseků v %, n = 58)



Výsledky a diskuse:

Největší počet respondentů (62 %) náleží věkové struktuře 21–30 let, dále 21 % patří ke struktuře 31-40 let a 14 % věkové struktuře 41-50 let. Nulové zastoupení má skupina 20 a méně let. Rozvržení věkové struktury je velice pozitivní, neboť pro podnik pracují převážně mladí lidé, na které obvykle dohlížejí starší a zkušenější pracovníci (38 %).

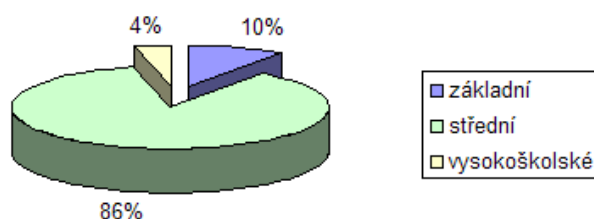
Věková struktura 21-30 let je z hlediska jednotlivých úseků zastoupena na ekonomickém úseku z 80 % a z 75 % v obchodním úseku. Struktura mladých zaměstnanců na úseku provozním (55 %) odráží zastoupení řidičů a mladých pracovníků v odbytovém oddělení. Mladí lidé umožňují firmě udržet si potřebnou adaptabilitu a pružnost.

e) Struktura respondentů dle vzdělání

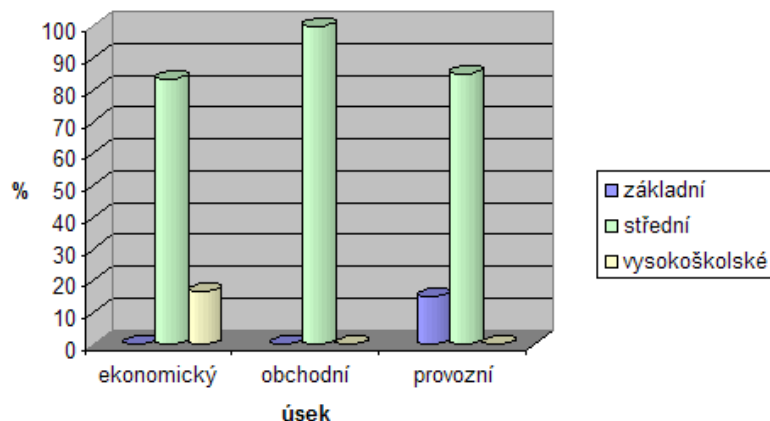
Tabulka 7 - Struktura vzdělání respondentů (dle úseků a celkem v %)

Vzdělání	Ekonomický úsek	Obchodní úsek	Provozní úsek	Celkem
<i>základní</i>	0,0	0,0	15,0	10,3
<i>střední</i>	83,3	100,0	85,0	86,2
<i>vysokoškolské</i>	16,7	0,0	0,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 13 – Struktura vzdělání respondentů (celkem v %, n = 58)



Obrázek 14 – Zastoupení vzdělání u respondentů (dle úseků v %, n = 58)



Výsledky a diskuse:

Z celkového počtu respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání 86 % dotazovaných vzdělání střední. V této skupině jsou zastoupeny oba typy středního vzdělání - vzdělání s maturitou i bez maturity. Pouze základní vzdělání uvedlo 10 % respondentů.

Zcela minimální zastoupení ve firmě má bohužel vzdělání vysokoškolské (3 %), čímž se firma může připravovat o kreativitu, nápady a myšlenky vycházející z odborných znalostí a odlišných pohledů na problémy u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

Srovnáme-li procentní zastoupení ve vzdělání s oficiálními údaji ekonomického oddělení, vybraný vzorek přibližně odpovídá věkové struktuře firmy. Oficiální údaje firmy totiž uvádějí, že struktura nejvyššího dosaženého vzdělání je následující: základní vzdělání 13 %, vyučení 51 %, středoškolské s maturitou 35 % a vysokoškolské 1 % zaměstnanců.

Z hlediska struktury vzdělání podle jednotlivých úseků firmy převažují vyšší nároky na vzdělání v ekonomickém (83,3 % střední a 16,7 % vysokoškolské vzdělání) a obchodním úseku (100 % střední vzdělání), a tomu také odpovídá struktura vzdělání zaměstnanců těchto úseků. Situace (85 % střední vzdělání) v provozním úseku vyplývá z nároků v oddělení odbytu, logistiky a dopravy, ve kterých lidé pracují s počítačem.

4.2.2 Rozbor podnikové kultury pomocí zažitých mýtů a norem jednání

Šetření podnikové kultury pomocí zažitých mýtů a norem jednání budou členěna kromě úseků firmy také dle zařazení pracovníků, pro kontrolní zjištění, zda nejsou v nejdůležitějších charakteristikách přítomny odchylky mezi vedením a jeho zaměstnanci.

a) Fungování společnosti, struktura a flexibilita

Tvrzení A: Společnost má svůj řád. Funguje podle osvědčených rutin a systémů, na které dohlíží naši vedoucí.

Tvrzení B: Každý problém má své vlastní řešení. Každý si může vybrat svůj vlastní postup, neboť má vlastní odpovědnost za svou práci. Prostor pro řešení úkolů a improvizaci.

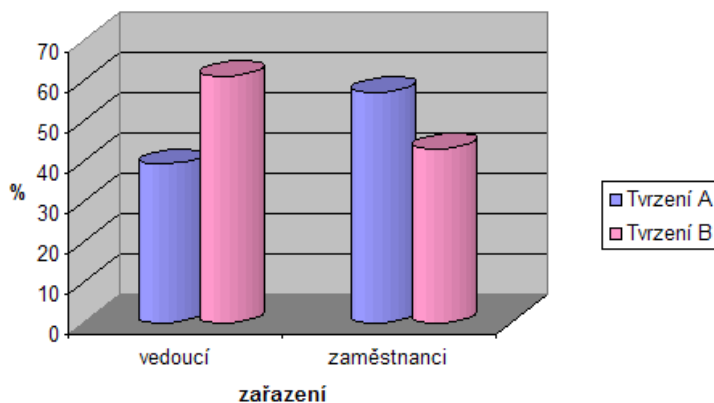
Tabulka 8 - Fungování společnosti, struktura a flexibilita (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	50,0	50,0	54,8	39,2	57,0	53,3
<i>Tvrzení B</i>	50,0	50,0	45,3	60,8	43,0	46,7

Obrázek 15 - Fungování společnosti, struktura a flexibilita (celkem v %)



Obrázek 16 - Fungování společnosti, struktura a flexibilita (dle zařazení v %)



Výsledky a diskuse

Smyslem zaměření mýtů a pravidel jednání v oblasti fungování společnosti bylo odlišení dvou protikladných přístupů z nichž jeden je založen na řádu, pořádku, struktuře a spolehlivosti zavedených systémů a druhý funguje na základě konkrétní situace, improvizace a spontánnosti bez všeobecně použitelných zákonů.

Výsledný poměr obou přístupů 53 : 47 vyjadřuje u respondentů nejednotnost pohledu na fakt, jakým způsobem firma ve skutečnosti funguje. Z hlediska úseků je tento poměr obdobný 50 : 50 v ekonomickém a obchodním, 55 : 45 v provozním úseku.

Bližší pohled na poměr obou tvrzení u vedoucích a řadových zaměstnanců odhaluje další důležitý poznatek: vedoucí pracovníci (39,2 : 60,8) považují chod společnosti více za otázku improvizace, zdravého lidského rozumu a uplatňují tak přístup řešící odlišně různé situace. Vedení je přizpůsobivé současným podmínkám spojených se změnami v společensko-tržním prostředí. Naproti tomu běžní zaměstnanci firmy (57 : 43) jsou zvyklí postupovat podle osvědčených pravidel, rutin a systémů, racionálních zákonitostí, neboť každá společnost potřebuje zejména svůj řád.

b) Vztahy vs. úkoly

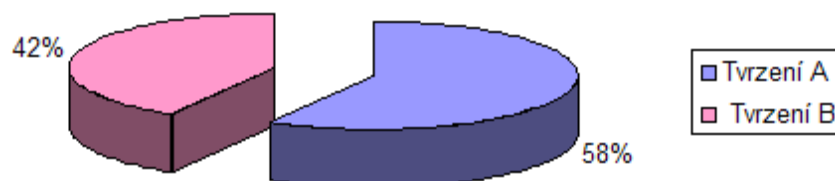
Tvrzení A - Pro práci jsou důležité vztahy s ostatními, přátelství.

Tvrzení B - V popředí jsou úkoly a cíle, lidé se musí měnit bez ohledu na okolnosti.

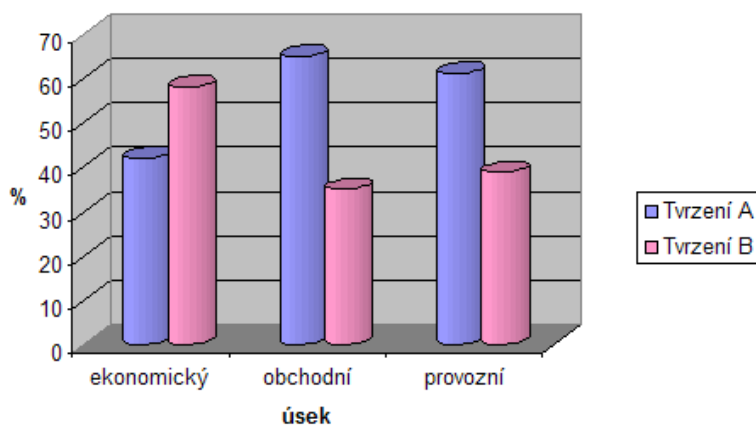
Tabulka 9 – Vztahy vs. úkoly (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	42,0	65,0	61,2	54,6	59,2	58,4
<i>Tvrzení B</i>	58,0	35,0	38,9	45,4	40,8	41,6

Obrázek 17 – Vztahy vs. úkoly (celkem v %)



Obrázek 18 – Vztahy vs. úkoly (dle úseků v %)



Výsledky a diskuse

Nahlédneme-li blíže do dnešních podniků, pak si snadno můžeme povšimnout základního rozdílu mezi podniky, které na první místo kladou lidskost, blízkost, vztahy a přátelskost (v dnešní literatuře charakteristické pro vysokou emoční citlivost organizace, která tyto podniky může predisponovat pro úspěšné zavádění týmové práce) a podniky, které důsledně zdůrazňují věcné cíle a úkoly. Kulturní rozdíl obou typů může být patrný zejména při implementaci změn.

Poměr tvrzení 58 : 42 ukazuje, že vybraný podnik lze zařadit do skupiny podniků emočně citlivějších, přičemž lidé v obchodním (65 : 35) i provozním úseku (61 : 39) jsou s touto citlivostí spjati nejvíce. Kromě zaměstnanců ekonomického úseku, sdílejí všichni zaměstnanci zaměření na vztahy.

Výsledek 42 : 58 ve prospěch zaměření na úkoly u zaměstnanců ekonomického úseku lze vysvětlit určitými předem jasně stanovenými mantinely u cílů a úkolů při práci ekonomů a účetních (např. státem definované účetní postupy nebo finanční omezení při sestavování rozpočtů). Pro 37,5 % (viz. dimenze nejúčinnější stimuly v kapitole 4.2.3) pracovníků ekonomického oddělení znamená práce pro firmu možnost být součástí týmu. U zaměstnanců ekonomického oddělení zřejmě více převažuje identifikace s profesí a zaměření na úkoly nad zaměřením na vztahy, které je vlastní většině zaměstnanců.

c) Systém odměňování, individualismus vs. kolektivismus

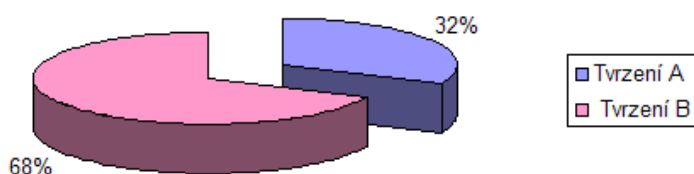
Tvrzení A - Odměňovány jsou výjimečné výsledky a úspěch. Nutné dosáhnout toho nejlepšího.

Tvrzení B - Kdo koná svědomitě své povinnosti, bude za poctivou námahu odměněn.

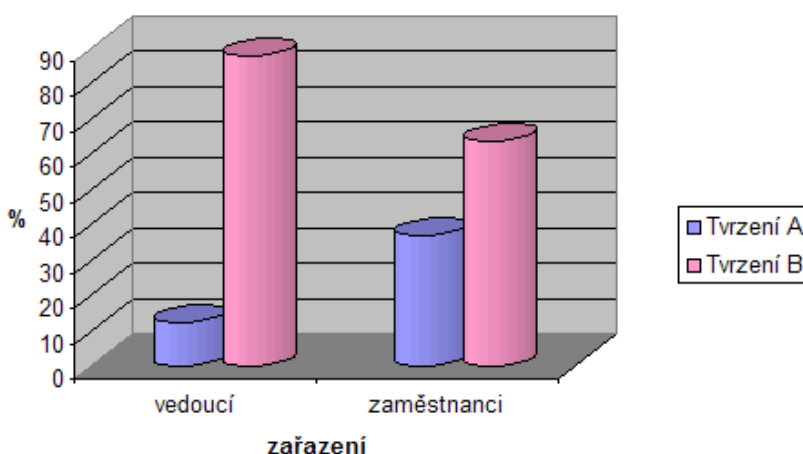
Tabulka 10 - Systém odměňování (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	16,0	32,5	35,5	12,3	36,7	31,7
<i>Tvrzení B</i>	84,0	67,5	64,6	87,7	63,3	68,3

Obrázek 19 - Systém odměňování (celkem v %)



Obrázek 20 - Systém odměňování (dle zařazení v %)



Výsledky a diskuse

Systém odměňování ve firmě může nabývat dvou podob: buď jsou nejvíce odměňováni zaměstnanci nejuspěšnější, podle Golemana (2000) podávají tzv. hvězdný výkon, důležitý je úspěch, osobní vyznamenání a výsledek či individualismus, nebo se lidé orientují na proces, službu a splnění povinností a odměňováni jsou nejvíce ti, kteří svědomitě plní povinnosti a pracují s poctivou námahou v kolektivu.

Respondenti vybraného podniku svými odpověďmi stanovily poměr 32 : 68 ve prospěch kolektivistického přístupu k odměňování. Nejvíce je tato skutečnost patrná v ekonomickém úseku (16 : 84) a u vedoucích pracovníků podniku (12,3 : 87,7). Poctivá práce s dobrými úmysly, snaha a chtění správného je tedy důležitější než úspěch a výsledek jednotlivce.

Z výsledků dimenze neúčinnější stimuly (viz. kapitola 4.2.3) je patrné, že se z 58,6 % odvíjejí mzdy od výsledků celé společnosti a zaměstnanci jsou odměňováni hlavně podle výsledků kolektivu. Systém odměňování ve firmě tedy koresponduje s její kulturou.

d) Přístup k času, rychlost implementace a reakce

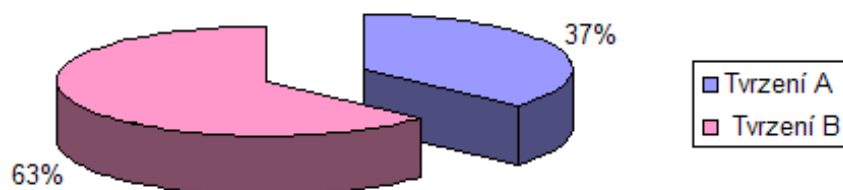
Tvrzení A - Trpělivost růže přináší. Raději čekat na správnou chvíli.

Tvrzení B - Nic se nestane samo, měli bychom to tedy udělat co nejdříve. Všechno musí být někým uděláno. Den má 24 hodin. Hned teď.

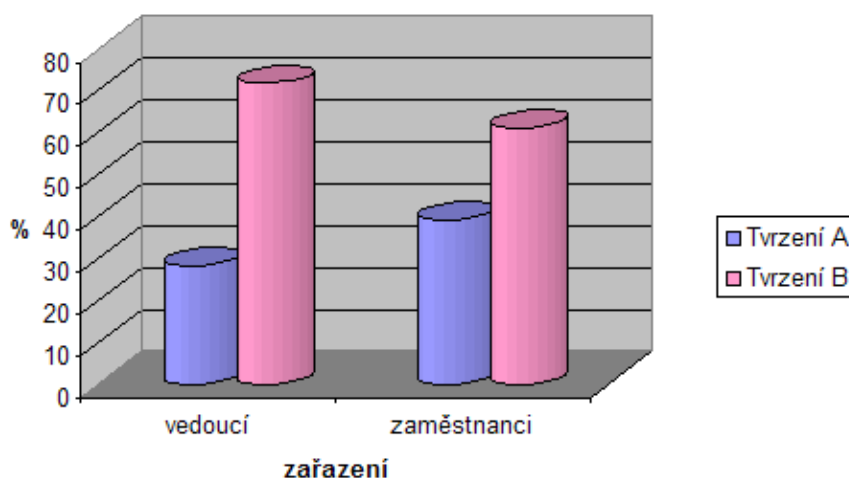
Tabulka 11 - Přístup k času, rychlost implementace a reakce (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	32,0	45,0	36,3	28,3	38,9	36,7
<i>Tvrzení B</i>	68,0	55,0	63,8	71,7	61,1	63,3

Obrázek 21 - Přístup k času, rychlost implementace a reakce (celkem v %)



Obrázek 22 - Přístup k času, rychlost implementace a reakce (dle zařazení v %)



Výsledky a diskuse

Způsob jakým je v podniku vnímán čas může kromě jeho členění na minulost, přítomnost a budoucnost zahrnovat také charakteristiku rychlosti implementace a reakce. Firma může být vůči trhu trpělivá, vytrvalá a chladnokrevná – tzn. čekat na správnou chvíli s klidem (zejména velké firmy), nebo reagovat velice aktivně a průbojně.

Z respondentů se 63 % přiklání k druhé variantě, protože musí být vše podle nich někým uděláno a to co nejrychleji, přesněji dříve než zareagují konkurenti. V úseku ekonomickém, obchodním i provozním převažuje tato aktivnější a průbojnější přístup, neboť „Kdo se stále snaživě namáhá, vítězí“. Náplní práce zaměstnanců obchodního úseku je navíc marketing a propagace zboží, které tento přístup k trhu vyžadují.

Rád bych v souvislosti s oběma tvrzeními však upozornil, že převaha 63 : 37 neznamena průbojnost a aktivitu za každých okolností. Vždyť již z rozboru fungování společnosti bylo patrné, že zejména vedoucí považují svou práci spíše za otázku improvizace bez všeobecně použitelných zákonů. Vybraný podnik má na trhu silného konkurenta a vedoucí pracovníci musí pečlivě zvažovat, které cíle označit za prioritní a kterým dát určitý čas.

V podniku jsou zaměstnanci, kteří jsou ochotni obětovat svůj soukromý život pro blaho firmy, a žít pro svou práci (zejména na úseku ekonomickém a obchodním). Na druhé straně můžete zaslechnout tvrzení, že řešení problému je důležité, ale v této chvíli bude rozumnější počkat, zamyslet se a řešit jej v budoucnu.

e) Soukromý život a pracoviště

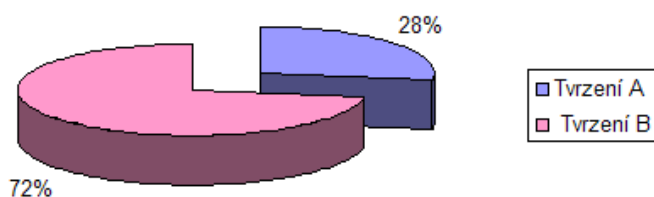
Tvrzení A - Soukromý život do práce nepatří. Práce může být zátěž a trápení, obět' a odříkání.

Tvrzení B - Neoddělovat práci a život. Pracujeme, abychom žili.

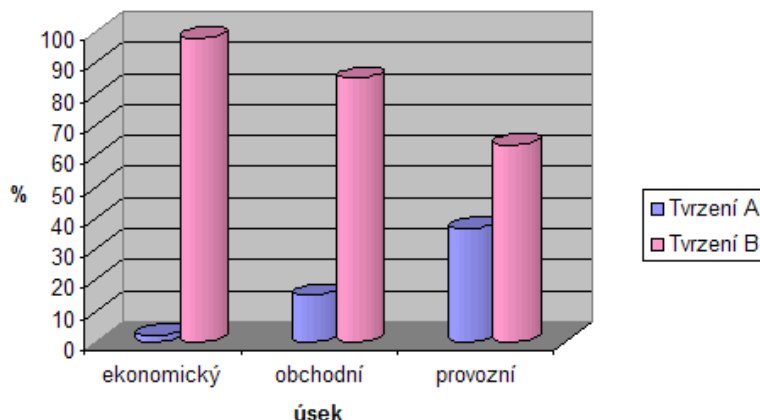
Tabulka 12 - Soukromý život a pracoviště (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	2,0	15,0	36,4	15,0	30,8	27,5
<i>Tvrzení B</i>	98,0	85,0	63,6	85,0	69,2	72,5

Obrázek 23 - Soukromý život a pracoviště (celkem v %)



Obrázek 24 - Soukromý život a pracoviště (dle zařazení v %)



Výsledky a diskuse

Relativně jednotně (28 : 72) vnímají zaměstnanci otázku spojení soukromého života s prací ve firmě, a to napříč jednotlivými úseky i z hlediska pracovní příslušnosti k vedení (15 : 85) či řadovým zaměstnancům (30,8 : 69,2). Lidé ve firmě práci a život převážně neoddělují, což potvrzuje převážné předchozí dimenze zaměření pracovního prostředí na vztahy u většiny zaměstnanců.

V hodnotovém vyjádření převažují v takovém prostředí životní požitky a smyslnost nad sebeovládáním a asketismem. Z výsledků otázek 10 a 11 (**Příloha 1** – formální a neformální setkání zaměstnanců) a rozhovorů se zaměstnanci bylo patrné, že se setkávají i mimopracovně. Frekvence pracovních i mimopracovních setkávání zcela určitě ovlivňuje vnímání soukromého života na pracovišti.

f) Zaměření strategie, kvalita vs. kvantita

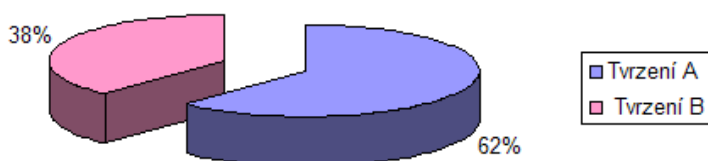
Tvrzení A - Naše výrobky a služby nesmí mít žádnou chybu a musí být nejlepší. Máme pověst, kterou bychom mohli ztratit.

Tvrzení B - Chceme vyrábět rychleji, více výrobků za nižší cenu. Důležité je množství.

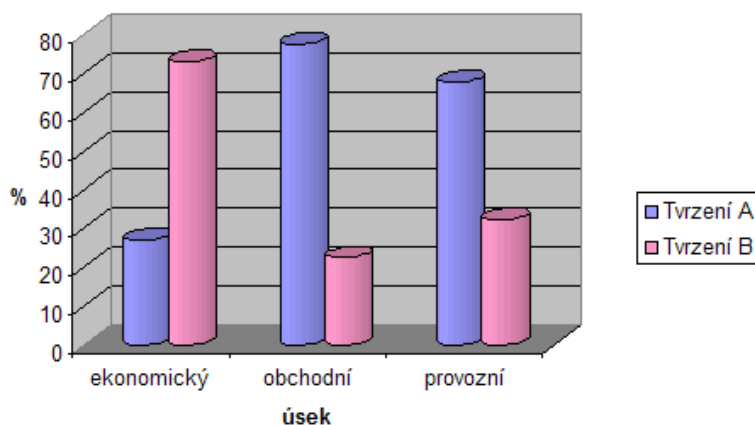
Tabulka 13 - Zaměření strategie, kvalita vs. kvantita (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	27,0	77,5	67,8	76,7	58,3	62,1
<i>Tvrzení B</i>	73,0	22,5	32,3	23,3	41,7	37,9

Obrázek 25 - Zaměření strategie, kvalita vs. kvantita (celkem v %)



Obrázek 26 - Zaměření strategie, kvalita vs. kvantita (dle úseků v %)



Výsledky a diskuse

Hodnoty, které se váží ke kvalitě, jsou v první řadě perfektnost, profil, kvalifikace a myšlenka, že člověk může dosáhnout ideálu. Naopak kvantita zahrnuje množství, velké objemy výroby, anonymitu a strategické zaměření „Rychleji, více a levněji“. Zároveň je myšlenkou kvantity přepočítávat většinu věcí a okolností na peníze a zdůrazňovat cenu.

Z celkového počtu respondentů si tvrzení zakládající na kvalitě vybralo 62,1 % a kvantitě 37,9 % dotazovaných. Tento výsledek je v souladu se strategickým zaměřením firmy v oblasti jakosti, hlavními zásadami firemní politiky jakosti i firemním etickým kodexem. Z dalších výsledků, je však patrné, že v ekonomickém úseku převažuje profesní zaměření na kvantitu nad sdíleným kulturním zaměřením na kvalitu (v poměru 73 : 27).

V ekonomickém úseku obecně pracují lidé s účetnictvím a financemi podniku, tedy kvantitativním vyjádřením hodnot. Účetní kontrolují výnosy, náklady, příjmy i výdaje; ekonomové zase dohlíží na návratnost investic a další finanční ukazatele, které jsou výsledkem realizace plánů. Obě tyto skupiny tak považují peníze a jejich ekvivalenty za určující faktor úspěšnosti podniku. Z toho vyplývá, že podniková kultura podniku je výrazně ovlivněna profesí zaměstnanců (potvrzuje to i dimenze vztahy vs. úkoly).

g) Poslání a identita

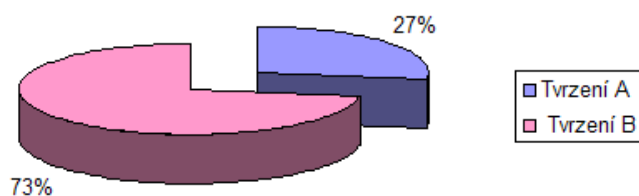
Tvrzení A - Chceme vybudovat velkou společnost. Velcí mají život jednodušší. Nejdůležitější je růst. Být první (největší, nejsilnější).

Tvrzení B - Rádi bychom se nepřeceňovali ani nepodceňovali. Chceme vybudovat firmu ekonomicky silnou a stabilní, která bude malá, ale výkonná. Kdo chce vysoko, padá hluboko

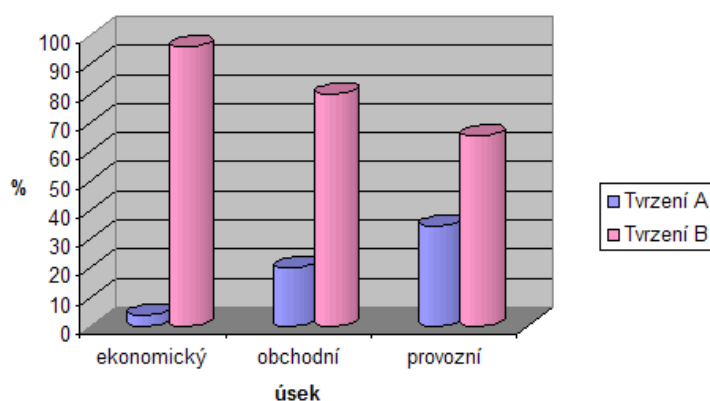
Tabulka 14 - Poslání a identita (dle úseků, zařazení a celkem v %)

Dimenze	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Vedoucí	Zaměstnanci	Celkem
<i>Tvrzení A</i>	4,0	20,0	34,5	28,3	27,0	27,2
<i>Tvrzení B</i>	96,0	80,0	65,6	71,7	73,0	72,8

Obrázek 27 - Poslání a identita (celkem v %)



Obrázek 28 - Poslání a identita (dle úseků v %)



Výsledky a diskuse

Při výběru posledních dvou tvrzení určujících rozbor podnikové kultury pomocí zažitých mýtů a norem jednání jsem se rozhodl postavit respondenty před vypracovaný text, který u druhého tvrzení vychází z poslání společnosti (jde o úryvek z firemního kodexu, celé znění viz. **Příloha 7**). Cílem bylo zjistit, zda si zaměstnanci skutečně pamatují význam vize a poslání své společnosti a dokáží jej odlišit od protikladného tvrzení.

Na jedné straně měli respondenti na výběr budoucnost společnosti, která počítá s mocí, velikostí, potenci a velkou expanzí za každou cenu s cílem být první (největší, nejsilnější). Druhá cesta vycházela z poslání společnosti a směřovala k přiměřenosti, přehlednosti a umírněnosti s lidským rozměrem bez přeceňování a podceňování svých možností. Pýcha velikosti a nezranitelnosti byla v druhém případě cestou nežádoucí, neboť nevycházela z dosavadních výkonů ani představ hlavních zájmových skupin.

Výsledek tohoto dílčího výzkumu je pro firmu velice pozitivním zjištěním, neboť současnou vizi společnosti rozpoznalo necelých 73 % respondentů a pouze 27 % se při určení správného budoucího směru mylilo. Bilance vyjádřená poměrem u vedoucích a řadových zaměstnanců je obdobná (kolem 72 %).

Menší podíl najdeme pouze u zaměstnanců provozního úseku (34,5 : 65,6). Jeho příčina vyplývá nejspíše z charakteru práce, podmínek na pracovišti (na skladu je trvale udržována teplota -20° C, umístění mimo hlavní budovu) a **celkově menší informovanosti** zaměstnanců o dění ve společnosti v tomto úseku. Všichni zaměstnanci provozního úseku navíc tuto informaci k výkonu své práce bezprostředně nepotřebují (profese řidič, skladník vychystávající zboží ze skladu, pracovnice balící linky).

4.2.3 Charakteristika podnikové kultury pomocí kulturních dimenzí

V této části budou výsledky v tabulkách členěny pouze podle úseků, neboť výsledky předchozího šetření (dotazník **Příloha 2**) objevily nesoulad mezi vedením a zaměstnanci pouze v přístupu k fungování společnosti. Tento nesoulad zřejmě vyplývá z profesního zaměření a pro rozlišení této situace bude postačující členění na úseky.

U předchozích šetření (dotazník **Příloha 2**) bylo úkolem respondenta rozdělit 100 bodů mezi protikladná tvrzení. Tato přesnější metoda není součástí postupu následujícího dotazníku (**Příloha 1**), také proto bylo od členění dle zařazení dále ustoupeno.

Jednotlivé otázky dotazníku (**Příloha 1**) byly zařazeny jedenácti skupin, které jsou obdobou kulturních dimenzí dle Pfeifer, Umlaufové (1993). Pouze dimenze převažujícího způsobu myšlení a dominantního nositele úspěchu byly sloučeny do dimenze jedné.

Rozdělení kulturních dimenzí dle dotazníku (Příloha 1):

- a) Identifikace zaměstnanců s firmou (otázka 1)
- b) Informovanost zaměstnanců (otázky 2 – 3)
- c) Převažující způsob myšlení a dominantní nositel úspěchu (otázky 4 – 5)
- d) Pracovní podmínky, přesčasy (otázky 6 – 7)
- e) Komunikace (otázky 8 – 11)
- f) Styl řízení a způsob rozhodování (otázky 12 – 13)
- g) Nejúčinnější stimuly – motivace (otázky 14 – 15)
- h) Inovativnost a tolerance k riziku (otázky 16 – 17)
- i) Tolerance ke konfliktu (otázky 18 – 19)
- j) Celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců (otázka 20)
- k) Doplnkové charakteristiky – personalistika (otázky 21 – 24)

Hodnota celkem (n) pod tabulkami udává celkový počet respondentů (odpovědí).

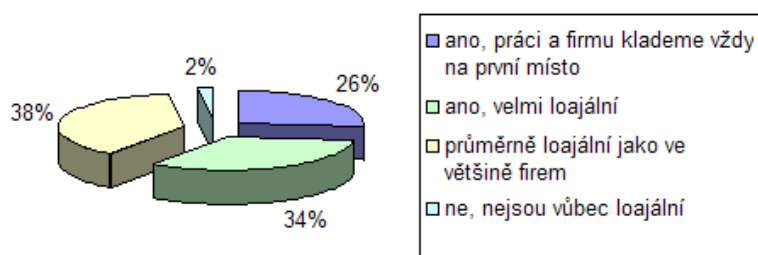
a) Identifikace zaměstnanců s firmou

Otázka 1 - Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální k Vaší společnosti? (tabulka 15, obrázek 29, obrázek 30)

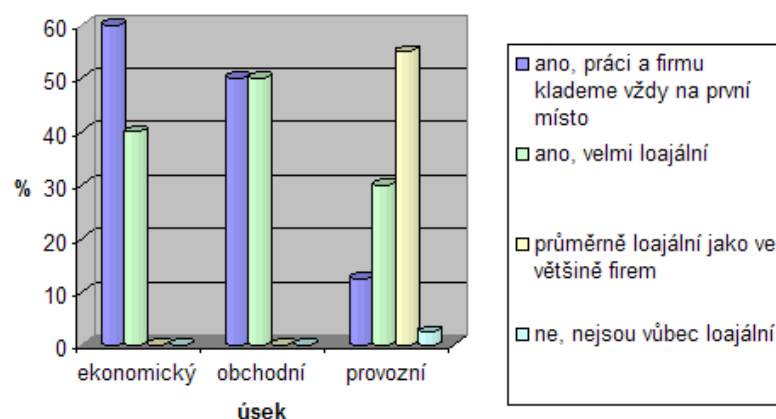
Tabulka 15 - Loajalita pracovníků oddělení ke společnosti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 1	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Ano, práci a firmu klademe vždy na první místo.</i>	60,0	50,0	12,5	25,8
<i>Ano, velmi loajální.</i>	40,0	50,0	30,0	34,5
<i>Průměrně loajální jako ve většině firem.</i>	0,0	0,0	55,0	38,0
<i>Ne, nejsou vůbec loajální.</i>	0,0	0,0	2,5	1,7
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 29 – Loajalita pracovníků oddělení ke společnosti (celkem v %, n = 58)



Obrázek 30 – Loajalita pracovníků oddělení ke společnosti (dle úseků v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Otázka 1 (dotazník – **Příloha 1**) doplňuje předchozí charakteristiku identifikace a poslání pomocí mýtů a norem jednání. Dotazovaní respondenti nejvíce ohodnotili z 38,0 % variantu, že jsou průměrně loajální jako ve většině firem, 34,5 % velmi loajální a 25,8 % dotazovaných klade práci a firmu vždy na první místo. Variantu, že nejsou vůbec loajální hodnotilo 1,7 % což je v absolutních číslech jeden dotazovaný.

Na základě výsledků v jednotlivých úsecích je vyšší loajalita a oddanost firmě patrná v obchodním a ekonomickém úseku, kdy respondenti vybírali pouze z prvních dvou možností. Nejvyšší loajalita byla ve výzkumu zjištěna v ekonomickém oddělení (60 % dotazovaný vybral variantu, že práci a firmu kladou vždy na první místo). I z pozorování zaměstnanců obchodního úseku však byla na první pohled patrná vysoká loajalita.

Nižší loajalita u respondentů byla prokázána v provozním úseku, kde většina (55 %) považuje zaměstnance za průměrně loajální jako ve většině firem, 30 % za velmi loajální, 12,5 % za klade práci a firmu vždy na první místo. Ze vzorku respondentů tvoří 2,5 % názor zaměstnance, který nepovažuje své spolupracovníky za loajální k firmě. Nižší skóre v loajalitě provozního úseku můžeme vysvětlit převahou dělnických profesí v tomto úseku.

b) Informovanost zaměstnanců

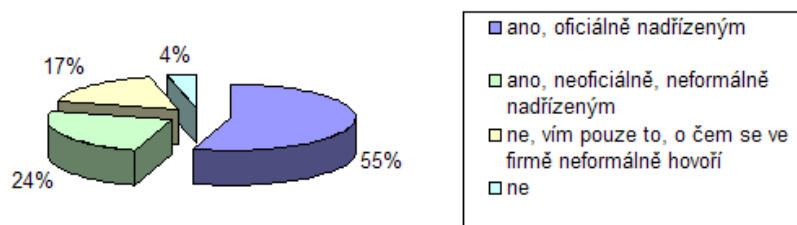
Otázka 2 - Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení a společnosti?
(tabulka 16, obrázek 31)

Otázka 3 - Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?
(tabulka 17, obrázek 32)

Tabulka 16 - Znalost vize a dlouhodobých cílů oddělení a společnosti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 2	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
Ano, oficiálně nadřizným.	20,0	100,0	55,0	55,2
Ano, neoficiálně, neformálně nadřizným.	80,0	0,0	15,0	24,1
Ne, vím pouze to, o čem se ve firmě neformálně hovoří.	0,0	0,0	25,0	17,2
Ne.	0,0	0,0	5,0	3,5
Celkem (n)	10	8	40	58

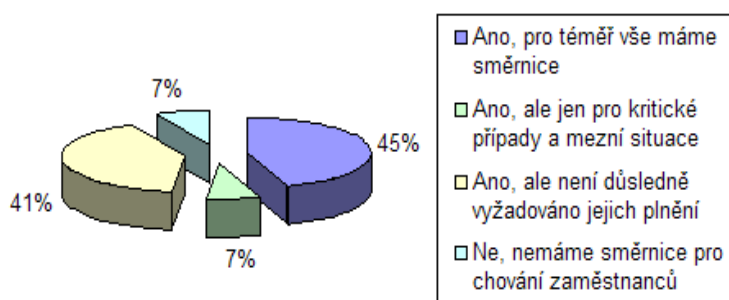
Obrázek 31 – Znalost vize a dlouhodobých cílů oddělení a společnosti (celkem v %, n = 58)



Tabulka 17 - Známost firemních směrnic (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 3	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
Ano, pro téměř vše máme směrnice.	20,0	75,0	45,0	44,8
Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace.	20,0	0,0	5,0	6,9
Ano, ale není důsledně vyžadováno jejich plnění.	60,0	25,0	40,0	41,4
Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců.	0,0	0,0	10,0	6,9
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 32 - Známost firemních směrnic (v % celkem, n = 58)



Výsledky a diskuse

Je známo, že vysoká informovanost zaměstnanců působí zároveň i jako motivační faktor a může podstatně zvýšit potenciál pracovníků a jejich inovativnost. Je přínosná rovněž pro odstranění nejistoty zaměstnanců a zmírnění napětí před eventuální změnou (Schinková in Rolínek, a kol., 2003).

Respondenti dostali dvě otázky zaměřené na jejich informovanost: zda jsou seznámeni s vizí a dlouhodobými cíli oddělení a společnosti a zda ví o existenci firemních směrnic pro chování zaměstnanců společnosti (dotazník **Příloha 1**).

Více než polovina (55,2 %) respondentů potvrdila, že byla seznámena oficiálně nadřízeným s vizí a dlouhodobými cíli společnosti. Předchozí charakteristika na znalost poslání a identity pomocí mýtů a vzorů jednání potvrdila znalost tohoto poslání ze 73 %. Neformálně bylo s dlouhodobými cíli seznámeno 24,1 % respondentů, k 17,2 % se dostali pouze informace, o kterých se neformálně hovoří. Ze vzorku respondentů 3,5 % pracovníků nebylo seznámeno s vizí a dlouhodobými cíli vůbec.

O existenci firemních směrnic ví většina zaměstnanců, pouze 6,9 % (absolutně 4 zaměstnanci) odpovědělo na otázku, že firma nemá žádné normy a dokumenty. Otázkou pro management zůstává, zda bude spokojen s tím, že 41,4 % respondentů tvrdí, že není důsledně vyžadováno jejich plnění. Ve firmě, která aplikuje TQM jsou totiž tyto dokumenty (etický kodex, příručka jakosti) základem pro aplikaci přístupů kvality v praxi.

c) Převažující způsob myšlení a dominantní nositel úspěchu

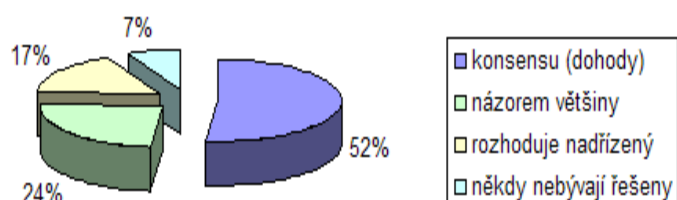
Otázka 4 - Jakou formou jsou řešeny problémy ve Vašem oddělení? (tabulka 18, obrázek 33)

Otázka 5 - Co je třeba ke splnění zadaného úkolu? (tabulka 19, obrázek 34, obrázek 35)

Tabulka 18 - Nejčastější forma řešení pracovních problémů na odděleních (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 4	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Konsensus (dohoda).</i>	100,0	100,0	30,0	51,8
<i>Názorem většiny.</i>	0,0	0,0	35,0	24,1
<i>Rozhoduje nadřízený.</i>	0,0	0,0	25,0	17,2
<i>Někdy nebývají řešeny.</i>	0,0	0,0	10,0	6,9
Celkem (n)	10	8	40	58

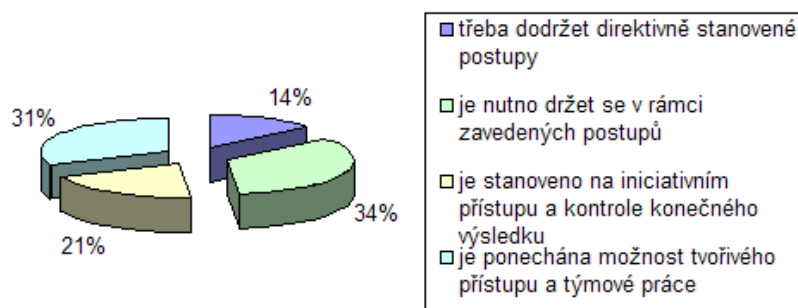
Obrázek 33 - Nejčastější forma řešení pracovních problémů na odděleních (celkem v %, n = 58)



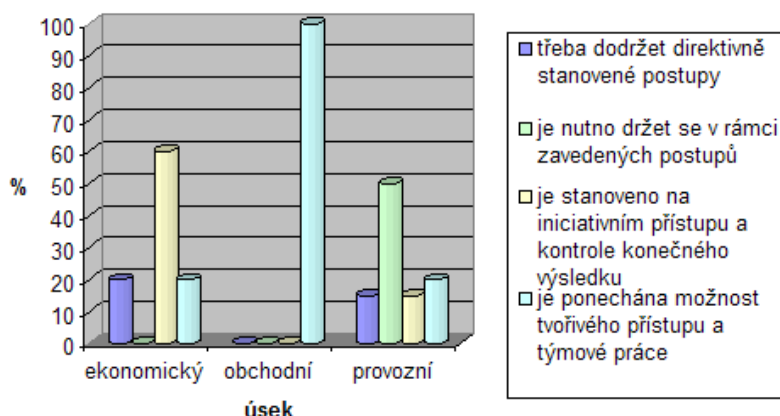
Tabulka 19 - Požadavky na splnění zadaného úkolu (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 5	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Je třeba dodržet direktivně stanovené postupy.</i>	20,0	0,0	15,0	13,8
<i>Je nutno držet se v rámci zavedených postupů.</i>	0,0	0,0	50,0	34,5
<i>Je stanoveno na iniciativním přístupu a kontrole konečného výsledku.</i>	60,0	0,0	15,0	20,7
<i>Je ponechána možnost tvořivého přístupu a týmové práce.</i>	20,0	100,0	20,0	31,0
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 34 - Požadavky na splnění zadaného úkolu (celkem v %, n = 58)



Obrázek 35 - Požadavky na splnění zadaného úkolu (dle úseků v %, n =58)



Výsledky a diskuse

Na základě převažujícího způsobu myšlení můžeme skupiny rozdělit na maskulinní či femininní. V maskulinní společnosti se očekává, že budou zaměstnanci asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Ve femininní společnosti jsou hlavně praktikovány ženské role, tedy umírněnost, péče a zájem. Tyto dvě dimenze doplňují dimenzi dominantních nositelů úspěchu – individua či kolektivu.

Podle rozboru mýtů a způsobů jednání jsme zjistili, že jsou lidé ve firmě orientováni převážně na vztahy a kolektivismus. V rámci pracovních skupin probíhá velice často rozhodování a řešení pracovních problémů, které v podstatě představuje aplikaci těchto základních skupinových hodnot. Na základě výsledků otázky 12 (**Příloha 1**) můžeme říci, že jsou problémy řešeny z 51,8 % dohodou, z 24,1 % názorem většiny, pouze v 17,2 % rozhoduje nadřízený. Určitá část problémů však také nebývá vůbec řešena (6,9 % celkově, zejména v provozním úseku).

Výsledkem řešení jednotlivých problémů jsou pak úkoly pro každého zaměstnance. Nejčastěji respondenti uvádějí, že je nutno držet se v rámci zavedených postupů (34,5 % celkem, 50 % na provozním úseku), které jsou optimalizovány v rámci řízení procesů. Na druhou stranu je ponechána zaměstnancům také určitá volnost a iniciativní přístup s kontrolou konečného výsledku (20,7 % celkem, nejvíce ekonomické oddělení).

Možnost tvořivého přístupu a týmové práce je ponechána nejvíce zaměstnancům obchodního úseku (100 % z tohoto úseku, v celé firmě pak 31 %), kteří obvykle pracují na propagaci a marketingu výrobků firmy a řídí vztahy s dodavateli. Direktivní přístup, při kterém je nutno dodržet stanovené postupy, vyplývá z charakteru práce (na ekonomickém úseku jsou to definované postupy pro účetnictví, na provozním úseku aplikace HACCP).

d) Pracovní podmínky, přesčas

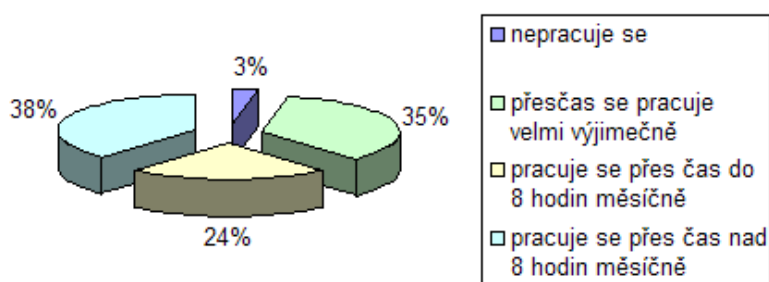
Otázka 6 - Pracuje se v celé Vaší společnosti nad rámec pracovní doby? (tabulka 20, obrázek 36)

Otázka 7 - Jak jsou dodržovány v termíny pracovních úkolů ve Vaší společnosti? (tabulka 21, obrázek 37)

Tabulka 20 - Práce přesčas (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 6	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Přesčas se nepracuje.</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
<i>Přesčas se pracuje velmi výjimečně.</i>	0,0	25,0	45,0	34,5
<i>Pracuje se přes čas do 8 hodin měsíčně.</i>	20,0	0,0	30,0	24,2
<i>Pracuje se přes čas nad 8 hodin měsíčně.</i>	80,0	75,0	20,0	37,9
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 36 - Práce přesčas (celkem v %, n = 58)



Tabulka 21 - Dodržování termínů pracovních úkolů ve společnosti (dle úseků a v % celkem)

Odpovědi na otázku 7	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Termíny se dodržují za všech okolností.</i>	0,0	0,0	30,0	20,7
<i>Ve většině případů jsou termíny dodržovány</i>	100,0	100,0	50,0	65,5
<i>Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech</i>	0,0	0,0	20,0	13,8
<i>Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 37 - Dodržování termínů pracovních úkolů ve společnosti (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Dobré pracovní prostředí ve firmě přispívá nejen k bezpečnosti práce, ale umožňuje také realizovat výkony nebo usnadňovat pracovní činnosti. Skupina otázek, které se týkaly pracovních podmínek, měla za úkol zjistit, zda jsou ve firmě obecně dodržovány termíny a zda pracují zaměstnanci často nad rámec pracovní doby.

Nejvíce respondentů ve firmě pracuje přesčas nad 8 hodin měsíčně (37,9 %) a do 8 hodin měsíčně (24,2 %). Velmi výjimečně přesčas pracuje 34,5 % z celkového počtu dotazovaných a 3,4 % uvedlo, že přesčas vůbec nepracuje.

Prohlédneme-li si výsledky práce přesčas za jednotlivé úseky, pak zjistíme, že se práce přesčas realizuje nejvíce na ekonomickém a obchodním úseku. V těchto úsecích je také zastoupeno méně pracovníků než v úseku provozním, a tak se občas stává, že jsou zaměstnanci přetěžováni. Po rozhovoru s nimi jsem však došel k závěru, že mají svou práci rádi a jsou ochotni jí čas navíc věnovat.

Dodržování termínů za všech okolností je pro firmu charakteristické pouze z 20,7 %. Častější bývá, když se termíny dodržují ve většině případů (65,5 %). Termíny jsou dodržovány jen v nezbytně nutných případech zhruba ze 14 %. 0 % respondentů uvedlo, že by se setkali s příliš optimisticky nastavenými termíny, které by se nedaly dodržet.

Pracovní prostředí ve firmě na mne působilo velice příjemně (zejména v hlavní budově na ekonomickém a obchodním úseku) a zcela určitě přispívá k spokojenosti zaměstnanců. Prostorové rozmístění nábytku v kancelářích a vzájemná návaznost místností podporuje týmovou práci. Určité nedostatky (hlučné tiskárny, pomalejší počítače) bychom našli snad pouze na oddělení odbytu, které leží v sousedství skladovací haly.

Zaměstnanci mají k dispozici 4 nově zařízené podnikové kuchyňky (s ledničkou, mikrovlnou troubou), ve kterých se společně odděleně stravují a mohou trávit volný čas mezi směnami. Další stavba podobných prostor bude zřejmě součástí plánů nové haly.

e) Komunikace

Otázka 8 - Jak byste označil(a) komunikaci ve Vaší společnosti? (tabulka 22, obrázek 38)

Otázka 9 - Který komunikační prostředek je mezi pracovníky využívám nejvíce? (tabulka 23, obrázek 39) – možnost zvolit více odpovědí (celkem 64 odpovědi)

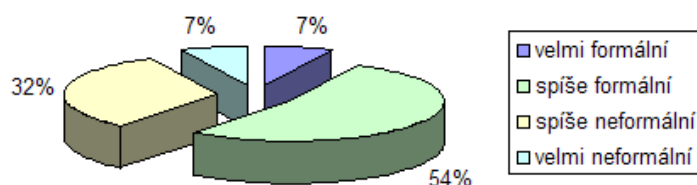
Otázka 10 - Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, veřejné oceňování pracovníků)? (tabulka 24, obrázek 40)

Otázka 11 - Existují neformální mimopracovní setkání zaměstnanců (restaurace, kino, sport)? (tabulka 25, obrázek 41)

Tabulka 22 - Forma komunikace ve společnosti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 8	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Velmi formální.</i>	0,0	0,0	10,0	7,0
<i>Spíše formální.</i>	50,0	0,0	65,0	53,5
<i>Spíše neformální.</i>	50,0	75,0	20,0	32,5
<i>Velmi neformální.</i>	0,0	25,0	5,0	7,0
Celkem (n)	10	8	40	58

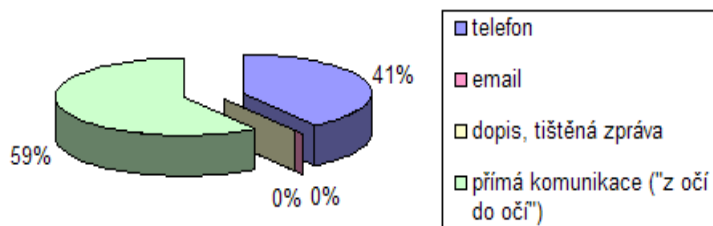
Obrázek 38 - Forma komunikace ve společnosti (celkem v %, n = 58)



Tabulka 23 - Používání komunikačních prostředků mezi pracovníky (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 9	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Telefon.</i>	40,0	43,0	40,0	40,6
<i>Email.</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Dopis, tištěná zpráva.</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Přímá komunikace (z očí do očí).</i>	60,0	57,0	60,0	59,4
Celkem (n)	10	14	40	64

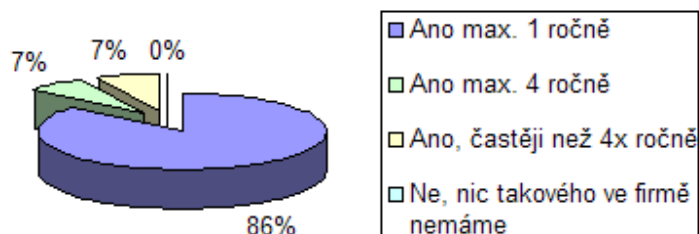
Obrázek 39 - Používání komunikačních prostředků mezi pracovníky (celkem v %, n = 64)



Tabulka 24 - Existence formálních mimopracovních setkání pracovníků (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 10	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
Ano, max. jedenkrát ročně.	100,0	100,0	80,0	86,2
Ano, max. čtyřikrát ročně.	0,0	0,0	10,0	6,9
Ano, častěji než čtyřikrát ročně.	0,0	0,0	10,0	6,9
Ne, nic takového ve firmě nemáme.	0,0	0,0	0,0	0,0
Celkem (n)	10	8	40	58

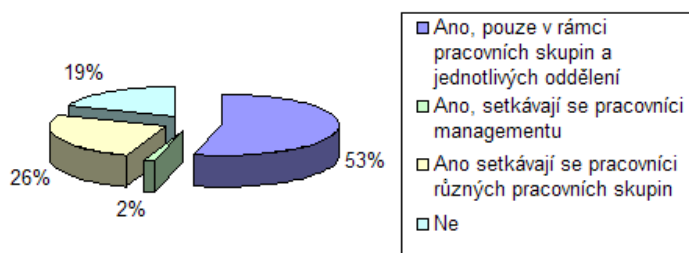
Obrázek 40 - Existence formálních mimopracovních setkání pracovníků společnosti (celkem %, n = 58)



Tabulka 25 - Existence neformálních mimopracovních setkání (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 11	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
Ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení.	100,0	100,0	32,5	53,3
Ano, setkávají se pracovníci managementu.	0,0	0,0	2,5	1,8
Ano setkávají se pracovníci různých pracovních skupin.	0,0	0,0	37,5	25,9
Ne.	0,0	0,0	27,5	19,0
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 41 - Existence neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Faktor komunikace doplňuje faktor informovanosti, protože v podstatě popisuje formální i neformální informační toky. U dnešních firem je tento faktor klíčový, neboť přesně vystihuje cesty a formy komunikačních kanálů ve společnosti. V našem průzkumu jsme si jej rozdělili na dvě části: komunikační prostředky a setkání pracovníků.

Ve vybraném podniku považuje 53,5 % respondentů komunikaci za spíše formální, 32,5 % za spíše neformální. Komunikaci velmi formální či velmi neformální uvedlo shodně 6,9 % dotazovaných.

Spíše neformální komunikaci nalezneme z největší části na obchodním úseků (75 %, dále 25 % tvoří velmi neformální komunikace). Tento výsledek kopíruje míru tvořivého přístupu a týmové práce při řešení pracovních problémů na obchodním úseku a vyplývá také z věkové struktury pracovníků (zastoupení je pouze v rozmezí 21 – 40 let).

Nejrozšířenějším komunikačním prostředkem mezi zaměstnanci je celkově přímá komunikace (z očí do očí) 59,4 %. Telefonická komunikace (40,6 % z celkové) probíhá nejčastěji mezi provozním a ostatními úseky, neboť je tento úsek ostatním prostorově vzdálen. Ostatní formy komunikačních prostředků nejsou v podniku tak často využívány, neboť zatím není firma natolik velká, aby je musela využívat. Ve firmě funguje vnitřní informační systém, ke kterému je přístup ze všech počítačů, a obsahuje hlavní firemní dokumenty a informace o firmě. Pro vybraný podnik je typické rušné prostředí v kancelářích s mnoha telefonáty od zákazníků a dodavatelů během pracovního dne.

Formální mimopracovní setkání společnosti se konají podle většiny respondentů (86,2 %) maximálně jedenkrát ročně. Pouze 6,9 % respondentů uvedlo, že probíhají maximálně 4krát ročně a 6,9 %, že probíhají častěji. Z rozhovorů s hlavními představiteli firmy vyplývalo, že se zaměstnanci formálně mimopracovní setkávají maximálně jedenkrát ročně v období během Vánoc na firemním večírku.

V podniku častěji probíhají neformální mimopracovní setkání v rámci jednotlivých (53,3 %) nebo různých pracovních skupin (25,9 %). Zaměstnanci společně slaví své narozeniny, svátky, narození dětí, chodí společně na různé kulturní akce, bowling a provozují další aktivity. Pracovníci z vedení společnosti mají společný zájem – hokej, bruslení a další zimní sporty. Mimopracovně se setkávají také velice často pracovníci oddělení logistiky a odbytu.

f) Styl řízení a způsob rozhodování

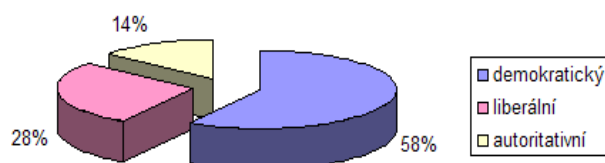
Otázka 12 - Jak byste označil(a) řídicí styl ve Vašem oddělení? (tabulka 26, obrázek 42)

Otázka 13 - Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci? (tabulka 27, obrázek 43)

Tabulka 26 - Řídicí styl vedoucích na odděleních (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 12	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Demokratický.</i>	100,0	100,0	40,0	58,6
<i>Liberální.</i>	0,0	0,0	40,0	27,6
<i>Autoritativní.</i>	0,0	0,0	20,0	13,8
Celkem (n)	10	8	40	58

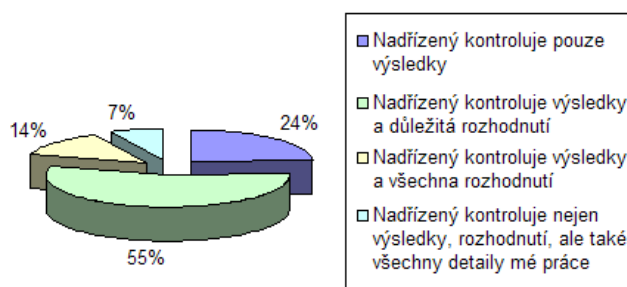
Obrázek 42 - Řídicí styl vedoucích na odděleních (celkem v %, n = 58)



Tabulka 27 - Kontrola práce nadřízenými na pracovišti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 13	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Nadřízený kontroluje pouze výsledky.</i>	0,0	0,0	35,0	24,1
<i>Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí.</i>	100,0	100,0	35,0	55,2
<i>Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí.</i>	0,0	0,0	20,0	13,8
<i>Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale také všechny detaily mé práce.</i>	0,0	0,0	10,0	6,9
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 43 - Kontrola práce nadřízenými na pracovišti
(celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Uplatňovaný styl řízení podniku pomáhá budovat příznivé podnikové klima a vytváří buď příznivou či nepříznivou pracovní atmosféru. Veškeré jednání řídicího pracovníka působí, i když to tak není zamýšleno, jako vzor, návod k jednání. Může být vědomě, ale i nevědomě, napodobováno členy řízené pracovní skupiny. Každá firma, a dokonce i jednotlivá pracovní místa vyžadují svůj optimální styl řízení (Schinková in Rolínek, a kol., 2003).

Ze všech respondentů 58,6 % označilo řídicí styl svých vedoucích za demokratický, 27,6 % za liberální a 13,8 % za autoritativní. Vezmeme-li si procentní zastoupení řídicích stylů v jednotlivých úsecích, tak demokratický styl vybralo 100 % pracovníků obchodního i ekonomického oddělení a procentní zastoupení stylů liberálních a autoritativních je tedy přítomno v provozním úseku. Na druhou stranu v provozním úseku není při práci na skladu direktivnější styl překážkou, naopak vnáší do práce řád a kvalitu.

Demokratický styl uplatňovaný v ekonomickém a obchodním úseku je nejčastěji uplatňován při řešení běžných úkolů. Vedoucí pracovník je v těchto úsecích ke svým podřízeným zaměstnancům velice ohleduplný a respektuje jejich práci. Přestože potřebuje okamžitě se zaměstnancem hovořit, je ochotný počkat až dotyčný pracovník dokončí svou práci a telefonický hovor.

Záležitostí určitého stylu je také způsob kontroly práce podřízených. Ve vybraném podniku nadřízený nejčastěji kontroluje výsledky i důležitá rozhodnutí 55,2 %, pouze výsledky z 24,1 %, výsledky a všechna rozhodnutí 13,8 % a nejen výsledky, rozhodnutí, ale také všechny detaily práce u 6,9 % případů. Větší kontrola znamená samozřejmě direktivnější přístup, její opak dává možnost kreativity zaměstnanci.

Přestože jsou v podniku zastoupeny ženy ve vedoucí pozici pouze z 22,2 %, tak lze řídicí styly obecně v podniku označit za typicky ženské – femininní a demokratické. To je přínosné zejména pro rozvinutí týmové práce a tvorbě prostředí, které je založené na úspěchu celého kolektivu. Z hlediska emocí jsou v ekonomickém a obchodním úseku přítomny spíše emoce pozitivní, na provozním úseku se občas objeví negativní s podtextem „hledá se viník, který to vše způsobil“.

Styl pracovníků vrcholového managementu (v našem případě skupiny vedoucích), který udává obvykle tón ostatním řídicím pracovníkům je však velice demokratický a jeho soulad s podnikovým kodexem rodinné firmě vytváří konkurenční výhodu.

g) Nejúčinnější stimuly (motivace)

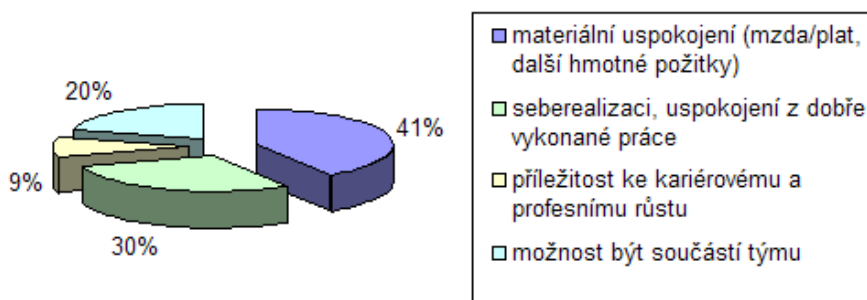
Otázka 14 - Co znamená pro zaměstnance práce pro firmu? (tabulka 28, obrázek 44, obrázek 45) – možnost výběru více možností (celkem 88 odpovědí)

Otázka 15 - Jaká je forma Vašeho finančního ohodnocení (mzdy)? (tabulka 29, obrázek 46)

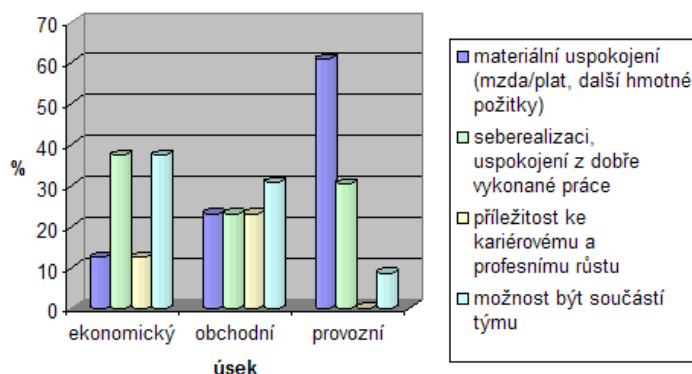
Tabulka 28 - Význam práce pro zaměstnance (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 14	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky).</i>	12,5	23,1	60,9	40,9
<i>Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce.</i>	37,5	23,1	30,4	29,5
<i>Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu.</i>	12,5	23,1	0,0	9,1
<i>Možnost být součástí týmu.</i>	37,5	30,8	8,7	20,5
Celkem (n)	16	26	46	88

Obrázek 44 - Význam práce pro zaměstnance (celkem v %, n = 58)



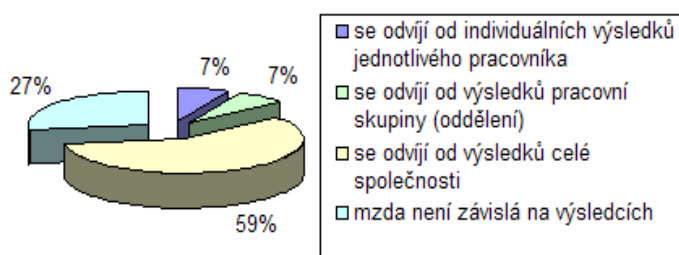
Obrázek 45 - Význam práce pro zaměstnance (dle úseků v %, n = 58)



Tabulka 29 - Výše a forma finančního ohodnocení a mzdy (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 15	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Se odvíjí od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka.</i>	20,0	0,0	5,0	6,9
<i>Se odvíjí od výsledků pracovní skupiny (oddělení).</i>	0,0	25,0	5,0	6,9
<i>Se odvíjí od výsledků celé společnosti.</i>	80,0	75,0	50,0	58,6
<i>Mzda není závislá na výsledcích.</i>	0,0	0,0	40,0	27,6
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 46 - Výše a forma finančního ohodnocení a mzdy (celkem v %, n = 58).



Výsledky a diskuse

Podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků. Každý podnik by měl hledat takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by korespondovaly s vytyčenými cíli firmy (Schinková in Rolínek, a kol., 2003).

Nejúčinnější stimuly jsme hledali otázkou, co pro zaměstnance znamená práce pro jejich firmu. Respondenti v největším počtu 40,9 % uvedli, že vyhledávají nejvíce materiální uspokojení. Určitá část však je přesvědčena, že pro ně práce znamená více seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce 29,5 %, příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu 9,1 % i možnost být součástí týmu (ideální stav) 20,5 %.

Podle Maslowovi pyramidy potřeb přicházejí vyšší hodnoty (jako seberealizace, osobní růst) za podmínky, jsou-li všechny základní (materiální) potřeby uspokojené. Z pohledu jeho teorie bychom mohli vysvětlit nižší procentní podíly materiálního uspokojení u zaměstnanců ekonomického a obchodního úseku a vyšší u úseku provozního. Týmová práce jako uspokojení z práce naopak získala v těchto úsecích zastoupení vyšší.

Pokud jde o formu finančního ohodnocení a mzdy, nejvíce jsou zastoupeni respondenti s odpovědí 58,6 %, kteří uvedli, že se odvíjí od výsledků celé společnosti. Pro 27,6 % dotázaných není mzda závislá na výsledcích, 6,9 % shodně uvedlo, že buď se odvíjí od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka nebo se odvíjí od výsledků pracovní skupiny (oddělení).

Odměňovací systém ve společnosti tedy podle respondentů závisí více na výsledcích celé firmy, nikoliv přímo na výsledku hospodaření konkrétního ziskového střediska.

h) Inovativnost a tolerance k riziku

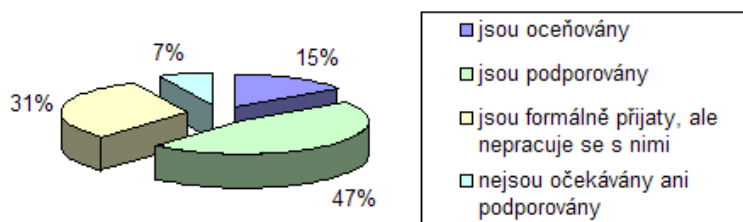
Otázka 16 - Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti? (tabulka 30, obrázek 47, obrázek 48)

Otázka 17 - Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly? (tabulka 31, obrázek 49)

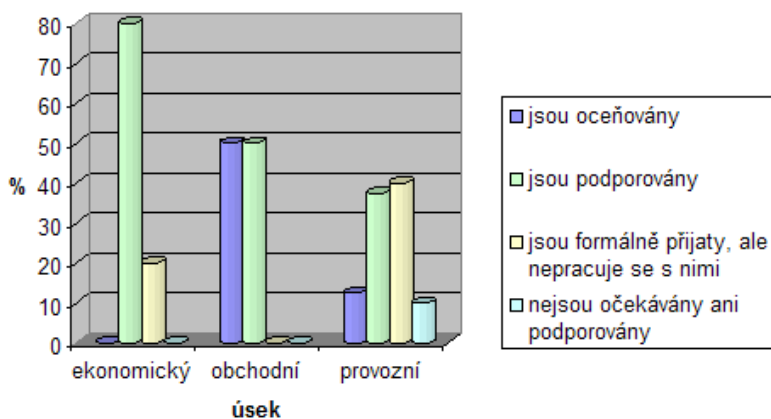
Tabulka 30 - Oceňování nových nápadů a myšlenek v celé společnosti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 16	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Jsou oceňovány.</i>	0,0	50,0	12,5	15,5
<i>Jsou podporovány.</i>	80,0	50,0	37,5	46,6
<i>Jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi.</i>	20,0	0,0	35,0	31,0
<i>Nejsou očekávány ani podporovány.</i>	0,0	0,0	10,0	6,9
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 47 - Oceňování nových nápadů a myšlenek v celé společnosti (celkem v %, n = 58).



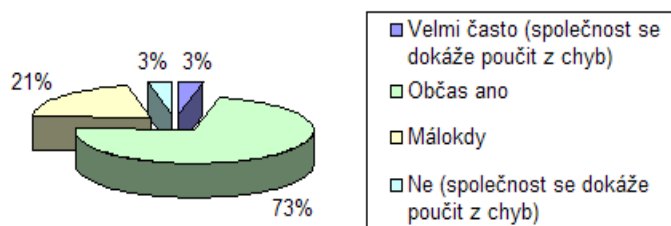
Obrázek 48 - Oceňování nových nápadů a myšlenek v celé společnosti (dle úseků v %, n = 58)



Tabulka 31 - Opakování chyb ve společnosti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 17	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Velmi často (společnost se nedokáže poučit z chyb).</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
<i>Občas ano.</i>	60,0	100,0	70,0	72,4
<i>Málokdy.</i>	40,0	0,0	20,0	20,7
<i>Ne (firma se dokáže poučit z chyb).</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 49 - Opakování chyb ve společnosti (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Způsob nakládání s novými nápady, podněty a myšlenkami ve vybrané organizaci je následující: 46,6 % respondentů uvedlo, že jsou podporovány, 15,5 %, že jsou oceňovány, 31 %, že jsou sice přijaty, ale nepracuje se s nimi a 6,9 % se nesetkalo s podporou ani očekáváním takových myšlenek. Výsledky této otázky naznačují, že se s určitým procentem nápadů skutečně pracuje (46,6 %), některé se dokonce oceňují, jsou však případy, kdy k nim není vůbec přihlíženo.

Týmová práce toto riziko do určité míry nese, neboť práce v týmu také znamená, že by s navrženým řešením měli všichni souhlasit, a tak může být od nápadu úplně upuštěno. Oceňování a podpora nápadů jsou charakteristické pro obchodní úsek (50,0 %). Největší podporu najdeme v ekonomickém úseku (potvrzují to i výsledky pozorování).

Velkým rizikem může být pro firmu opakování minulých chyb, kdy se z nich společnost nedokáže poučit. Respondenti ve svých odpovědích nejvíce (z 72,4 %) uvedli, že se firma občas s opakovanými chybami potýká. Málokdy uvedlo 20,7 % dotazovaných, po 3,4 % připadá na tvrzení, že se chyby vyskytují často nebo vůbec. Myslím si, že ve firmě, která aplikuje management jakosti by mělo být tvrzení „bez chyb“ zastoupeno častěji.

i) Tolerance ke konfliktu

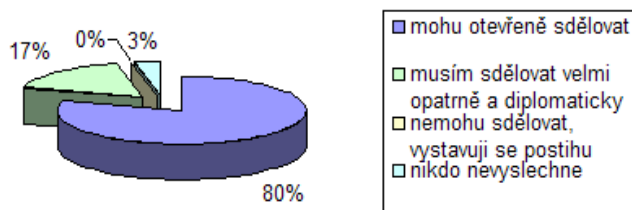
Otázka 18 - Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti? (tabulka 32, obrázek 50)

Otázka 19 - Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti? (tabulka 33, obrázek 51)

Tabulka 32 - Názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti (celkem v %)

Odpovědi na otázku 18	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Mohu otevřeně sdělovat.</i>	100,0	100,0	70,0	79,3
<i>Musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky.</i>	0,0	0,0	25,0	17,2
<i>Nemohu sdělovat, vystavuji se postihu.</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Nikdo nevyslechne.</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

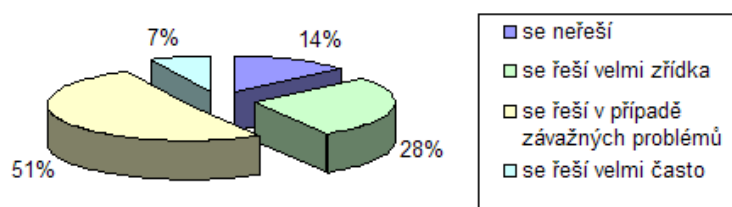
Obrázek 50 - Názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti (celkem v %, n = 58)



Tabulka 33 - Osobní a soukromé problémy na pracovišti (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 19	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Se neřeší.</i>	0,0	0,0	20,0	13,8
<i>Se řeší velmi zřídka.</i>	0,0	0,0	40,0	27,6
<i>Se řeší v případě závažných problémů.</i>	60,0	100,0	40,0	51,7
<i>Se řeší velmi často.</i>	40,0	0,0	0,0	6,9
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 51 - Osobní a soukromé problémy na pracovišti (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Podmínky pro eskalaci konfliktu či vyjádření sporných názorů a kritiky jsou odrazem kvality komunikace v podniku a zároveň ukazují, jak zaměstnanci přistupují k problémům, zda se jim vyhýbají nebo se je snaží konstruktivně řešit.

Z celkového počtu respondentů 79,3 % může otevřeně sdělovat své názory na pracovní problémy. 17,2 % musí své názory na problémy sdělovat velmi opatrně a u 3,4 % nejsou vyslechnuty. Žádný z respondentů nevedl, že by své názory nemohl sdělovat, protože by se vystavoval postihu. Procentní podíl otevřeného sdělování názorů na problémy potvrzuje existenci určitého demokratického prostředí v podniku.

Při řešení pracovních problémů se někdy může stát, že za konkrétním selháním v pozadí vystupuje soukromý problém v rodině či životě pracovníka, proto záleží i na podniku, jak se k této situaci postaví. Z výsledků výzkumu vyplývá, že se na pracovišti řeší pouze závažné problémy (51,7 %), velice zřídka (27,6 %), velmi často (6,9 %), ale velice často 13,8 %. Časté řešení soukromých problémů na pracovišti uvedli na ekonomickém úseku (40 %). Tento zájem podniku o problémy zaměstnanců odpovídá vizi majitele firmy – „Chceme, aby se o nás mohli zaměstnanci opřít a být jim poctivým partnerem.“

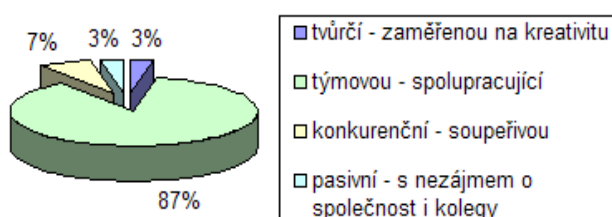
j) Celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců

Otázka 20 - Jak byste označil(a) pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti? (tabulka 34, obrázek 52)

Tabulka 34 – Charakteristika pracovní atmosféry v celé společnosti (celkem v %)

Odpovědi na otázku 20	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Tvůrčí – zaměřená na kreativitu.</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
<i>Týmová – spolupracující.</i>	100,0	100,0	80,0	86,2
<i>Konkurenční – soupeřivá.</i>	0,0	0,0	10,0	6,9
<i>Pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

Obrázek 52 - Charakteristika pracovní atmosféry v celé společnosti (celkem v %, n = 58)



Diskuse a výsledky

Respondenti měli v otázce 20 (Příloha 1) možnost vyjádřit se k celkové atmosféře v jejich společnosti, která je v podstatě odrazem jejich spokojenosti s firmou. Z celkového počtu respondentů vybraného podniku atmosféru označilo za týmovou – spolupracující 86,2 % zaměstnanců. Míznivé zastoupení obdrželi další varianty odpovědi: atmosféra tvůrčí – zaměřená na kreativitu 3,4 %, konkurenční – soupeřivá 6,9 % a pasivní s nezájmem o společnost a kolegy 3,4 %.

Vybraný podnik dýchá rodinným prostředím, ve kterém není hlavním účelem soupeřit a vítězit na úkor ostatních. Důležitý je kolektiv a společná práce v neformálním pracovním prostředí, ve kterém se cítí všichni dobře. K tomu přispívá také neformální oblečení (i u vedoucích pracovníků firmy), neboť zaměstnance potkáte ve společenském obleku velmi výjimečně (například jednání při se zákazníkem).

k) Doplnková charakteristika – personalistika

Otázka 21 - Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti? (tabulka 35, obrázek 53) – respondenti mohli vybrat více možností (celkem 78 odpovědí)

Otázka 22 - Probíhá školení zaměstnanců v celé společnosti? (tabulka 36, obrázek 54)

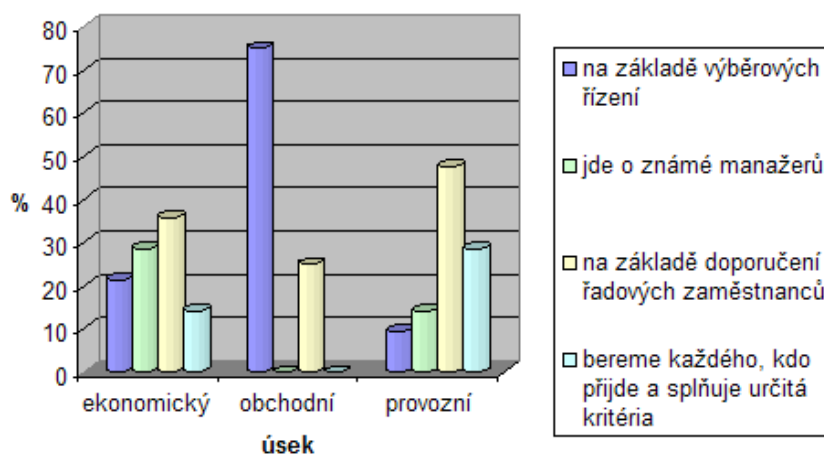
Otázka 23 - Jaká je produktivita práce v celé společnosti? (tabulka 37, obrázek 55)

Otázka 24 - Jaké je časové zaměření Vaší společnosti? (tabulka 38, obrázek 56) – odpovědi bylo celkem 60 (jeden respondent hlasoval pro tři možnosti)

Tabulka 35 - Způsoby výběru nových pracovníků (dle úseků a celkem v %)

Odpovědi na otázku 21	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Na základě výběrových řízení.</i>	21,4	75,0	9,5	20,5
<i>Jde o známé manažerů.</i>	28,6	0,0	14,3	18,0
<i>Na základě doporučení řadových zaměstnanců.</i>	35,7	25,0	47,6	41,0
<i>Bereme každého, kdo přijde a splňuje určitá kritéria.</i>	14,3	0,0	28,6	20,5
Celkem (n)	28	8	42	78

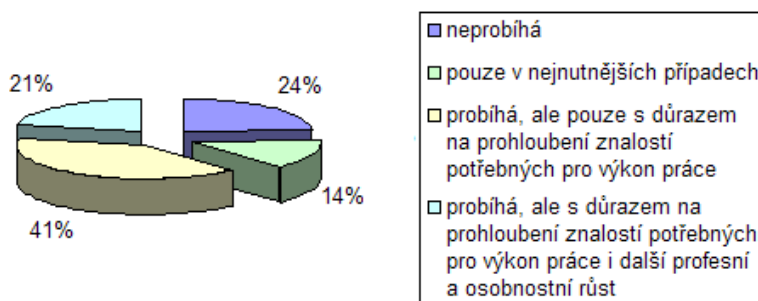
Obrázek 53 - Způsoby výběru nových pracovníků (dle úseků v %, n = 58)



Tabulka 36 - Školení zaměstnanců v celé společnosti (celkem v %)

Odpovědi na otázku 22	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Neprobíhá.</i>	0,0	75,0	20,0	24,1
<i>Pouze v nejnnutnějších případech.</i>	0,0	0,0	20,0	13,9
<i>Probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce.</i>	20,0	25,0	50,0	41,4
<i>Probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst.</i>	80,0	0,0	10,0	20,6
Celkem (n)	10	8	40	58

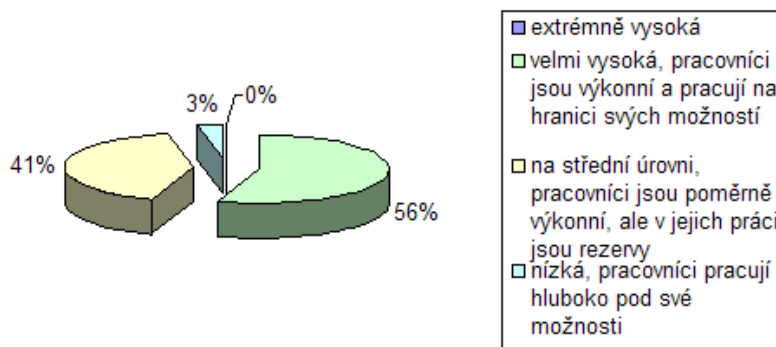
Obrázek 54 - Školení zaměstnanců v celé společnosti (celkem v %, n = 58)



Tabulka 37 - Produktivita práce v celé společnosti (celkem v %)

Odpovědi na otázku 23	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Extrémně vysoká.</i>	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranici svých možností.</i>	60,0	25,0	60,0	55,2
<i>Na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy.</i>	40,0	75,0	35,0	41,4
<i>Nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti.</i>	0,0	0,0	5,0	3,4
Celkem (n)	10	8	40	58

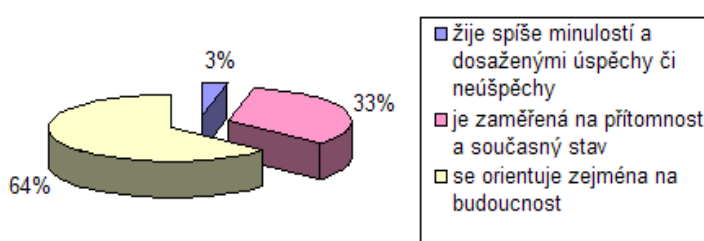
Obrázek 55 - Produktivita práce v celé společnosti (celkem v %, n = 58)



Tabulka 38 - Přístup k času v celé společnosti (celkem v %)

Odpovědi na otázku 24	Ekonomický	Obchodní	Provozní	Celkem
<i>Firma žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy.</i>	0,0	0,0	4,8	3,3
<i>Je zaměřená na přítomnost a současný stav.</i>	0,0	0,0	50,0	33,3
<i>Se orientuje zejména na budoucnost.</i>	100,0	100,0	45,2	63,4
Celkem (n)	10	8	42	60

Obrázek 56 - Přístup k času v celé společnosti (celkem v %, n = 58)



Výsledky a diskuse

Přijímání nových zaměstnanců do společnosti probíhá dle názoru respondentů z 41,0 % na základě doporučení řadových zaměstnanců, z 18,0 % jde o známé manažerů, 20,5 % tvoří zaměstnanci přijatí na základě výběrových řízení a přijatí na základě určitých kritérií (20,5 %). Vzhledem k podnikové kultuře je velice pozitivní výběr na základě doporučení zaměstnanců z podniku (nebo manažerů), neboť je vyšší pravděpodobnost, že nový pracovník zapadne do kolektivu. Nutnost výběrových řízení byla uvedena v nejvyšším zastoupení (75 %) u zaměstnanců obchodního úseku.

Povyšování do vedoucích pozic z vlastních zaměstnanců firmy není u podniku ojedinělým jevem. Nejprve jsou vždy hledáni kandidáti z vlastních řad. V případě, že pracovník na nové pozici prokáže své schopnosti, je přijat. V opačném případě má vždy možnost vrátit se do své původní funkce. Ve firmě mají šanci na lepší pracovní zařazení v zaměstnání opravdu všichni, kteří prokáží svou odbornost. I podniková uklízečka dostala možnost zaučovat se na práci na počítači během svého volného času.

Školení zaměstnanců v podniku dle respondentů probíhá ze 41,4 % s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce, s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst z 20,6 %.

Z respondentů 13,9 % uvedlo, že jsou školeni pouze v nejnnutnějších případech, 24,1 % uvedlo, že žádné školení neprobíhá. Vzdělanost a odborné znalosti zaměstnanců jsou zcela určitě důležité a mohou být konkurenční výhodou, proto by neměli být za žádných okolností podceňovány. Otázkou však zůstává nakolik jsou školení účinná, neboť kvantitativní vyjádření jejich úspěšnosti je velice obtížné.

Respondenti byli dále postaveni před otázku, nakolik si myslí, že jsou zaměstnanci jejich firmy produktivní. 55,2 % dotazovaných uvedlo, že produktivita je velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranici svých možností. Ano, v některých úsecích tomu tak určitě bude, zbytek tvoří pracovníci výkonní produktivní na střední úrovni s určitými rezervami (48,3 %).

Časové zaměření společnosti je podle respondentů z 63,4 % do budoucnosti, 33,3 % uvádí přítomnost a minimální počet 3,3 % na minulost a dosažené úspěchy (neúspěchy). Z předchozího zjištění na doplnění uvedeme ještě rychlost implementace a rozhodování, která je z 63 % zaměřena na rychlejší reakce vůči trhu, aktivitu a průbojnost.

4.3 Výsledky výzkumu pomocí TBSD

Vzhledem k tomu, že formulace strategie je obvykle záležitostí managementu, klíčovou roli hraje obsah manažerské subkultury. Pro výzkum pomocí testu TBSD tedy byli vybráni zaměstnanci z vedení vybraného podniku. Do analýzy society nebyl zařazen vyplněný test od jednoho vedoucího pracovníka, který znehodnotil jeho výsledky nejednoznačným hodnocením černé barvy (z části ji používal jako oblíbenou, z části neoblíbenou). Jak jsem se později dozvěděl, nezávisle na mém průzkumu pracovník firmu opustil z důvodu porušování firemního kodexu etiky (**Příloha 7**) a týmové práce.

Výsledky z vybraného podniku byly porovnávány s daty uloženými v programu TBSD Result Appraisal, na kterém jsem pracoval v uplynulých dvou letech. Pro srovnání jsem použil data z minulých výzkumů prováděných u vedoucích pracovníků různých podniků (vzorek tvořil podnik zemědělský - 6 osob, výrobní - 19 osob a obchodující se službami a energií - 19 osob; šlo o průměrné údaje, které sloužili pouze k odlišení extrémů).

a) Vztah k spolupracovníkům a týmové práci

Tabulka 39 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov kamarádi, lidé a samota

Podnětová slova	kamarádi			lidé			samota		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	1,00	1,75	-0,75	1,50	1,50	0,00	2,75	3,50	-0,75
<i>zemědělský podnik</i>	2,00	2,33	-0,33	1,83	2,17	-0,34	3,33	2,83	0,50
<i>výrobní podnik</i>	1,47	1,42	0,05	1,58	1,75	-0,16	3,11	2,53	0,58
<i>podnik se službami</i>	1,11	1,89	-0,78	1,63	2,11	-0,48	3,32	3,32	0,00

Výsledky a diskuse

Význam podnětového slova „kamarádi“ spočívá ve schopnostech sociální přizpůsobivosti ve skupině, v našem případě v pracovním kolektivu. Je-li hodnoceno záporně, znamená to problémy s přizpůsobivostí, eventuálně zklamání. Nevědomé hodnocení slova „lidé“ pak ukazuje na vztah k nim a vědomé hodnocení se většinou odchyluje směrem k pozitivnějšímu hodnocení ve smyslu sociálního očekávání (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Podnětové slovo „samota“ souvisí se sociální přizpůsobivostí. Jeho nevědomé hodnoty (1) a (2) naznačují sklon k samotářství, vědomé hodnoty ochotu být sám (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Z výsledků hodnocení shody u slova „kamarádi“ je patrné, že ve vybraném podniku lidé nevědomě své role v kolektivu přijímají, pouze se s nimi někteří vědomě neztotožnili. Míru vědomého neztotožnění dále potvrzuje i nesoulad u slova „samota“. U obou slov najdeme velkou úroveň neshody – konfliktu. Samota je vedoucími pracovníky přijímána nevědomě pozitivněji, což může naznačovat, že někdy by uvítali při práci více soukromí.

Celkově můžeme ve skupině vedoucích nalézt kladný přístup k týmové práci a práci v kolektivu, neboť panuje shoda u slova „lidé“. V porovnání s ostatními podniky se výsledky nejvíce blíží podniku, který poskytuje služby. Zřetelný rozdíl ve výsledcích obou podniků může být patrný při práci, kterou potřebují vedoucí vykonávat v kanceláři sami.

b) Aspirace vedoucích pracovníků

Tabulka 40 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov být první a vítězství

Podnětová slova	být první			vítězství		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	1,50	2,25	-0,75	1,00	1,25	-0,25
<i>zemědělský podnik</i>	1,50	1,67	-0,17	2,00	1,67	0,33
<i>výrobní podnik</i>	1,58	1,37	0,21	1,37	1,16	0,21
<i>podnik se službami</i>	1,21	1,84	-0,63	1,16	1,75	-0,58

Výsledky a diskuse

Podnětová slova „být první“ a „vítězství“ bývají vědomě i nevědomě hodnocena spíše pozitivně. Pozitivní nevědomá hodnota může znamenat jak vysokou aspirační úroveň, tak i tendenci „být středem pozornosti“. Vědomě i nevědomě vyjádřená pozitivní hodnota slova „vítězství“ souvisí více s tendencí k dominanci. Negativní nebo ambivalentní nevědomé hodnocení (1), (2) může znamenat nízkou aspirační úroveň nebo submisivitu (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Vy vybraném podniku hodnotili vedoucí slovo „být první“ nevědomě hodnotou nižší než stejné slovo vědomě, a je tedy patrná neshoda v hodnocení (-0,75). Výše neshody je vyšší než u vzorkových podniků a naznačuje, že se pracovníci snaží být vědomě méně asertivnější a mají spíše sklon k submisivnímu způsobu jednání. V kolektivu, který žije týmovou prací to vyúsťuje do situace, kdy se v podstatě lidé snaží vědomě klást úspěch skupiny nad svůj osobní prospěch, protože to vyžaduje jejich skupina.

Vztah ke kolektivu (slovo „vítězství“) jednoznačně převažuje nad úspěchem jednotlivce (vyjádřený slovem „být první“). Výsledky to potvrzují velice kladným hodnocením podnětového slova „vítězství“. Úroveň neshody je v tomto případě poměrně nízká (-0,25) s převahou lepšího nevědomého hodnocení slova. Při srovnání výsledků s ostatními podniky se zdá obdobná situace v podniku, který provozuje služby.

c) Vztah vedoucích k práci v podniku

Tabulka 41 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov práce, pracoviště a povinnosti

Podnětová slova	práce			pracoviště			povinnosti		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	2,00	1,50	0,50	1,75	2,00	-0,25	2,00	2,50	-0,50
<i>zemědělský podnik</i>	2,00	1,67	0,33	2,00	2,33	-0,33	3,00	2,00	1,00
<i>výrobní podnik</i>	1,68	1,95	-0,27	1,95	1,68	0,27	2,16	1,95	0,21
<i>podnik se službami</i>	1,42	2,00	-0,58	1,84	2,37	-0,53	2,63	2,42	0,21

Výsledky a diskuse

Podnětové slovo „práce“ bývá vědomě hodnoceno známkou (2) jako vědomá „korekce“ na to, co je „sociálně schválně“. Nevědomé hodnocení bývá horší (3) nebo (4), a to i u lidí, kteří dobře vykonávají společensky užitečnou práci. Kořeny zápornějšího hodnocení práce můžeme hledat ve společenské nejistotě, vykonávání jiné práce, než by osoby těšilo, zvýšenou unavitelnost nebo nemoci, až po naprostý odpor k jakékoliv práci. Hodnocení slova „práce není“ informací o kvalitě pracovních výsledků daných osob. Podobně jsou hodnocena slova „pracoviště“ a „povinnosti“ (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Pracovní spokojenost bývá vyjadřována vztahem člověka k práci. Kladný vztah k práci je pak základním předpokladem pro úspěšné vedení lidí a řízení podniku. Pokud se lidé (zejména na vedoucích pozicích) identifikují se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro ně práce zdrojem motivace a životního uspokojení, které se přenáší na ostatní.

Celkově se vedoucí pracovníci pomocí hodnocení slov „práce“ a „pracoviště“ přiklonili více k pozitivnímu vztahu k práci. U slova „práce“ převažuje nevědomé hodnocení, naopak u hodnocení slova „pracoviště“ převažuje hodnocení vědomé. Pracoviště působí lépe na nevědomé úrovni. V porovnání s ostatními podniky stojí vybraný podnik se vztahy k práci na úrovni zemědělského podniku, se vztahy k pracovišti na úrovni podniku se službami.

Hodnocení slova „povinnosti“ naznačuje ve vybraném podniku určitou obavu přiznat, že povinnosti jsou vnitřně přijímány lépe než ve vědomí. Zřejmá snaha o stylizaci pracovníků do žádoucí hodnoty ve vědomí vyvolává vnitřní konflikt vědomého ega s nevědomím (skutečným vztahem k povinnostem). Ve srovnání s ostatními podniky to vypadá, že povinnosti nejsou při práci překážkou a mohou být i vítány (právě díky nim práce těší).

d) Vztah ke změně a času

Tabulka 42 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov budoucnost, minulost a změna

Podnětová slova	budoucnost			minulost			změna		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	1,00	1,75	-0,75	1,50	2,00	-0,50	2,00	2,25	-0,25
<i>zemědělský podnik</i>	2,17	2,00	0,17	2,67	2,50	0,17	2,17	2,50	-0,33
<i>výrobní podnik</i>	1,47	1,32	0,15	1,68	1,89	-0,21	1,74	1,74	0,00
<i>podnik se službami</i>	1,68	2,37	-0,69	1,95	2,47	-0,52	2,26	2,63	-0,37

Výsledky a diskuse

Při realizaci změn je bezpochyby důležité, jak hodnotí lidé, kterých se změny týkají, minulost (tedy postupy, které se mění) a budoucnost (co nového změna přinese). Podnětové slovo „budoucnost“ bývá hodnoceno vědomě i nevědomě spíše pozitivně. „Minulost“ bývá vědomě hodnocena známku (2), nevědomé hodnocení je (1), (2), (3). Všeobecně je hodnocena hůře než budoucnost (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Podnětové slovo „změna“ bývá většinou hodnoceno vědomě i nevědomě známkou (2). Jeho odklon od tohoto hodnocení k (1) může znamenat touhu po změně stávající situace nebo touhu po změně pro ni samu (například z nudy). Hodnocení (3) a (4) může na druhé straně znamenat strach ze změn (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Výsledky průzkumu prokázaly vysokou neshodu u slova budoucnost (-0,75) s převahou k negativním hodnotám ve vědomí. Při srovnání s ostatními podniky je však slovo „budoucnost“ obecně velice kladně hodnoceno. Vedoucí do výsledků průzkumu vkládají svůj dobrý pocit z budoucnosti, o kterém si však myslí, že není reálný.

Slovo „minulost“ bylo hodnoceno již hůře, ale jak ukazují zkušenosti Ščepichina, Ščepichinové, Kolářové (1992), tak jde o běžný jev. Vědomé hodnocení je podobně jako u slova „budoucnost“ horší, a tak mají zřejmě vedoucí pracovníci k času vědomě negativnější vztah – nedůvěru.

Hodnocení změny se pohybuje v intervalu běžných hodnot (2,00 v nevědomí a 2,25 ve vědomí) z čehož vyplývá, že vedoucí pracovníci nepocítují potřebu změny ani strach spojený se změnami. V hodnocení nalezneme rozdíl -0,25, který vypovídá o jejich horším vědomém přijetí.

e) Vztah k autoritě

Tabulka 43 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slova nadřizený

Podnětová slova	nadřizený		
	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	2,00	2,00	0,00
<i>zemědělský podnik</i>	3,00	2,50	0,50
<i>výrobní podnik</i>	2,05	1,79	0,26
<i>podnik se službami</i>	2,11	2,42	-0,31

Výsledky a diskuse

Z výsledků uvedených v tabulce je patrné, že vedoucí pracovníci mají k osobě nadřizeného dobrý vztah, který se shoduje, jak ve vědomí, tak v nevědomí. Tento fakt může naznačovat, že mají obecně dobrý vztah ke své práci vedoucího a manažera.

f) Způsob řešení konfliktů

Tabulka 44 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov hádka, rvačka a útočit

Podnětová slova	hádky			rvačka			útočit		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	2,67	3,25	-0,58	3,00	3,25	-0,25	2,25	2,25	0,00
<i>zemědělský podnik</i>	2,67	3,00	-0,33	3,00	3,17	-0,17	2,67	2,83	-0,16
<i>výrobní podnik</i>	3,16	3,21	-0,05	2,68	3,00	-0,32	2,68	2,47	0,21
<i>podnik se službami</i>	2,74	2,74	0,00	3,32	2,89	0,43	3,26	2,74	0,52

Výsledky a diskuse

Podnětová slova „útočit, hádka a rvačka“ bývají většinou hodnocena negativně. Zejména vědomé hodnocení bývá ve smyslu popření agresivních tendencí (nejvíce u slova „rvačka“ dále „hádky“ a „útočit“ a je více odsuzující než hodnocení nevědomé). Slovo „útočit“ má vztah k asertivitě a agresivitě, jde o obecnou schopnost jít do konfliktů, respektive se jedná o preferenci útoku jako formy obrany. Slovo „rvačka“ má větší vztah k fyzické, „hádky“ k verbální agresivitě (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

V dnešní době se ukazuje, že problémy se vyplatí řešit bezprostředně po jejich vzniku, protože se mohou časem hromadit, a může tak dojít k ochromení chodu celého podniku. Při pohledu na výsledky bylo zjištěno, že vedoucí vybraného podniku jsou ochotni jít přímo do konfliktů a nebojí se nesoulady názorů řešit. Ukazují to zejména vědomé a nevědomé hodnoty u slova „útočit“, u kterého najdeme shodu obou hodnocení.

Nejčastější formou je slovní agrese, neboť nevědomá hodnota slova „hádky“ se pohybuje kolem 2,67 a vědomá hodnota činí 3,25. K slovním konfrontacím může docházet na poradách, při snaze přesvědčit ostatní o správnosti názoru a obhajobě vlastní skupiny. Lze předpokládat, že pracovníci by tento fakt vědomě v dotazníkovém šetření nepřiznali. Hodnocení slova „rvačka“ ukazuje, že fyzická agrese je nepřijatelná.

K výsledkům této charakteristiky však musíme dodat, že slovo „útočit“ může být ve vybraném podniku zavádějící, neboť převážná většina vedoucích pracovníků (mužů) má dobrý vztah ke sportu (někteří hrají aktivně nebo jsou trenéry hokejového či fotbalového týmu) a slovo „útočit“ pro ně může významově vyjadřovat dosažení týmového vítězství.

g) Vztah k neurčitosti a riziku

Tabulka 45 - Vědomé, nevědomé hodnocení a shody u podnětových slov nuda, strach a úzkost

Podnětová slova	nuda			strach			úzkost		
	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD	NVH	VDH	SHD
<i>vybraný podnik</i>	3,00	3,00	0,00	3,75	3,50	0,25	3,50	3,50	0,00
<i>zemědělský podnik</i>	3,50	3,33	0,17	3,67	3,33	0,34	3,50	3,33	0,17
<i>výrobní podnik</i>	3,37	3,00	0,37	3,32	3,05	0,27	3,47	3,26	0,21
<i>podnik se službami</i>	2,47	2,95	-0,48	3,58	3,63	-0,05	3,32	3,47	-0,15

Výsledky a diskuse

Tato slova jsou vědomě i nevědomě hodnocena nejčastěji záporně. Od záporného hodnocení se někdy odchyluje nevědomé hodnocení a málokdy vědomé. Nevědomé i vědomé hodnoty slova „úzkost“ lepší, než zcela negativní (nebo 3), mohou znamenat zvýšenou úzkost. U slova „nuda“ mohou být pozitivnější hodnoty znakem únavy (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Z výsledků ve vybraném podniku vyplývá, že ve slovech „nuda“ a „úzkost“ panuje jednota vědomého i nevědomého hodnocení a vztah vedoucích pracovníků k neurčitosti lze považovat za zcela běžný. Pracovníci si jsou rizika i neurčitosti vědomi a z toho důvodu je hodnocení těchto slov víceméně negativní.

Oblast menšího konfliktu najdeme u slova „strach“, které je vědomě nadhodnoceno. V porovnání s ostatními podniky je tato odchylka běžná. Lepší vědomé i nevědomé hodnocení (3) u slova „nuda“ bude souviset s určitou mírou únavy, kterou práce ve vedoucí pozici přináší.

h) Žebříček hodnot a asociací

Součástí vyhodnocení testů TBSD bylo i stanovení skupinového žebříčku hodnot. Jeho sestavení proběhlo na základě dvou hlavní parametrů: průměrného součtu u podnětových slov a dále na základě asociací ve skupině. Obě získané hierarchie (žebříčky) podnětových slov jsou součástí **přílohy 6** a vyjadřují oblíbenost hodnot ve skupině.

Na první pohled je patrné zejména časté asociování (a tedy vysoké umístění) slov „kamarádi“ a „vítězství“, která mají obě blízko k týmové práci. Vysoké postavení těchto slov najdeme i v žebříčku průměrných součtů. Slova hodnocená nejlépe a tudíž nejvyšší hodnoty ve vybrané firmě jsou „život“, „ideální muž“ (vyjadřuje ideál, kterému se snaží lidé přiblížit – může to být zástupný symbol hrdiny firmy – majitele).

Z hlediska přístupu k času je nejvýše hodnoceno slovo „budoucnost“, což odpovídá převažujícímu zaměření na zítřky. Žádné asociace prvního řádu ve skupině nenajdeme u slov „práce“ a „změna“. To může naznačovat určitou spokojenost s dosavadním stavem bez potřeby měnit zásadní věci. Minimální počet asociací u slova „alkohol“ (podobně jako žádné u slova „práce“) může naznačovat, že v podniku nejsou obě tato slova součástí každodenních rozhovorů (u alkoholu však může jít také o tabuizované téma).

5 DISKUSE

Díličí diskuse k jednotlivým oblastem podnikové kultury jsou vždy uvedeny u příslušných otázek v hlavní části výzkumu (kapitola 4). Součástí hlavní diskuse bude shrnutí nejdůležitějších dosažených výsledků a jejich zasazení do kontextu strategie rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím popisných nástrojů (typologií podnikové kultury).

5.1.1 Síla podnikové kultury

Na základě zjištění z dotazníků a TBSD si shrneme zjištěné charakteristiky ovlivňující sílu podnikové kultury:

- Rychlost implementace a reakce ve firmě se z 63,3 % řídí heslem „nic se nestane samo, měli bychom to tedy udělat co nejdříve“.
- Míra znalosti firemního poslání (72,8 % respondentů má povědomí o poslání firmy, nejvíce ekonomický 96 %, dále obchodní 80 % a provozní úsek 65,6 %).
- Míra identifikace respondentů s firmou (60,3 % se vyslovilo pro vysokou loajalitu, která zahrnuje odpovědi velmi loajální nebo práci a firmu klademe na první místo, v provozním úseku to však činí pouze 42,5 %).
- S vizí bylo seznámeno (oficiálně nebo neoficiálně) 79,3 % respondentů, nejméně respondentů v provozním úseku (70 %).
- O existenci směrnic ví celkově 51,7 % respondentů, 41,4 % však tvrdí, že není důsledně vyžadováno jejich plnění (podobně jsou ve firmě pouze z 20,7 % dodržovány termíny za všech okolností).
- Z hlediska nároků na kontrolu ve firmě podle respondentů převažuje iniciativní, tvořivý přístup s kontrolou konečného výsledku a týmovou prací z 51,7 % nad dodržováním zavedených postupů (popř. jejich direktivním dodržováním).
- Podle vyjádření manažerů v uplynulém roce ve firmě docházelo k minimální fluktuaci (nejvíce provozní úsek), což udržuje pracovní kolektiv pohromadě.
- Komunikace ve firmě je formální (velmi a spíše formální) z 60,5 %, přičemž převažuje nejvíce přímá komunikace (z očí do očí) 59,4 % (časté jsou však také neformální pracovní setkání zaměstnanců).

- Na pracovišti převažuje týmový duch, což dokazuje převažující zaměření na vztahy nad úkoly z 58,4 %, převaze demokratického řídicího stylu z 58,6 %, kolektivismu nad individualismem z 68,3 % či formě řešení pracovních problémů (dohoda nebo názor většiny rozhoduje z 75,9 %), v TBSD se tyto charakteristiky objevily v pozitivním vztahu k spolupracovníkům a týmové práci, nebo v aspiraci vedoucích pracovníků a jejich vztahu k nadřízenému.

Míra prolnutí vzorové kultury vedoucích pracovníků (subkultura vedoucích) do dílčích subkultur jednotlivých úseků je poměrně vysoká. Rozdíl mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci byl prokázán pouze u přístupu k fungování firmy, které vedoucí považují na rozdíl od ostatních pracovníků firmy za otázku improvizace, intuice a situačního přístupu.

Zaměstnanci vysoce sdílejí podnikovou kulturu také v jednotlivých úsecích. Nižší míra identifikace a loajality v provozním úseku je spojena zejména s nižší mírou informovanosti. Silnější působení hodnot zaměřených na úkoly, kvantitu a profesi v ekonomickém úseku lze vysvětlit profesním zaměřením pracovníků. Zaměstnanci ekonomického úseku jsou totiž v první řadě účetní a ekonomové, a jsou tedy velmi ovlivněni charakterem své práce (vyplňování výkazů, kontrola dokladů, finanční plánování).

Na základě výše uvedených zjištění považují podnikovou kulturu firmy za silnou. Její výši ovlivňuje ve všech úsecích nejvíce profesní zaměření (vliv profese je nejvíce patrný v ekonomickém úseku.), v provozním úseku dále informovanost pracovníků.

5.1.2 Typologie podnikové kultury

a) Typologie s orientací na míru rizika a rychlost zpětné vazby

Pro správné zařazení podnikové kultury vybraného podniku k jednomu ze čtyř typů kultur bylo důležité určení významnosti hlavních faktorů – rychlosti zpětné vazby, míry rizika a také nejbližších charakteristik jednotlivých typů kultur.

Zhodnocení rychlosti zpětné vazby ze strany trhu vychází ze závěrů výzkumu o přístupu k času, rychlosti implementace a reakce ve firmě. Respondenti považují z 63,3 % přístup firmy k trhu za aktivnější a průbojnější. Rychlost jakou dodavatelé a odběratelé reagují na rozhodnutí a aktivity firmy je poměrně **vysoká**. Při hodnocení úspěchu převažuje výsledek nad postupem jeho dosažení (splnění úkolu vyžaduje z 51,7 % iniciativní, tvořivý přístup s kontrolou konečného výsledku a týmovou práci).

Určení míry rizika předmětu podnikání bylo velice obtížné. K rozhodnutí o významnosti tohoto faktoru bylo třeba porovnat také charakteristiky jednotlivých typů kultur. Hlavními faktory byly: míra chybovosti (3,4 % bez chyb, 20,7 % málokdy z chybami), pracovní atmosféra (týmová z 86,2 %) a míra kolektivismu (68,3 %). Všechny tyto ukazatele spíše charakterizují **malou** míru rizika předmětu podnikání. Firma byla na základě těchto údajů přiřazena k typologii **přátelských experimentů**.

Důraz v typologii přátelských experimentů (tvrdá práce, chléb a hry) je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Větší rizika firma eliminuje prostřednictvím zabezpečování početných kontrol. Důležitou hodnotou kultury tvrdé práce je podle Lukášové, Nového, a kol. (2004)

Obrázek 58 – Umístění vybrané firmy v typologii Deala & Kennedyho

rychlost zpětné vazby trhu	velká	Přátelské experimenty	Ostří hoši
	malá	Mašličky	Jízda na jistotu
		malá	velká
míra rizika předmětu podnikání			

zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Toto zaměření také vybraná firma aplikuje.

V kultuře přátelských experimentů hrají roli slogany, setkání, výroční shromáždění – vše, co podporuje vysokou motivaci (z výzkumu: materiální uspokojení 40,9 %, seberealizace 29,5 %, součást týmu 20,5 %). Ve firmě je hrdinou ten, kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka (doslova, neboť na kuchyňce obchodního oddělení je přistaven mrazící box, který obsahuje vzorky mražených výrobků k ochutnání).

Zajímavým zjištěním o obecném typu této kultury je fakt, že se její příslušníci podle Lukášové, Nového, a kol. (2004) ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou tak o iluze, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam. Tohoto rizika by si měla být vybraná firma vědoma.

b) Typologie s orientací na dimenze stylu řízení a struktury organizace

Z pohledu dimenze struktury organizace můžeme zařadit kulturu vybrané firmy do kvadrantu typologií zaměřených na vztahy (z 58,4 %). Hodnocení řídicích stylů vedoucích pracovníků ukazuje z 58,6 % na demokratický styl. Firma byla na základě obou faktorů přiřazena k typologii **kultura podpory**. Zaměření kultury podpory na tvůrčí přístup k řešení problémů najdeme ve výsledcích výzkumu u 62,1 % respondentů, pro které je mírou podpory a ocenění nových nápadů, podnětů a myšlenek v celé společnosti.

Kultura podpory (inkubátoru) je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků (dle hlavního výzkumu jde o 29,5 % respondentů, 20,5 % tvoří lidé zaměřeni na týmovou práci). Struktura i hierarchie se u tohoto typu vyskytuje minimálně. Autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce. Tendence k inovování, kterou se často tento typ vyznačuje je však dle mého názoru u vybrané firmy na nižší úrovni. Jednoznačně však ve firmě najdeme podporu nových myšlenek a ochotu pomoci při jejich realizaci.

Obrázek 59 – Umístění vybrané firmy v typologii Harrisona & Handyho, Trompenaarse

styl řízení	rovnost	Kultura podpory	Kultura výkonu
	hierarchie	Kultura moci	Kultura rolí
		vztahy	úkoly
struktura organizace			

c) Typologie s orientací na dimenze asertivity a citlivosti

Chování, které indikuje vysokou míru asertivity, je doprovázeno těmito projevy: individualismus (31,7 %), kontrola a autoritativnost (direktivní styl 13,8 %), útočnost a rychlost změn, rozhodnost. Z tohoto pohledu najdeme ve firmě nízkou asertivitu.

Dimenze citlivosti se vztahuje k míře, v jaké je chování společnosti vnímáno jako emocionální. Hall in Lukášová, Nový, a kol. (2004) uvádí následující charakteristiky vysoké citlivosti: loajálnost (60,3 %), týmovost (kladný vztah k týmové práci ve výsledcích TBSD), spíše kvalitativní přístupy (62,1 %), emocionální než na faktech založené přístupy, spíše nepřesnost než preciznost (opakování chyb 75,8 % často a občas), orientace spíše na lidi (58,4 %) než na úkoly. Z výsledků výzkumu můžeme vybranou firmu zařadit do oblasti vysoké citlivosti, a tedy k typologii **týmového východu**.

Východní styl zdůrazňuje budování týmu a harmonii vztahů. Je orientován spíše na lidi než na úkoly (58,4 %) a upřednostňuje zachování tváře, tedy udržení prestiže a respektu, před měřením výkonu pomocí kvantitativních kritérií. Závazky jsou vnímány spíše emocionální než smluvní. Rozhodnutí jsou přijímána ve firmě na základě konsenzu.

Obrázek 60 – Umístění vybrané firmy v typologii Hall (aplikace modelu MIR, upraveno)

asertivita	velká	Západ (autoritativní)	Jih (individualistický)
	malá	Sever (metodický)	Východ (týmový)
		malá	velká
citlivost			

Pokud by vlastní názor měl vyvolávat neshodu, existuje tendence jej raději nevyslovit (vědomé potlačení bylo nalezeno v některých dimenzích TBSD). Chování preferuje udržení vztahů, harmonii a přívětivost před bojem, přemi a diskusemi.

Klíčem k účinné interakci s firmami tohoto kulturního stylu je pozitivní zpětná vazba. Potřebují být ujišťováni, že jejich příspěvek, byť sebemenší je cenný – je třeba je chválit. Pro budování vztahů se nešetří časem. Přijímání rizika se vyhýbají (pokud se ovšem k takovému činu nerozhodne celá skupina).

d) S orientací na zaměření organizace a důrazu na změny

Vzhledem k výsledkům předchozích typologií a provedenému výzkumu můžeme kulturu vybrané firmy zařadit spíše k **interně** zaměřeným kulturním typům. Potvrzuje to ochota zaměstnanců a vedení firmy vybudovat firmu, která je zaměřená na pracovní vztahy, tvůrčí prostředí bez soupeření a konkurence mezi pracovníky.

Druhá osa označující přístup firmy k změnám obsahuje dimenzi stability a flexibility. Zde firma leží někde na pomezí obou stylů – s formálními postupy, pravidly a snahou o efektivitu na jedné straně (hierarchický typ) a přátelským prostředím, soudržností a participací na straně druhé (rodinný typ). Záměrem vedení společnosti, který najdeme v etickém kodexu je vybudovat kulturu rodinného typu.

Obrázek 61 – Umístění vybrané firmy v typologii Quinn a kol., Denison

důraz na změny	flexibilita	Rodinná kultura	Adhokratická kultura
	stabilita	Hierarchická kultura	Tržní kultura
		interní	externí
zaměření organizace			

Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturalizované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy, v němž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Ve vybrané firmě je však běžnější na jejich dodržování netrvat (není vyžadováno důsledné plnění směrnic z 41,4 %, tvořivý přístup jako požadavek k řešení problémů 51,7 %), a tak bychom ji měli zařadit spíše k typu **rodinné**, klanové kultury.

Rodinná kultura má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Ve vybrané firmě je nejvíce rozšířena v subkultuře vedoucích. Vedoucí kladou spíše otázky, než aby dávali příkazy, jsou loajální a neradi vyjadřují nesouhlas. Úspěch je chápán v souvislosti s charakterem interního klimatu a péčí o zákazníky.

5.1.3 Porovnání výsledků kvalitativních a kvantitativních metod

- Ve vztazích k spolupracovníkům, týmové práci, aspiraci vedoucích i hodnotám v hodnotových žebříčcích TBSD byla potvrzena shoda s výsledky dotazníků (lidé své role nevědomě v kolektivu přijímají, avšak někteří se s nimi vědomě neztotožnili).
- Zjištění dispozic vedoucích ke slovním konfrontacím v TBSD, které nebylo nalezeno ve výsledcích dotazníkového šetření, může být určitou překážkou dalšího rozvoje vztahů na pracovišti.
- Potvrzení zaměření společnosti na budoucnost oběmi použitými metodami (zaměření na budoucnost v dotazníku potvrdilo 66,4 % respondentů). V TBSD výsledky průzkumu prokázaly vysokou neshodu u slova budoucnost s převahou k negativnější hodnotě ve vědomí, která však ještě vypovídá o dobrém pocitu vedoucích pracovníků z budoucnosti. Pracovníci jeho význam zřejmě nechtějí přeceňovat.
- Pozitivní vztah k práci a pracovišti byl patrný z výsledků obou metod (v dotaznících označili pracovníci klima v podniku za převážně týmové). V TBSD převažuje k práci pozitivnější nevědomé hodnocení, naopak u hodnocení pracoviště převažuje hodnocení vědomé. Pracoviště působí lépe na nevědomé úrovni.

5.1.4 Analýza kulturních rizik

Hlavní rizika vyplývající z analýzy podnikové kultury a výsledků pozorování jsou:

- **Kvalifikační struktura.** Menší podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců (tato hrozba vyplývá z poznatku, že se tito lidé mohou ztotožňovat spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou tak o iluze, mohou z firmy odejít). Určité rezervy mohou být u kvalifikace a dovedností některých obchodních zástupců.
- **Nedůslednost.** Vzhledem k aplikaci managementu jakosti by měl být ve vybrané firmě jinak vnímán vztah zaměstnanců k běžným chybám (75,8 % respondentů uvedlo, že k opakování chyb dochází popř. dochází občas), které však mnohdy mohou upozorňovat na závažnější problém v realizaci a nastavení procesu.
- **Neprovázanost** nové (žádoucí) kultury se všemi personálními činnostmi (přestože je výběr a odměňování pracovníků s kulturou v souladu, bylo by vhodné rozšířit program adaptace pracovníků, aby nedošlo k oslabení síly kultury a vzniku subkultur.

Tabulka 46 – Shrnutí nejdůležitějších faktorů podnikové kultury

Faktor podnikové kultury	Hodnocení síly faktoru						
	silný +3	+2	+1	0	-1	-2	slabý -3
Improvizace při řešení problémů				x			
Zaměření na vztahy, přátelství		x					
Důležitost individualismu						x	
Rychlejší reakce na trh			x				
Propojení práce a soukromého života		x					
Zaměření na kvalitu			x				
Vysoká loajalita a identifikace, síla kultury		x					
Znalost vize, směrnic		x					
Řešení konfliktů dohodou, názorem většiny	x						
Kreativní řešení problémů				x			
Podpora nápadů, kreativity		x					
Dodržování termínů za každých okolností							x
Přímá komunikace				x			
Formální způsob komunikace		x					
Intenzita neformálních setkání		x					
Důkladná kontrola práce					x		
Demokratické řídicí styly		x					
Účinnost motivace materiálními stimuly					x		
Kolektivní způsob odměňování		x					
Frekvence školení pracovníků			x				
Zaměření na minulost						x	
Tolerance chyb		x					
Produktivita práce			x				
Týmová pracovní atmosféra		x					
Podpora kritických myšlenek		x					
Přátelské pracovní klima	x						

5.1.5 Význam podnikové kultury pro strategii RLZ

Na typologii s orientací na zaměření organizace a důrazu na změny se můžeme také podívat z hlediska efektivnosti organizace, zejména nástrojů, cílů, vůdcovských typů, kritérií efektivnosti a teorie řízení. Kolektiv B. Quinna in Lukášová, Nový, a kol. (2004) přichází s touto myšlenkou ve svém modelu efektivnosti organizace.

Jejich rozšířený a upravený model typologie může naznačovat, že efektivnosti lze dosáhnout na základě podnikové kultury, která směřuje určitou strategii a dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů. Základem efektivnosti různých organizací však mohou být samozřejmě různé obsahy organizační kultury, jsou-li v souladu s podmínkami.

Obrázek 62 – Upravený model efektivnosti organizace (Quinn, a kol. in Lukášová, Nový, a kol., 2004)

důraz na změny	flexibilita	<p style="text-align: center;"><i>Rodinná kultura → angažovanost</i></p> <p>nástroje: soudržnost, morálka cíle: rozvoj lidských zdrojů typ vůdce: facilitátor, rádce, rodič kritéria efektivnosti: soudržnost, morálka, rozvoj lidských zdrojů teorie řízení: participace, podpora oddanosti</p>	<p style="text-align: center;"><i>Adhokratická kultura → adaptabilita</i></p> <p>nástroje: flexibilita, pohotovost cíle: růst, získávání zdrojů typ vůdce: novátor, podnikatel, vizionář kritéria efektivnosti: prvenství, kreativita, růst teorie řízení: inovace, posilování nových zdrojů</p>
	stabilita	<p style="text-align: center;"><i>Hierarchická kultura → konzistence</i></p> <p>nástroje: management informací, komunikace cíle: stabilita, kontrola typ vůdce: koordinátor, monitor, organizátor kritéria efektivnosti: účinnost, včasnost, hladké fungování teorie řízení: kontrola prodeje, účinnost</p>	<p style="text-align: center;"><i>Tržní kultura → mise</i></p> <p>nástroje: plánování, stanovování cílů cíle: produktivita, účinnost typ vůdce: popoháněč, konkurent, výkonný typ kritéria efektivnosti: podíl na trhu, dosahování cílů, vítězství nad konkurencí teorie řízení: soupeření posiluje produktivitu</p>
		interní	externí
zaměření organizace			

Přestože výše uvedené charakteristiky v obrázku nemusí za každých podmínek v odvětví směřovat podnik k efektivnosti a podnikatelskému úspěchu, mohou být pro firmy přínosné. Ostatně Denison in Lukášová, Nový, a kol. (2004), který model vztahu kultury a výkonnosti firmy také rozpracoval, došel k závěru, že má-li být firma úspěšná, měla by integrovat všechny čtyři charakteristiky (typy kultur) v dynamické rovnováze.

Ve vybrané firmě by měli podle výše uvedené typologie být hlavními nástroji strategie soudržnost a morálka, které závisí na síle podnikové kultury. Rozvoj lidských zdrojů (například formou školení) může být v budoucnu pro vybranou firmu nejen strategickým cílem, ale také kritériem efektivnosti.

Školení ve vybrané firmě probíhá s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce, nebo i s důrazem na další profesní a osobnostní růst u 62,0 % respondentů. Za velkou výhodou považují výběr a získávání zaměstnanců na doporučení stávajících pracovníků (řadových i vedoucích z 59,0 %), protože tak existuje větší šance, že pracovník zapadne do kolektivu.

Organizace personálních činností ve vybraném podniku se zaměřuje především na identifikaci potřeby vzdělávání, plánování, realizaci, evidenci a dokladování a hodnocení výsledků vzdělávání. Ve vnitřních směrnících nalezneme dále popisy pracovních míst, záznamy o adaptaci pracovníka, informace o odpovědnosti a kompetencích (zejména u vedoucích pracovníků, jsou součástí příručky jakosti) a hodnocení výsledků vzdělávacích akcí. V souvislosti se strategií lidských zdrojů by však bylo vhodné vypracovat strukturovaný program adaptace pracovníků (strukturovaný program při přijímání nových zaměstnanců seznamující s hodnotami, majitelem, firmou a pracovištěm).

Vedoucí pracovníci by měli být pro zaměstnance dle typologie nejčastěji facilitátory, rádci či rodiči. Z výzkumu byla patrná aplikace tohoto demokratického stylu z 58,6 %. Celkově vychází systém odměňování z hodnot kolektivismu (68,3 %) a výše, forma mzdy se odvíjí od výsledků skupiny nebo společnosti (65,5 %). Tento zjištěný fakt koresponduje s teorií řízení zaměřenou na participaci a podporu oddanosti, kterou najdeme v typologii.

Lukášová, Nový, a kol. (2004) dále uvádějí, že pokud je kultura charakteristická přátelským pracovním prostředím, participací, týmovým myšlením, loajalitou, soudržností, snahou vybudovat úspěšnou firmu, je-li v ní význam připisován morálce a zákazníci jsou vnímáni jako partneři, pak v ní existuje kulturní předpoklad k přirozenému zaměření na zákazníka (zejména u menších firem – odpovídá vybranému podniku).

Ve vybrané firmě lze tedy v zásadě realizovat úspěšně dvě strategie: zaměření na zákazníka nebo zaměření na kvalitu. Obě tyto strategie vyžadují plánování v oblasti lidských zdrojů. Pro rozvoj podnikové kultury v souladu se strategií by měli být pracovníci pravidelně seznamováni s:

- rituály podporujícími tržní orientaci (pravidelná setkávání s důležitými zákazníky, přivítání na recepci, v telefonu, individuální přístup k partnerům)
- jazykem podporujícím tržní orientaci („podívejme se teď na problém z pohledu zákazníka“, „jakou tím přinášíme zákazníkovi přidanou hodnotu?“)
- historkami týkajícími se úspěchů při získávání a uspokojování zákazníků

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. Naplnění hlavního cíle této práce bylo dosaženo prostřednictvím sociologického výzkumu, jeho vyhodnocením, shrnutím a analýzami podnikové kultury.

Podnik je tvořen samostatnými organizačními útvary, které jsou uspořádány do funkční vertikální organizační struktury. Výzkumu se zúčastnili pracovníci všech hlavních úseků – obchodního, ekonomického a provozního. Dle úseků byly členěny nejdůležitější výsledky.

Podniková kultura vybraného podniku vznikla cílevědomě působením vedení firmy. Hlavní úlohu při přenosu a definování podnikové kultury sehrála osoba zakladatele, který ve firmě reprezentuje podnikového hrdinu. Pro obsah žádoucí podnikové kultury ve vybrané firmě je důležitá aplikace managementu jakosti a strategie zaměřené na zákazníka.

Většina zjištěných charakteristik z dotazníků poukazuje na **silnou** podnikovou kulturu. Ve vybraném podniku se poměrně mnoho zaměstnanců identifikuje s firmou. Nejvyšší míra identifikace byla zjištěna v ekonomickém a obchodním úseku. Pracovníci z velké většiny rozpoznají firemní poslání, oficiálně či neoficiálně s vizí a dlouhodobými záměry byli seznámeni. Nižší loajalita byla prokázána v provozním úseku, kde najdeme převážně dělnické profese. O existenci firemních směrnic ví většina zaměstnanců, mnoho pracovníků však uvedlo, že není důsledně vyžadováno jejich plnění.

Míru síly kultury ovlivňuje ve všech úsecích nejvíce profesní zaměření (nejvíce v ekonomickém úseku), v provozním úseku dále nižší informovanost pracovníků. Síla kultury je závislá také na míře přenosu subkultury vedoucích na další stupně řízení.

Výzkum prokázal vysokou míru prolnutí vzorové kultury vedoucích pracovníků (subkultura vedoucích) do dílčích subkultur jednotlivých úseků. Lidé ve firmě jsou zaměřeni spíše na vztahy než úkoly a jejich pracovní prostředí se vyznačuje kolektivismem. Podnikové klima je obecně označováno za týmové – spolupracující.

Převážná většina respondentů upřednostňuje při své práci kvalitu nad kvantitou, určité chyby jsou však tolerovány. Nejčastěji respondenti uvádějí, že při plnění zadaných úkolů je nutno držet se v rámci zavedených postupů. Pracovní problémy jsou nejčastěji řešeny dohodou popřípadě názorem většiny. Vedoucí pracovníci považují na rozdíl od řadových zaměstnanců chod firmy více za otázku improvizace, spontánnosti a situačního přístupu.

Při práci v obchodním a ekonomickém úseku převažuje demokratický řídicí styl. Direktivnější přístup najdeme v některých částech provozního úseku, kde zajišťuje bezchybné plnění úkolů. Nadřizený nejčastěji kontroluje výsledky i důležitá rozhodnutí. Možnost tvořivého přístupu a týmové práce je ponechána nejvíce zaměstnancům obchodního úseku. Direktivnější přístup v ostatních úsecích vyplývá z charakteru práce (systém HACCP, účetní zásady).

Forma finančního ohodnocení a mzdy se odvíjí od výsledků celé společnosti, nikoliv přímo od výsledku hospodaření konkrétního ziskového střediska, a koresponduje tak se zaměřením firemní kultury na zaměstnance. Pro zaměstnance je největším stimulem materiální uspokojení (mzda, hmotné požitky) a seberealizace, uspokojení z vykonané práce. Noví zaměstnanci jsou vybíráni nejvíce na doporučení stávajících zaměstnanců, což podporuje stávající kulturu. Školení probíhá s důrazem na prohloubení znalostí.

Na pracovišti v provozním úseku převažuje formální komunikace, ta je však na druhé straně realizována v neformálnějším oblečení. Velice častá jsou neformální mimopracovní setkání v rámci pracovních skupin. Určitá část soukromých problémů (zejména závažných) se řeší i na pracovišti, neboť zaměstnanci práci a soukromý život v zásadě neoddělují. Nejrozšířenějším komunikačním prostředkem mezi zaměstnanci je celkově přímá komunikace (z očí do očí), méně častěji se využívají telefonické hovory.

Hodnotové zaměření na práci v kolektivu bylo patrné ve výsledcích TBSD vedoucích pracovníků v manažerské subkultuře. Vedoucí pracovníci mají podle tohoto výzkumu solidní vztah ke spolupracovníkům a týmové práci i k aspiracím na kolektivní úspěch. Nevědomě své role v kolektivu lidé přijímají, pouze se s nimi někteří vědomě neztotožnili. TBSD dále potvrdilo výsledky dotazníkového šetření v zaměření společnosti na budoucnost. Významné může být zjištění dispozic vedoucích ke slovním konfrontacím.

Na základě výsledků byly určeny **kulturní typy vybrané firmy** (přátelské experimenty, kultura podpory, týmový východ, rodinná kultura) a popsány charakteristiky typů odpovídajících situací v podniku. Budoucí směr strategie určil především obsah kultury rodinného typu, jehož hlavními nástroji jsou soudržnost a morálka.

Strategie podniku by měla vycházet z kombinace zaměření na zákazníka a zaměření na kvalitu. Obě tyto strategie již firma obecně aplikuje ve většině podnikových oblastech a procesech. Z hlediska navrženého směru strategie rozvoje lidských zdrojů by vedoucí pracovníci měli být rodiči či rádci, kteří aplikují demokratický styl.

Koncept odměňování ve vybraném podniku korespondoval se zaměřením na participaci a podporu oddanosti, které jsou charakteristické pro určenou rodinnou typologii podnikové kultury. Rozvoj lidských zdrojů by mohl být pro firmu nejen strategickým cílem, ale také kritériem efektivnosti.

Z **analýzy kulturních rizik** dále vyplynulo, že specifická rizika jsou ve firmě v podstatě trojího druhu – kvalifikační struktura (menší podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a rezervy u kvalifikace některých obchodních zástupců), nedůslednost (vztah k běžným chybám) a neprovázanost žádoucí kultury se všemi personálními činnostmi zvláště v provozním úseku..

Návrhy vedoucí k posílení nebo změně podnikové kultury

- **Zaměření strategie na zákazníky.** Nemělo by být opomíjeno pravidelné školení obchodních zástupců, kteří jsou rozhodujícím článkem ve vztazích s konečnými zákazníky. Školení potřebují někteří zaměstnanci jednající se zákazníky po telefonu.
- **Zaměření strategie na jakost.** Jakost a kvalita jako hlavní hodnoty by měly být dále rozšiřovány mezi zaměstnanci. Z hlediska chybovosti zakázek, by mělo dojít k určitému důrazu na kvalitu (při zachování stávajícího přátelského prostředí) úpravou některých firemních procesů (aby k chybám nedocházelo).
- **Přijímání pracovníků.** Vypracování strukturovaného programu adaptace pracovníků v souvislosti s dalším rozvojem podniku. Kulturní zaškolení nově příchozích pracovníků, jejichž příchod může být ohrožením stávajících žádoucích norem jednání.
- **Komunikace a informovanost.** Informovanost a komunikace je na celkem slušné úrovni, přesto by bylo užitečné podporovat komunikaci mezi jednotlivými útvary v podniku (zvláště na provozním úseku).
- **Posílení kultury.** Zapojení dalších zaměstnanců do procesu utváření podnikové kultury a neustálé zdůrazňování a oceňování hodnot potřebných pro realizaci strategie firmy – bez iniciativy v tomto směru může dojít k odtržení dílčích subkultur.

Podniková kultura je měkký a celostní fenomén a v podstatě vyjadřuje, jak se lidé k sobě navzájem ve firmě chovají. Její analýza a zhodnocení může být užitečné pro strategické rozhodování, protože efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje – tedy své pracovní prostředí. Práce se snažila přispět k stanovení stávajícího stavu podnikové kultury.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Accel-Team [online]. *HRM : Developing a strategy – overview*. Accel-Team.com [USA] : listopad 2005a [cit. dle 10. listopadu 2005]. Dostupné na World Wide Web : < http://www.accel-team.com/human_resources/hrm_08.html >.
- [2] Accel-Team [online]. *HRM : Developing a strategy – steps*. Accel-Team.com [USA] : listopad 2005b [cit. dle 10. listopadu 2005]. Dostupné na World Wide Web : < http://www.accel-team.com/human_resources/hrm_08a.html >.
- [3] Accel-Team [online]. *HRM : Diagnostic checklist and COPS*. Accel-Team.com [USA] : listopad 2005c [cit. dle 10. listopadu 2005]. Dostupné na World Wide Web : < http://www.accel-team.com/human_resources/hrm_09.html >.
- [4] Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [6] Bartes, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha : Management Press, 1997 ISBN 80-85943-41-7.
- [7] Berdnová, E., Nový, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [8] Bedrnová, E., Nový, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [9] Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [10] Brooks, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [11] Bunnell, D. *Cisco : příběh skutečné internetové velmoci*. Praha : Pragma, 2001. 221 s. ISBN 80-7505-846-0.
- [12] Covey, R. Stephen. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha : Pragma, 1997. 324 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [13] Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

- [14] Gardner, H. *Dimenze myšlení. Teorie rozmanitých inteligencí*. Praha : Portál, 1999. 398 s. ISBN 80-7178-279-3.
- [15] Gibson, R. (ed.) *Nový obraz budoucnosti (přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu)*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2000. 261 s.
- [16] Goleman, D. *Práce s emoční inteligencí*. 1. vyd. Praha : Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.
- [17] Horalíková, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha : Credit 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
- [18] Janoušek, J., a kol. *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 256 s. ISBN 14-465-86.
- [19] Kastová, V. *Dynamika symbolů*. české vyd. Praha : Portál, 2000. 206 s. ISBN 80-7178-371-4.
- [20] Keller, J. *Úvod do sociologie*. 2. upr. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1994. 184 s. ISBN 80-901059-7-1.
- [21] Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-0.
- [22] Kotler, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN: 80-247-0016-6
- [23] Kotter, P. John, Cohen, S. Dan. *Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha : Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.
- [24] Kotter, P. John. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha : Management Press, 2004. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [25] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd.. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [26] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

- [27] Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2002b. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- [28] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
- [29] Lukášová, R., Nový, I., a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [30] Melechovská, V. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. 1. vyd. Praha : Informační středisko IŘ. 1990.
- [31] Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : GRADA Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [32] Nakonečný, M. *Lidské emoce*. 1. vyd. Praha : Academia, 2000. 335 s. ISBN 80-200-0763-6.
- [33] Nový, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [34] Nový, I., a kol. *Strukturální management. Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- [35] O'Donohue, J. *Knihy keltské moudrosti*. 1. vyd. Praha : Portál, 2002. 176 s. ISBN 80-7178-629-2.
- [36] Pavlica, K., a kol. *Sociální výzkum – podnik a management : průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2000. 159 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [37] Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [38] Rolínek, L., a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [39] Rolný, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : ALBERT, 1998. 128 s. ISBN 80-85834-00-0.

- [40] Souček, Z., Marek, J. *Strategie úspěšného podniku (Systém strategického řízení)*. Ostrava : MONTANEX, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [41] Stýblo, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada 1993, 334 s., ISBN 80-85424-92-4.
- [42] Svoboda, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha : Portál, 1999. 342 s. ISBN 80-7178-327-7.
- [43] Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., Kolářová, H. *Test Barevně sémantického diferenciálu (Verze pro dospělé osoby) 1. díl*. České Budějovice : nakladatelství VADIM, 1992. 70 s.
- [44] Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [45] Tichá, I., Hron, J. *Strategické řízení : skripta*. 1. vyd. Praha : ČZÚ, 2005. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [46] Truneček, J., a kol. *Management v informační společnosti*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [47] Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

8 ABSTRACT

PODNIKOVÁ KULTURA A STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti se strategií podniku v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Data byla získána z vybrané firmy, která sídlí ve Středočeském kraji. Respondenty byly administrativní pracovníci, manažeři a zaměstnanci firmy rozdělení do skupin podle podnikových úseků.

Průzkum byl prováděn v březnu 2005 (stáž a test TBSD) a v únoru 2006 formou dotazníkové metody. Průzkumu se zúčastnilo celkem 58 zaměstnanců, kteří vyplnili dva dotazníky skládající se z celkově 32 otázek. Data získaná z dotazníků byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programu Microsoft Excel a poté vyhodnocena v prostředí Microsoft Word. Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) byl použitý k dokreslení informací získaných z dotazníků a skupiny všech manažerů.

V závěrečné diskusi jsem porovnal výsledky dotazníků a testů TBSD a pokusil jsem se vypracovat seznam bodových opatření, které by přispěli k posílení nebo změně podnikové kultury ve vybrané firmě.

Výsledkem této práce je zhodnocení a popis klíčových faktorů podnikové kultury a zjištění jejich souvislostí se strategií rozvoje lidských zdrojů. Informace získané a zpracované mohou být použity k výběru optimální strategie rozvoje lidských zdrojů, která zajistí další rozvoj.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů – podniková kultura – strategie rozvoje lidských zdrojů

CORPORATE CULTURE AND HRM STRATEGY

The principal objective of this dissertation was to specify decisive factors of corporate culture connected with the human resource management strategy. The data were gained from the chosen company in the districts of Central-Bohemian. Respondents were administrative employees, managers and employees of the firm divided into groups in accordance to company departments.

The research was done in March 2005 (short term attachment and the test of CSDT) and February 2006 in the form of questionnaires. In this research 58 employees filled in two general questionnaires consisting of 32 questions total. Information obtained from questionnaires was processed into charts and graphs in MS Excel and MS Word. The test of CSDT (Color Semantic Differential Test) was used to get more complete information of the questionnaire and whole manager's society.

Then I compared the results of questionnaires and the test of CSDT (Color Semantic Differential Test) in the final discussion. At the end of this thesis, I have formulated a proposal of point arrangements, which could contribute to empower or change the corporate culture at the chosen company.

The result of this work is an assessment and description of the key-factors of the corporate culture, a determination of their connections with the human resource management strategy. The information gained and processed will be used to choose the company's optimum action HRM strategy to ensure its further development.

Key words: human resource management – corporate culture – HRM strategy

9 SEZNAM ZKRATEK

CAE – Chromatický asociační experiment. CAE lze považovat za projektivní test osobnosti, který kombinuje několik způsobů zachycení zkoumané reality: blíží se jednak verbálním asociačním experimentům, dále skupině tzv. barvových testů a využívá též postup vlastní posuzovacím škálám. Kombinace těchto různých principů umožňuje srovnání a vzájemné doplnění získaných dat a snížení rizika diagnostických chyb. Spojením projektivního a dotazníkového přístupu k diagnostice osobnosti se autoři snažili eliminovat nedostatky obou.

COPS – Podrobná analýza klíčových oblastí lidských zdrojů (Culture, Organisation, People and System) podle skupiny Accel-Team (2005c). Na její základě se zvažují hlavní cíle strategie rozvoje lidských zdrojů v nejdůležitějších oblastech personálního řízení (podnikové kultury, organizační struktury, lidských dovedností a personálních činností).

HACCP – Systém kritických bodů (Hazard Analysis Critical Control Points) podle Vyhlášky MZe 147/1998 Sb. Systém kritických bodů zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Důsledná aplikace výrazně snižuje nejen zdravotní rizika, ale i ekonomické ztráty ve výrobě. Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin od zpracování suroviny až po jejich prodej.

IARC – Mezinárodní asociace mrazírenských firem.

Inspekta CERT spol. s.r.o. – Firma, která v minulosti udělila vybrané firmě certifikát jakosti. Nedávno firmu Inspekta CERT převzala společnost BUREAU VERITAS. Nástupnická společnost BVQI se tak stala v rámci mezinárodní sítě schváleným certifikačním místem, které je oprávněno samostatně řídit certifikační proces nejen pod českou akreditací (ČIA), ale i akreditací německou (TGA).

ISO – Zkratka Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) se sídlem v Ženevě (založena 1947). Tato organizace zveřejňuje sadu norem, které se zabývají požadavky na systém jakosti. Zavedení procesního systému řízení odvozeného z normy ISO 9001:2000 definuje pravidla pro stanovení průhledných kompetencí, měření výkonnosti a efektivnosti jednotlivých podnikových procesů s vlivem na jakost. Tyto normy mají univerzální charakter, jsou souborem minimálních požadavků, nejsou závazné, ale pouze doporučující. V okamžiku, kdy se firma rozhodne normy aplikovat, stává se pro ní závazným předpisem.

TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu (Color Semantic Differential Test) je standardizovaným psychologickým testem osobnosti, který je od roku 1992 zařazený v „České psychologické diagnostice“. V této práci bylo jeho úkolem zjištění převažujících manažerských hodnot.

TBSD Identifikátor – Aplikace, která slouží ke sběru dat pro test TBSD pomocí počítače. Program je doplňkem aplikace TBSD Result Appraisal.

TBSD Result Appraisal – Aplikace určená k vyhodnocování testu TBSD. V podstatě jde o přepracovaný program VADIM na platformu MS Windows. Výhodou nového prostředí aplikace TBSD Result Appraisal je snadný import a export dat do programu MS Excel a urychlení procesu vyhodnocování.

TQM – Metoda řízení organizace, která spočívá ve spolupůsobení všech jejích členů, jejímž nejvyšším cílem je kvalita a uspokojování potřeb zákazníků v dlouhodobém horizontu, jakož i užitek členů organizace a společnosti. Aplikace TQM znamená neustálý proces učení a zlepšování s cílem dosáhnout kvality nejen výrobků, ale i všech procesů a činností ve firmě.

„per se“ – lat. samo o sobě

VADIM – Počítačový program, který je součástí testu TBSD. Pracuje v programovém prostředí starého operačního systému MS DOS.

Manager Shadowing – Je program manažerských stáží pro studenty vysokých škol. Stáže probíhají formou tzv. „stínování“ ředitelů a jiných vedoucích pracovníků zapojených společností. Program je určen pouze pro studenty denního doktorského studia anebo posledních 2 ročníků denního inženýrského nebo magisterského studia. Tento program je v současnosti financován z programů Evropské unie a poskytuje jej společnost BLF (Business Leaders Forum).

10 PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník podnikové kultury.

Příloha 2 Dotazník na podnikové normy a pravidla jednání vyjádřené pomocí mýtů.

Příloha 3 Projektivní test osobnosti a kolektivu – TBSD.

Příloha 4 Organizační struktura vybraného podniku – dle úseků.

Příloha 5 Organizační struktura vybraného podniku – dle funkcí.

Příloha 6 Žebříček hodnot dle průměrných součtů a asociací v TBSD.

Příloha 7 Etický kodex vybrané firmy.

Příloha 8 CD-ROM obsahující elektronickou verzi diplomové práce.

Dotazník podnikové kultury

1. Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální k Vaší společnosti?

- ano, práci a firmu klademe vždy na první místo
- ano, velmi loajální
- průměrně loajální jako ve většině firem
- ne, nejsou vůbec loajální

2. Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení a společnosti?

- ano, oficiálně nadřízeným
- ano, neoficiálně, neformálně nadřízeným
- ne, vím pouze to, o čem se ve firmě neformálně hovoří
- ne

3. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Ano, pro téměř vše máme směrnice
- Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
- Ano, ale není důsledně vyžadováno jejich plnění
- Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců

4. Jakou formou jsou řešeny problémy ve Vašem oddělení?

- konsensu (dohody)
- názorem většiny
- rozhoduje nadřízený
- někdy nebývají řešeny

5. Co je třeba ke splnění zadaného úkolu?

- třeba dodržet direktivně stanovené postupy
- je nutno držet se v rámci zavedených postupů
- je stanoveno na iniciativním přístupu a kontrole konečného výsledku
- je ponechána možnost tvořivého přístupu a týmové práce

6. Pracuje se v celé Vaší společnosti nad rámec pracovní doby?

- nepracuje
- přesčas se pracuje velmi výjimečně
- pracuje se přes čas do 8 hodin měsíčně
- pracuje se přes čas nad 8 hodin měsíčně

7. Jak jsou dodržovány v termíny pracovních úkolů ve Vaší společnosti?

- Termíny se dodržují za všech okolností.
- Ve většině případů jsou termíny dodržovány
- Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
- Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky
- V naší společnosti se termíny nestanovují

8. Jak byste označil(a) komunikaci ve Vaší společnosti?

- velmi formální
- spíše formální
- spíše neformální
- velmi neformální

9. Který komunikační prostředek je mezi pracovníky využívám nejvíce?

- telefon
- email
- dopis, tištěná zpráva
- přímá komunikace ("z očí do očí")

10. Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (například firemní večírky, veřejné oceňování pracovníků)?

- Ano max. 1 ročně
- Ano max. 4 ročně
- Ano, častěji než 4x ročně
- Ne, nic takového ve firmě nemáme

11. Existují neformální mimopracovní setkání zaměstnanců (restaurace, kino, sport)?

- Ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- Ano, setkávají se pracovníci managementu
- Ano setkávají se pracovníci různých pracovních skupin
- Ne

12. Jak byste označil(a) řídicí styl ve Vašem oddělení?

- demokratický
- liberální
- autoritativní

13. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky
- Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
- Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale také všechny detaily mé práce

14. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? (možnost výběru více položek)

- materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- možnost být součástí týmu
- jiné, prosím upřesněte

15. Jaká je forma Vašeho finančního ohodnocení (mzdy)?

- se odvíjí od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka
- se odvíjí od výsledků pracovní skupiny (oddělení)
- se odvíjí od výsledků celé společnosti
- mzda není závislá na výsledcích

16. Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti:

- jsou oceňovány
- jsou podporovány
- jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- nejsou očekávány ani podporovány

17. Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly?

- Velmi často (společnost se dokáže poučit z chyb)
- Občas ano
- Málokdy
- Ne (společnost se dokáže poučit z chyb)

18. Svě názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- mohu otevřeně sdělovat
- musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
- nikdo nevyslechne

19. Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti?

- se neřeší
- se řeší velmi zřídka
- se řeší v případě závažných problémů
- se řeší velmi často

20. Jak byste označil(a) pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti?

- tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- týmovou - spolupracující
- konkurenční - soupeřivou
- pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy

21. Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti?

- na základě výběrových řízení
- jde o známé managerů
- na základě doporučení řadových zaměstnanců
- bereme každého, kdo přijde a splňuje určitá kritéria
- jinak, prosím upřesněte

22. Probíhá školení zaměstnanců v celé společnosti?

- neprobíhá
- pouze v nejnutnějších případech
- probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst

23. Jaká je produktivita práce v celé společnosti?

- extrémně vysoká
- velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranici svých možností
- na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy
- nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti

24. Jaké je časové zaměření Vaší společnosti?

- žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- je zaměřená na přítomnost a současný stav
- se orientuje zejména na budoucnost

25. Dovolíte mi, prosím, ještě několik osobních údajů?

Věk

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let více

Pohlaví

- muž žena

Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní střední vysokoškolské

Zakroužkujte prosím úsek, ve kterém pracujete:

- ekonomický (vedení, ekonomické, účtárna)
- obchodní (zahraniční)
- provozní (odbyt, logistika, doprava)

Zakroužkujte prosím pracovní zařazení (funkci), kterou vykonáváte

- vedoucí (majitel, vedoucí oddělení, úseku)
- THP (sekretářka – asistent/ka, ekonom, referent, účetní)
- řadový pracovník (obchodní zástupce, řidič, technik)
- jiné

Dotazník na podnikové normy a pravidla jednání vyjádřené pomocí mýtů.

Ohodnoťte prosím následující dvojice protikladných tvrzení přidělením % bodů tak, aby součet dal 100% (například 30:70, 100:0 nebo 50:50).

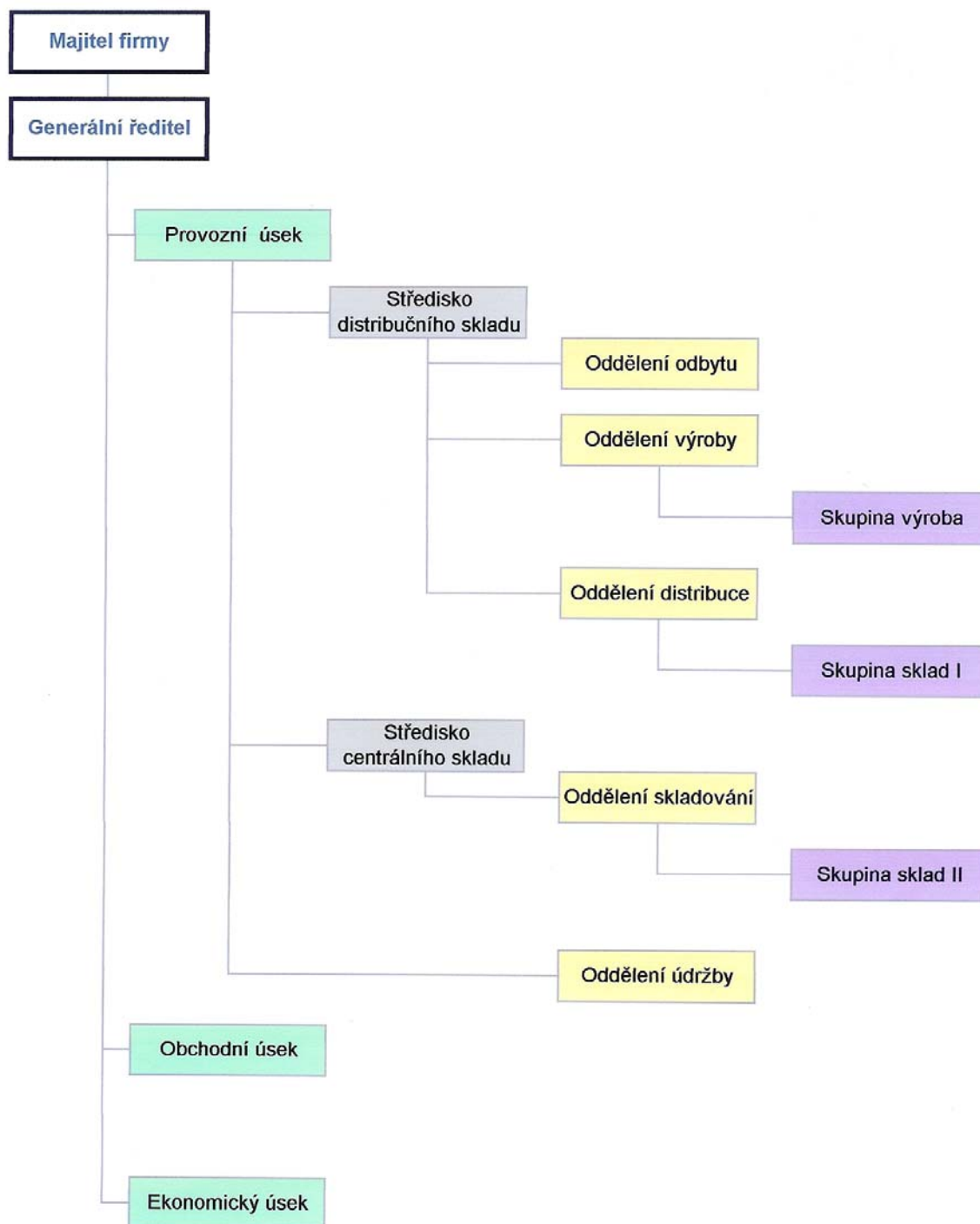
- Společnost má svůj řád. Funguje podle osvědčených rutin a systémů, na které dohlíží naši vedoucí.
- Každý problém má své vlastní řešení. Každý si může vybrat svůj vlastní postup, neboť má vlastní odpovědnost za svou práci. Prostor pro řešení úkolů a improvizaci.
- Pro práci jsou důležité vztahy s ostatními, přátelství.
- V popředí jsou úkoly a cíle, lidé se musí měnit bez ohledu na okolnosti.
- Odměňovány jsou výjimečné výsledky a úspěch. Nutné dosáhnout toho nejlepšího.
- Kdo koná svědomitě své povinnosti, bude za poctivou námahu odměněn.
- Trpělivost růže přináší. Raději čekajme na správnou chvíli.
- Nic se nestane samo, měli bychom to tedy udělat co nejdříve. Všechno musí být někým uděláno. Den má 24 hodin. Hned teď.
- Soukromý život do práce nepatří. Práce může být zátěž a trápení, obět' a odříkání.
- Neoddělovat práci a život. Pracujeme, abychom žili.
- Naše výrobky a služby nesmí mít žádnou chybu a musí být nejlepší. Máme pověst, kterou bychom mohli ztratit.
- Chceme vyrábět rychleji, více výrobků za nižší cenu. Důležité je množství.
- Chceme vybudovat velkou společnost. Velcí mají život jednodušší. Nejdůležitější je růst. Být první (největší, nejsilnější).
- Rádi bychom se nepřeceňovali ani nepodceňovali. Chceme vybudovat firmu ekonomicky silnou a stabilní, která bude malá, ale výkonná. Kdo chce vysoko, padá hluboko.

Projektivní test osobnosti a kolektivu – TBSD

.

Tato část práce je na žádost autora elektronicky nepřístupná.
Dostupná pouze z Akademické knihovny JU.

Organizační struktura vybraného podniku – dle úseků

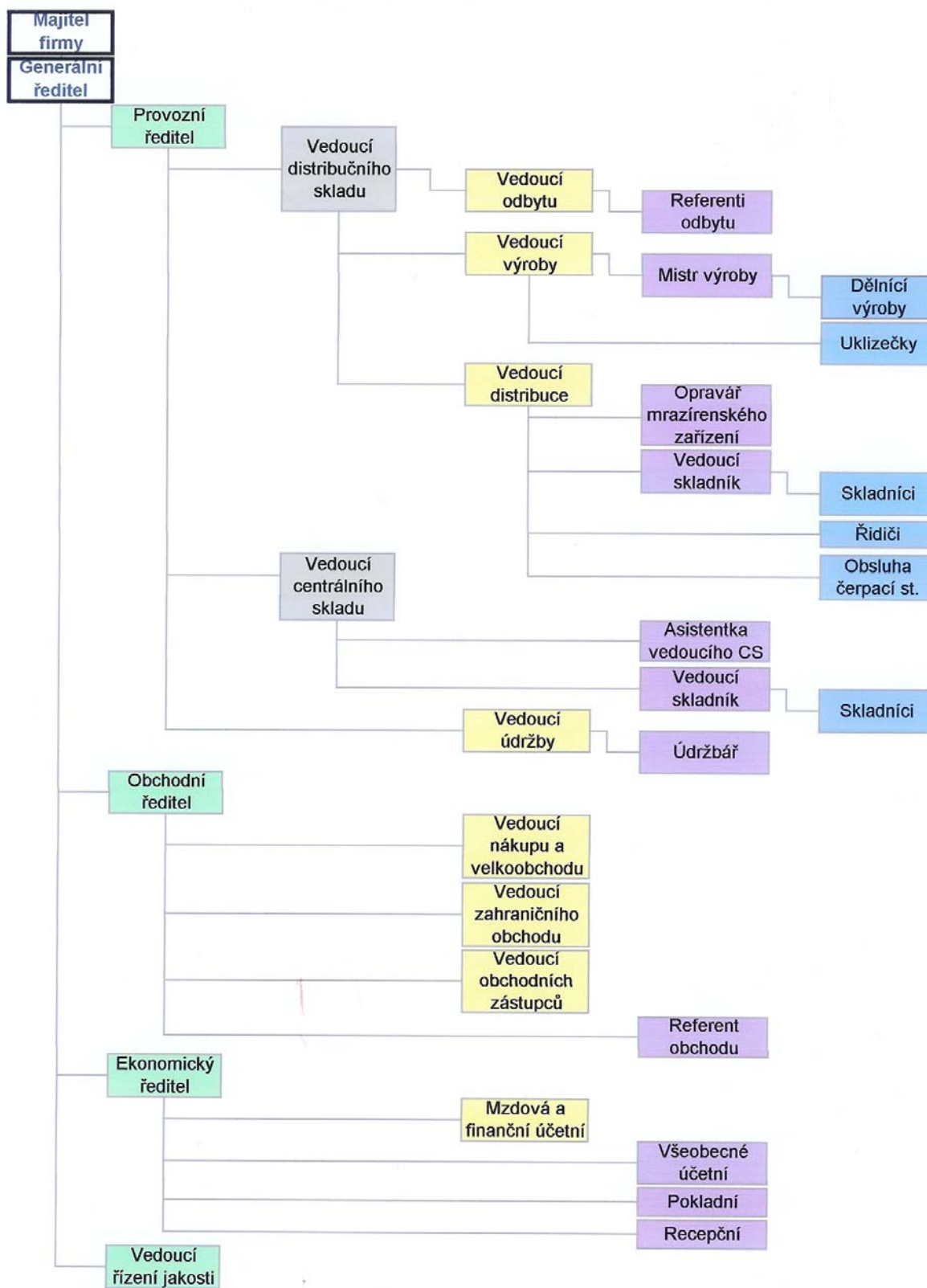


⁴
Pozn.: Do SMJ nejsou zahrnuty činnosti spojené s účetní agendou v rámci ekonomického úseku a s řízením čerpačl stanice v rámci provozního úseku.

ZDROJ: Vnitřní směrnice vybraného podniku

⁴ SMJ – Systém managementu jakosti.

Organizační struktura vybraného podniku – dle funkcí



ZDROJ: Vnitřní směrnice vybraného podniku

Žebříček hodnot v TBSD dle průměrných součtů

Interval 6 - 12	Interval 13 - 20	Interval 21 - 28	Interval 29 - 36
život	být první	únava	smrt
ideální muž	zábava	rvačka	strach
budoucnost	povinnosti	samota	
já (sám)	sny	nuda	
děti	otec	léky	
ženy	práce	nemoc	
muži	manželka	bolest	
ideál já	snění	úzkost	
domov	hádky		
klid	nadřizený		
štěstí	změna		
kamarádi	alkohol		
ideální žena	ticho		
radost	útočit		
vítězství	hluk		
nálada			
intimní styk			
sex			
vzdělání			
láska			
lidé			
milenka			
dětství			
minulost			
matka			
pracoviště			

Žebříček hodnot v TBSD dle asociací

Nejvíce	Často asociované	Méně často	Velmi málo	Neasociované
život	muži	sex	zábava	práce
ideální muž	kamarádi	lidé	rvačka	změna
ženy	ideální žena	milenka	únava	hluk
	budoucnost	dětství		nuda
	klid	být první		
	vítězství	děti		
	nálada	já (sám)		
	intimní styk	sny		
	radost	ticho		
	minulost	léky		
	manželka	bolest		
	domov	samota		
	štěstí	nemoc		
	láska	matka		
	snění	vzdělání		
	nadřizený	otec		
	pracoviště	povinnosti		
	úzkost	smrt		
	strach	alkohol		
	ideál já	útočit		
	hádky			

Etický kodex vybrané firmy

Vize vybraného podniku

Chtěli bychom vybudovat firmu ekonomicky silnou a stabilní. Vytvořit spravedlivé a důvěryhodné vztahy na pracovištích, které budou přispívat k takovému pracovnímu prostředí, ve kterém se nám dobře dýchá a chceme a jsme hrdí na to, že se můžeme sem stále vracet. Záleží nám na tom, aby v našem dnes již poměrně velkém podniku panovala rodinná atmosféra malé a výkonné firmy, a proto chceme vybudovat firmu složenou z jednotlivých ziskových středisek, které nepotřebují velké firemní ředitelství. Byli bychom rádi, kdyby se v naší firmě všichni cítili svobodní a zároveň odpovědní za její budoucí prosperitu.

Jsme si vědomi naší odpovědnosti vůči nám zainteresovaným stranám, které z nás mohou mít prospěch, a nebo také mohou být naší špatnou prací a chováním poškozovány. Jsou to zejména vlastníci a ostatní investoři, kteří očekávají zhodnocení vloženého kapitálu a maximalizaci výnosů; management, který očekává zajištění pravomoci pro rozhodování, aby mohl pečovat o zdravý rozvoj podniku a být za to náležitě odměňován; zaměstnanci, kteří musí pociťovat jistotu pravidelné a spravedlivé odměny za vykonanou práci a možnost seberealizace; zákazníci, kteří očekávají kvalitní a bezpečné výrobky a služby; dodavatelé, kteří očekávají dodržování platebních podmínek a možnost dlouhodobé spolupráce; a státní správa, která od nás očekává zajištění pracovních příležitostí a placení daní. Cítíme také odpovědnost vůči přírodě, ke které se budeme chovat přátelsky, tak abychom nepoškozovali životní prostředí.

Hlavní zásady uplatňované v podnikatelském jednání

1. Uplatňujeme zdvořilý a korektní přístup vůči zákazníkům; spokojený zákazník zaplatí a z jeho plateb plynou veškeré naše mzdy a finanční odměny.
2. Patříme všichni do jednoho týmu – prohrajeme nebo vyhrajeme společně. V našem týmu podporujeme ducha komunikativnosti, vítáme další názory, očekáváme spolehlivost, plnění slibů a diskrétnost. Na pracovišti se žádá upřímnost a důvěra, namísto rivality a nečestného jednání.
3. Jsme připraveni být nápomocni svým spolupracovníkům.
4. Práce každého člena týmu je stejně důležitá – o výsledku rozhoduje i moje práce.

Příloha 7

5. Povyšováním se nad ostatní ničeho nedosáhneme, jen si snížíme vlastní autoritu.
6. Udržujeme dobré vztahy s lidmi na všech úrovních firmy a snažíme se být příkladem pro ostatní.
7. Jednáme v dobré víře, čímž se rozumí jednat na rovinu, nedělat podvody, nezakrývat podstatné skutečnosti.
8. Jsme si všichni vědomi odpovědnosti za prosperitu firmy, tzn. jen když bude prosperovat celý podnik budou také následně profitovat jednotliví členové týmu.
9. Nezneužíváme důvěrných informací získaných při spolupráci s firmou.
10. V konkurenčním boji si počínáme rázně, ale čestně. Nepoškozujeme reputaci konkurentů, ani přímo ani náznaky. Ke konkurenci se chováme korektně a jsme si vědomi, že je to ona, kdo pomáhá zlepšovat naše služby a tím i podporovat náš růst.
11. Stále se učit nové je důležitou součástí naší práce, protože nevíme, co budeme potřebovat v budoucnu.
12. Předáváme podstatné informace a své znalosti ostatním – růst firmy podporují nejen moje vědomosti, ale všech jejích členů.
13. Nečisté obchodní praktiky a rozhodování v důsledku podrobení se ekonomickému tlaku vede ke ztrátě dobrého jména a z dlouhodobého hlediska jsou neperspektivní.
14. Vítkáme a povzbuzujeme zaměstnance k vyjádření jejich názorů a námitek, a to i ke svým nadřízeným.

ZDROJ: Vnitřní směrnice vybraného podniku